



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (NPGA)  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS**

**Estudo de Caso em Projetos na IBM Brasil**

**ELIZEU FONSECA BOTO**

**SALVADOR  
2009**

**ELIZEU FONSECA BOTO**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS**

**Estudo de Caso em Projetos na IBM Brasil**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), Mestrado Profissional, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Cláudio Guimarães Cardoso**

SALVADOR  
2009

Escola de Administração - UFBA

B748 Boto, Elizeu Fonseca

Alinhamento estratégico de projetos : estudo de caso em projetos na  
IBM Brasil / Elizeu Fonseca Boto. - 2009.  
145 f.

Orientador: Prof.º Dr.º Cláudio Guimarães Cardoso.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia,  
Escola de Administração, 2009.

1. IBM Brasil – Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico.  
3. Administração de projetos. 4. Comunicação nas organizações.  
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Cardoso,  
Cláudio Guimarães. III. Título.

CDD 302.56

**ELIZEU FONSECA BOTO**

## **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS**

### **Estudo de Caso em Projetos na IBM Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Banca Examinadora:

---

**Cláudio Guimarães Cardoso** (Orientador)  
Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporânea  
Universidade Federal da Bahia, Brasil.

---

**Alsones Balestrin**  
Doutorado em Sciences de L'information et de La Communication  
Universite de Poitiers, França

---

**Rogério Hermida Quintella**  
Doutorado em Gerenciamento Estratégico  
University Of Brighton, Inglaterra.

Salvador, 17 de Dezembro de 2009.

*Agradeço aos colegas da IBM que se propuseram a participar desta pesquisa, em especial ao meu gerente, Renato Peres, pelo apoio na realização deste trabalho.*

*Ao amigo e orientador Cláudio Cardoso, sem o apoio do qual não teria sido possível conceber este trabalho.*

*Aos meus pais, sem o apoio dos quais não teria tido a oportunidade de chegar a lugar algum.*

*Agradecimento especial à minha esposa, Juliana Bôto, pela paciência, dedicação e apoio que sempre me dedicou.*

BOTO, Elizeu Fonseca. **Alinhamento Estratégico de Projetos**: estudo de caso em projetos na IBM Brasil. 145f. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Orientador: Prof. Dr. Cláudio Guimarães Cardoso.

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa aborda o estudo do alinhamento estratégico de projetos executados na IBM Brasil na área de *Global Delivery*. Entre os diversos fatores que contribuem para que os projetos se tornem um reflexo das estratégias corporativas, este estudo volta suas atenções para quatro componentes fundamentais: a efetividade da comunicação da estratégia, a eficiência das práticas de gerenciamento de projetos, a seleção e priorização de projetos no portfólio e o comprometimento dos gerentes com a organização. O principal objetivo estabelecido é a análise da relevância da contribuição destes fatores para o alinhamento estratégico dos projetos.

Utilizou-se como referencial teórico principal para as análises as obras de: Mintzberg (2006) e Andrews (1980) referentes a estratégias corporativas; Shenhar (2007) e Kerzner (2001) relacionadas à problemática do alinhamento estratégico dos projetos; Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993) sobre comprometimento organizacional; e os trabalhos de Thayer (1979) e Deetz (2008) sobre comunicação estratégica.

Realizado a partir de pesquisa de campo descritiva, neste estudo foram aplicados questionários de coleta com retorno de 105 profissionais atuantes na gestão dos variados projetos da organização. Estes dados nos serviram de base para a aplicação de métodos quantitativos para teste das hipóteses desenvolvidas.

A análise dos dados permitiu concluir que, dentro da unidade de negócio estudada, existe uma forte contribuição das percepções da efetividade da comunicação e das práticas de gerenciamento de portfólio para o alinhamento estratégico dos projetos.

Este trabalho apresenta, além das principais conclusões extraídas a partir dos dados obtidos, recomendações de melhores práticas para alinhamento de projetos e sugestões de abordagens para futuras pesquisas na área.

**Palavras chave:** Estratégia, Gerenciamento de Projetos, Comunicação Estratégica, Alinhamento Estratégico.

BOTO, Elizeu Fonseca. **Projects Strategic Alignment**: case study for projects in IBM Brazil. 145pp. il. 2009. Dissertation (Masters in Business Administration) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Advisor: Prof. Dr. Cláudio Guimarães Cardoso.

## ABSTRACT

This research work addresses the study of project strategic alignment for projects executed at IBM Brazil, *Global Delivery* area. Among the several factors that contribute to make projects a reflexion of corporate strategies, this study is focused on four fundamental components: the effectiveness of strategy communication, the efficiency of project management practices, the selection and prioritization of projects within the portfolio and project manager's commitment to the organization. The main objective of this research is the analysis of these factors and how they contribute to the projects' strategic alignment.

As main theoretical reference, it was used for analysis the works of: Mintzberg (2006) and Andrews (1980) regarding corporate strategy; Shenhar (2007) and Kerzner (2001) related to the project strategic alignment issue; Meyer and Allen (1991) and Meyer, Allen and Smith (1993) on organizational commitment; and the studies from Thayer (1979) and Deetz (2008) on strategic communication.

Conducted thru a descriptive field research, in this study, survey forms were submitted with a response of 105 professionals from different project management teams in the organization. These data were used as basis for statistical quantitative methods applied to formulate the hypothesis tests.

Data analysis allowed the conclusion that, in the business unit studied, there is a strong contribution from the effectiveness of strategy communication and portfolio management practices perceptions to projects' strategic alignment.

This work presents, in addition to the main conclusions extracted, recommendations of best practices to project's alignment and suggestions of different perspectives for future researches in the field.

**Key words:** Strategy, Project Management, Strategic Communication, Strategic Alignment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Portfólios, programas e projetos.....	16
Figura 2 - Retorno em Projetos .....	18
Figura 3 - Causas para um mau desempenho na execução da estratégia.....	19
Figura 4 - Estratégias deliberadas e emergentes .....	24
Figura 5 - Foco da estratégia .....	26
Figura 6 - Estratégia corporativa e suas interfaces .....	30
Figura 7 - Modelo de comunicação .....	39
Figura 8 - Interação do ambiente e organizações inovadoras .....	41
Figura 9 - Relação entre projetos e estratégias.....	46
Figura 10 - Dimensões do modelo de análise .....	48
Figura 11 - Relação entre as hipóteses no modelo de análise .....	50
Figura 12 - Dimensões do modelo de análise e o instrumento de pesquisa.....	61
Figura 13 - Distribuição da amostra por faixa etária .....	74
Figure 14 - Distribuição da amostra por experiência em gerenciamento de projetos .....	75
Figura 15 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa .....	75
Figura 16 - Distribuição da amostra por função desempenhada .....	76
Figura 17 - Distribuição da amostra por certificação profissional .....	77
Figura 18 - Distribuição dos projetos por região.....	78
Figura 19 - Distribuição dos projetos quanto a dispersão geográfica.....	78
Figura 20 - Curva normal para variável alinhamento .....	81
Figura 21 - Percepção da amostra quanto ao alinhamento estratégico dos projetos .....	82
Figura 22 - Médias de alinhamento percebido por papel.....	84
Figura 23 - Distribuição da amostra para a variável relativa às práticas de projetos .....	86
Figura 24 - Curva de distribuição para variável gerenciamento de projetos .....	86
Figura 25 - Distribuição da amostra para a variável relativa às práticas de portfólio .....	87
Figura 26 - Curva de distribuição para variável gerenciamento de portfólio .....	88
Figura 27 - Distribuição dos projetos quanto a eficiência da comunicação das estratégias ....	89
Figura 28 - Curva de distribuição para variável comunicação das estratégias .....	89
Figura 29 - Distribuição dos projetos quanto ao comprometimento dos gerentes de projetos	90
Figura 30 - Curva de distribuição para comprometimento afetivo com a organização.....	91
Figura 31 - Curva de distribuição – Método Stepwise .....	100
Figura 32 - Gráfico de dispersão para práticas de gestão de projetos e comprometimento...	106
Figura 33 - Gráfico de dispersão do comprometimento por faixa etária e experiência.....	109



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas de pensamento estratégico de Mintzberg.....	23
Quadro 2 - Definições de estratégia .....	27
Quadro 3 - Elementos da estratégia do projeto .....	31
Quadro 4 - Valores da IBM.....	57
Quadro 5 - Elementos de pesquisa e suas dimensões .....	48
Quadro 6 - Construtos e suas definições.....	49
Quadro 7 - Variáveis do questionário de coleta .....	59
Quadro 8 - Escala de avaliação da relação entre metas corporativas e projetos .....	63
Quadro 9 - Escala relativa ao grau de alinhamento dos projetos e mudanças na estratégia ....	64
Quadro 10 - Escala de avaliação do nível de clareza dos papéis e responsabilidades .....	64
Quadro 11 - Escala de avaliação da aderência do custo ao planejado.....	65
Quadro 12 - Escala de avaliação da aderência dos prazos ao planejado .....	65
Quadro 13 - Escala de avaliação do nível de clareza dos objetivos .....	66
Quadro 14 - Escala de avaliação da formalização do processo de seleção de projetos.....	67
Quadro 15 - Escala de avaliação da formalização do processo de priorização de projetos.....	67
Quadro 16 - Escala de avaliação da aplicação do estudo de viabilidade .....	68
Quadro 17 - Escala de avaliação do nível de clareza na comunicação dos objetivos e metas. 68	
Quadro 18 - Escala de avaliação do nível de adequação dos meios de comunicação.....	69
Quadro 19 - Escala de avaliação do grau de abertura da comunicação.....	70
Quadro 20 - Escala de comprometimento organizacional afetivo .....	70
Quadro 21 - Escala utilizada para questionário de triagem .....	71
Quadro 22 - Hipóteses e técnicas de análise associadas.....	94
Quadro 23 - Resumo dos resultados obtidos para as hipóteses estudadas.....	111

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Confiabilidade das escalas adotadas .....	79
Tabela 2 - Estatística descritiva das variáveis ordinais .....	80
Tabela 3 - Alinhamento estratégico percebido por variáveis demográficas .....	83
Tabela 4 - Alinhamento estratégico percebido por variáveis dispersão dos projetos.....	85
Tabela 5 - Teste de Kolmogorov-Smirnov – Sem segmentação .....	91
Tabela 6 - Teste de Kolmogorov-Smirnov – Dados segmentados por tempo de empresa.....	92
Tabela 7 - Teste de Kolmogorov-Smirnov – Dados segmentados por experiência gerencial .	93
Tabela 8 - Correlações entre as variáveis do modelo conceitual .....	95
Tabela 9 - Coeficiente de correlação e determinação – Método Enter.....	96
Tabela 10 - Análise de variância do modelo proposto .....	97
Tabela 11 - Resultados da regressão linear .....	97
Tabela 12 - Coeficiente de correlação e determinação – Método Stepwise .....	98
Tabela 13 - Análise de variância do modelo proposto – Método Stepwise.....	99
Tabela 14 - Resultados da regressão linear – Método Stepwise .....	99
Tabela 15 - Igualdade de médias para projetos fora do país.....	101
Tabela 16 - Teste de Levene para projetos fora do país .....	102
Tabela 17 - Igualdade de médias para projetos locais .....	102
Tabela 18 - Teste de Levene para projetos locais.....	103
Tabela 19 - Igualdade de médias para projetos locais e remotos .....	103
Tabela 20 - Teste de Levene para projetos locais e remotos .....	104
Tabela 21 – Correlação de Pearson para variáveis comunicação e comprometimento.....	105
Tabela 22 – Correlação de Spearman para variáveis comunicação e comprometimento.....	105
Tabela 23 - Correlação de Pearson para variáveis práticas de projetos e comprometimento	107
Tabela 24 - Correlação de Spearman para variáveis comunicação e comprometimento .....	107
Tabela 25 - Correlação de Pearson para tempo de empresa e comprometimento.....	108
Tabela 26 - Correlação de Spearman para tempo de empresa e comprometimento .....	108
Tabela 27 - Correlação Pearson e Spearman para tempo de empresa e comprometimento ..	110

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1 CENÁRIO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>17</b>
<b>3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II – FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>4 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS.....</b>	<b>22</b>
<b>5 PROJETOS .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2 GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS.....</b>	<b>35</b>
<b>5.3 GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO .....</b>	<b>36</b>
<b>6 COMUNICANDO A ESTRATÉGIA.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2 RESULTADOS DE UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA .....</b>	<b>39</b>
<b>7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO III – FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>45</b>
<b>8 TEMA .....</b>	<b>45</b>
<b>9 PROBLEMA .....</b>	<b>47</b>
<b>10 CONSTRUTOS.....</b>	<b>48</b>
<b>10.1 MODELO DE ANÁLISE .....</b>	<b>49</b>
<b>11 OBJETIVOS .....</b>	<b>52</b>
<b>12 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>12.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>12.2 CONTEXTO DA PESQUISA .....</b>	<b>54</b>
<b>12.2.1 PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA NA IBM.....</b>	<b>56</b>
<b>12.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....</b>	<b>58</b>
<b>12.3.1 ESCALAS ASSOCIADAS ÀS VARIÁVEIS DE PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
<b>12.3.1.1 NÍVEL DE RELAÇÃO ENTRE METAS CORPORATIVAS E PROJETOS .....</b>	<b>63</b>
<b>12.3.1.2 GRAU DE ALINHAMENTO DOS PROJETOS E MUDANÇAS NA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>63</b>

12.3.1.3	NÍVEL DE CLAREZA DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES .....	64
12.3.1.4	AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA DO CUSTO AO PLANEJADO.....	64
12.3.1.5	AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA DOS PRAZOS AO PLANEJADO .....	65
12.3.1.6	NÍVEL DE CLAREZA DOS OBJETIVOS .....	65
12.3.1.7	FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS.....	66
12.3.1.8	FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS .....	67
12.3.1.9	APLICAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE.....	67
12.3.1.10	NÍVEL DE CLAREZA NA COMUNICAÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS.....	68
12.3.1.11	NÍVEL DE ADEQUAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO .....	69
12.3.1.12	GRAU DE ABERTURA DA COMUNICAÇÃO .....	69
12.3.1.13	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO .....	70
13	COLETA DE DADOS .....	71
13.1	CALCULANDO O TAMANHO DA AMOSTRA.....	72
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....		74
14	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	74
15	VALIDAÇÃO DAS ESCALAS .....	79
16	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS CENTRAIS.....	80
17	TESTANDO A NORMALIDADE DA AMOSTRA.....	91
18	TESTE DAS HIPÓTESES.....	94
18.1	ANÁLISE DA HIPÓTESE H1 E SUAS DERIVADAS .....	96
18.2	ANÁLISE DA HIPÓTESE H2 E SUAS DERIVADAS .....	104
18.3	ANÁLISE DA HIPÓTESE H3 E SUAS DERIVADAS .....	106
18.4	QUADRO RESUMO DAS HIPÓTESES ESTUDADAS.....	111
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES .....		113
19	CONCLUSÕES.....	113
20	RECOMENDAÇÕES.....	116
21	SUGESTÕES DE PESQUISA .....	117
REFERÊNCIAS .....		119
ANEXO A – COLETA DE DADOS – DOCUMENTO WORD .....		126
ANEXO B – COLETA DE DADOS – PESQUISA WEB.....		130

<b>ANEXO C – EMAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO D – TABELAS DE FREQUÊNCIA .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO E – POSICIONAMENTO DE CAMPANHA DA IBM (2007-2009).....</b>	<b>144</b>

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem o objetivo de introduzir o assunto abordado por este trabalho delimitando os elementos de pesquisa e posicionando-os dentro do contexto específico do estudo de caso utilizado como referência. Para isto, esta seção descreve o cenário de negócios em que se realizou a pesquisa e suas justificativas.

Como este capítulo também apresenta a estrutura proposta para este trabalho em função das diversas abordagens adotadas, a sua leitura é recomendável para todos os tipos de leitores, independentemente de seus interesses específicos nas demais seções desta pesquisa.

### **1 CENÁRIO**

Observando-se os diversos projetos executados em empresas multinacionais de grande porte, podemos perceber que é crescente a preocupação dos executivos pela busca em medir a eficácia das suas decisões com relação a alocação dos escassos recursos organizacionais. Organizações multinacionais possuem a característica de possuir uma estrutura organizacional com grande número de colaboradores dispersos em distintas regiões dentro de um ou mais países.

Estes executivos desenvolvem seus planejamentos estratégicos dentro de um ambiente com variáveis nem sempre controláveis. Como consequência, é vital para o sucesso da empresa que ela implemente algum mecanismo de alinhamento dos projetos autorizados de modo a garantir a sua aderência ao planejamento estratégico original que os motivou. Em um cenário competitivo repleto de eventos inesperados, é fundamental a aplicação de técnicas formais que busquem identificar a relevância dos projetos executados junto às estratégias corporativas de modo a apoiar o processo de tomada de decisão.

Decisões estratégicas estão relacionadas às mudanças de rumo de planejamento da organização. O instrumento para implementação destas estratégias no mundo corporativo são os projetos. Na visão de Jacobs (2009), por mais brilhante que seja o conceito por trás da estratégia criada, ele não é suficiente para garantir o seu sucesso. Segundo o mesmo autor, mais empresas falham no mercado por uma má implementação da estratégia adotada do que por terem escolhido uma estratégia que não era suficientemente robusta. Neste contexto, as

empresas voltam suas atenções para melhorar o processo de execução de seus projetos com o objetivo de otimizar a aplicação dos recursos organizacionais.

Segundo Drucker (1999), o propósito do planejamento não deve ser dizer o que devemos fazer e sim quando mudar o que estamos fazendo. De acordo com esta visão, o plano estratégico é interpretado não mais como um mapa, mas uma direção a ser seguida. O resultado desta pesquisa será um importante instrumento para determinar se as organizações estão comunicando adequadamente esta direção para todos os seus níveis.

Segundo Morris e Jamieson (2005), as estratégias corporativas das organizações têm como função limitar os seus objetivos e metas a serem perseguidos, bem como estabelecer maneiras de como atingi-los fazendo uso dos recursos disponíveis. Estes recursos serão contratados, alocados ou até mesmo liberados de modo a atender as necessidades de negócio da empresa. A disponibilidade destes recursos, muitas vezes, determina as escolhas na definição das estratégias. O sucesso na execução das estratégias começa com uma boa estratégia corporativa, mas esta condição não é suficiente para garantir o sucesso de um negócio.

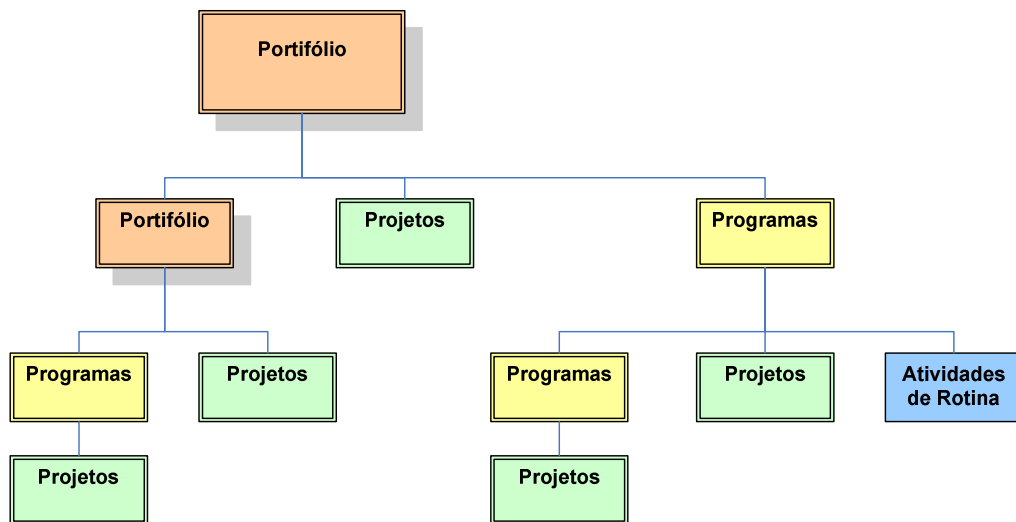
Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998 apud Wright, 1992), a estratégia é um conjunto de planos da alta administração que visa atingir resultados consistentes e objetivos definidos pela organização. Com base nesta conceituação, Valeriano (2008) considera que cresce a idéia de que cada vez mais as estratégias organizacionais e os projetos complementam-se e se reciclam continuamente, de tal forma que as estratégias sem os coerentes e harmonizados projetos que as executam são fantasias retóricas, e projetos sem as estratégias são arriscadas aventuras. Kerzner (2001) defende que o planejamento estratégico é essencial para a saúde de cada empresa e que um planejamento estratégico eficaz pode representar, em longo prazo, a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para ele, as empresas já admitem a importância não apenas do planejamento estratégico, mas também da gestão de projetos e da relação existente entre estas ferramentas.

Hrebiniak (2005) define que as unidades de negócio realizam as análises das forças competitivas do mercado e estabelecem as ações estratégicas para atender aos objetivos e metas estabelecidas. Estas ações representam estratégias de diferenciação competitiva selecionadas pelas unidades de negócio que irão demandar da organização executora recursos para sua execução.

O envolvimento da alta gerência das unidades de negócio garante uma visão mais adequada das prioridades da companhia no momento de definição de seus objetivos e metas. Este envolvimento traz comprometimento, que por sua vez, traz responsabilidades. A organização, então, deve conceder liberdade de execução para os gerentes de projeto para com relação as ações necessárias para alcançar as metas estabelecidas.

O conjunto de habilidades necessárias para garantir a coordenação dos recursos da empresa de modo a torná-los produtivos é uma importante capacidade empresarial. A habilidade de gerenciar projetos é uma das capacidades mais importantes da organização e tem influência direta sobre os seus resultados.

Conforme definido pelo PMI (2008a), é através da gestão de projetos, programas e portfólios alinhados às estratégias que a empresa busca alcançar resultados que normalmente não poderiam ser alcançados através das suas atividades de rotina. A figura 1 representa a distribuição entre os diversos elementos de projeto em uma organização. Estes elementos são brevemente apresentados a seguir e seus conceitos detalhados serão discutidos no capítulo II deste trabalho.



**Figura 1 - Portfólios, programas e projetos**

Fonte: Adaptado de “The Standard for Portfolio Management”, PMI (2008c)

A gestão de portfólio tem objetivo alinhar a demanda de recursos com as suas disponibilidades de modo a atender as metas estabelecidas. É no nível do portfólio que as



decisões de investimentos são feitas, recursos são alocados e prioridades são identificadas. O seu foco está na seleção e priorização dos projetos e programas da empresa.

A gestão de programas envolve a gestão de grupo de projetos de modo a obter benefícios e controles não proporcionados pela sua gestão individual. O objetivo principal de um programa é proporcionar benefícios que concorram para o atendimento dos objetivos estabelecidos pelo plano estratégico da organização.

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de ferramentas e técnicas para garantir que o projeto proporcione os resultados esperados. O projeto, em última instância, representa a execução das estratégias da organização.

Se considerarmos os projetos como um veículo da estratégia, todos os benefícios gerados por um processo eficiente de gerenciamento de projetos que contribuam para qualificar a tomada de decisão são extremamente relevantes.

Para Davies e Hobday (2005), ao desenvolver projetos para alcançar objetivos de negócio estratégicos, as empresas devem mover-se além da disciplina tradicional e dos conceitos de gerenciamento de projetos, que tem como foco a eficiência operacional. Projetos não estão meramente na parte operacional do negócio, eles estão no centro da sua inovação e da capacidade de realização da estratégia corporativa. Cada projeto de sucesso tem suas próprias e distintas características e seu conjunto de benefícios constituem as vantagens competitivas estabelecidas pela estratégia da organização. Ao verem seus projetos como chave para criação de mercado, exploração tecnológica e soluções centradas em clientes, mais empresas serão capazes de obter recompensas dos projetos como agentes de mudança.

Diante dos cada vez mais escassos recursos em frente às diversas alternativas estratégicas das empresas, ferramentas que possibilitem delimitar o seu foco tem uma importante valia para as empresas no mundo moderno. Este trabalho busca acrescentar às diversas pesquisas disponíveis na área recomendando práticas que podem proporcionar um maior alinhamento estratégico dos projetos executados pelas organizações.

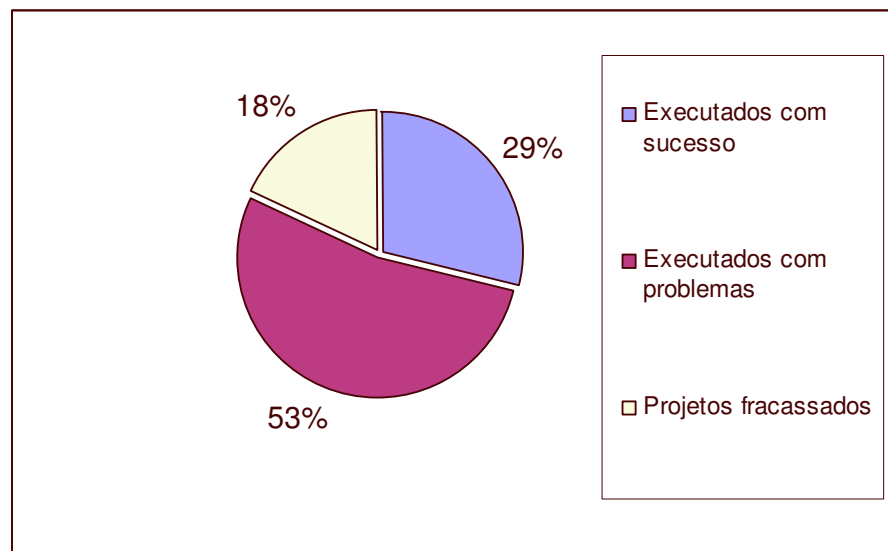
## **2 JUSTIFICATIVA**

As decisões sobre quais projetos devem ser implementados são, freqüentemente, fatores determinantes do desempenho empresarial e são capazes não somente de mudar o

posicionamento estratégico das organizações, mas também podem modificar a estrutura de competição de um setor como um todo.

A habilidade em fazer a correta gestão de projetos está sendo vista como um diferencial competitivo para as organizações, colocando-as em posição de destaque frente ao mercado globalizado. No entanto, uma série de fatores se interpõem como barreira e impedem que os projetos executados sejam efetivamente um reflexo das estratégias corporativas.

Conforme indicado na figura abaixo, a taxa de sucesso dos projetos executados nas organizações ainda é muito baixa. Este estudo realizado pelo Standish Group, publicado na revista PM Network (2007), analisa alguns dos fatores mais relevantes que dificultam a implementação das estratégias e reduzem a taxa de sucesso dos projetos. A partir desta pesquisa, podemos perceber que 53% dos projetos são concluídos em atraso, acima do orçamento ou não atenderam a todos os requisitos. Em torno de 18% dos projetos são cancelados antes do seu término ou não geram os resultados esperados.



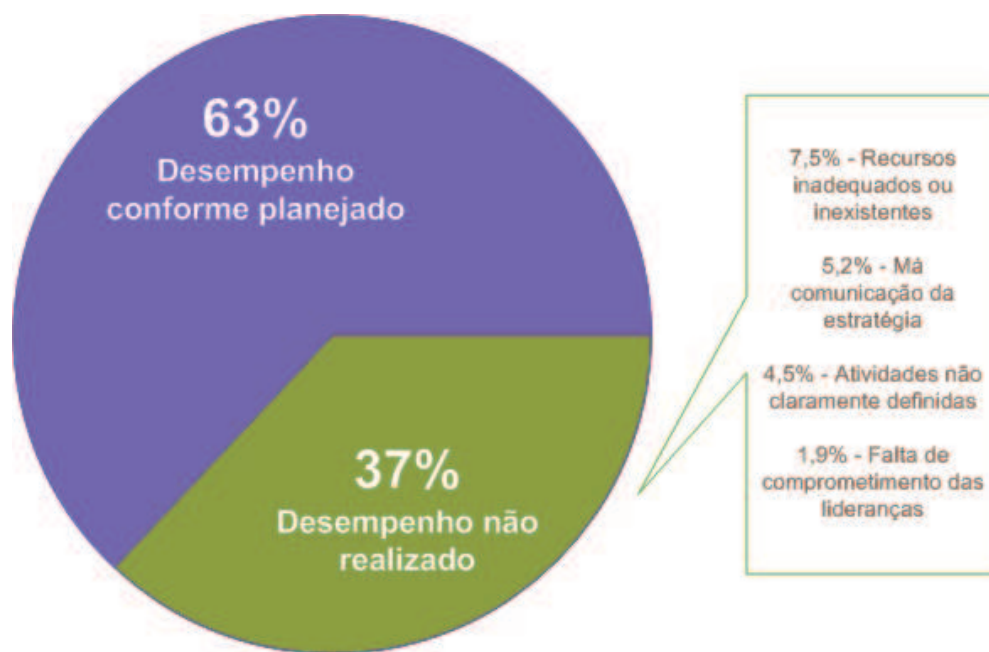
**Figura 2 - Retorno em Projetos**

Fonte: The Standish Group International (2004)

Manter os projetos em sincronia com suas estratégias sempre foi um desafio grande para as organizações. Em um estudo conduzido pela Deloitte Consulting e pela Economist Intelligence Unit em 2006, cujos resultados foram publicados na revista PM Network (2006),

apenas 23% de quase 150 executivos globais consideraram que os projetos de seu portfólio estão completamente alinhados às suas estratégias. No mesmo estudo, apenas 14% afirmaram aplicar algum processo que garanta o ajuste do seu portfólio de projetos na medida em que as necessidades de negócio da organização mudam.

Em estudo de Mankins e Steele (2005), verificou-se que as organizações pesquisadas conseguem produzir, em média, apenas 63% dos resultados financeiros previstos nas suas estratégias. Dentre as principais razões identificadas no estudo para esta perda de desempenho das iniciativas organizacionais destacamos, entre outros, recursos inadequados ou inexistentes (7,5%), má comunicação da estratégia (5,2%), atividades a serem executadas não claramente definidas (4,5%) e falta de comprometimento das lideranças (1,9%).



**Figura 3 - Causas para um mau desempenho na execução da estratégia**

Fonte: Adaptado de Mankins e Steele (2005)

Mesmo a mais brilhante estratégia, ainda que baseada em um produto ou serviço de alta tecnologia e que atenda necessidades diretas de seus clientes, não será capaz de mudar o panorama do mercado competitivo em que se encontra a empresa sem uma sólida execução. Em pesquisa realizada publicada na Harvard Business Review por Neilson, Martin e Powers (2008), 3 em cada 4 empregados classificaram sua empresa como fraca em execução ao

responder negativamente à pergunta: “Decisões operacionais e estratégicas são rapidamente traduzidas em ação?”.

Em pesquisa referenciada por Shenhar e outros (2007), realizada com 164 projetos de diferentes países, a maioria dos times que participaram consideraram que o alinhamento das estratégias do projeto é garantido pelo alinhamento dos objetivos de prazo, custo e qualidade do projeto com as metas estabelecidas pela organização em seu plano estratégico. Este entendimento limita o contexto da implementação das estratégias da empresa a uma execução efetiva dos seus projetos dentro dos seus objetivos operacionais.

Para Bossidy e Charan (2005), a execução é parte integrante da estratégia. A execução figura entre as principais tarefas das lideranças e deve ser um elemento chave da cultura da empresa. Na pesquisa conduzida por Neilson, Martin e Powers (2008), citada anteriormente, os resultados mostram que, para empresas que se consideram fortes na execução de suas estratégias, 71% das organizações entendem que todos possuem uma idéia clara das ações e decisões pelas quais são responsáveis. Para as empresas que se consideram fracas em execução da estratégia, este número cai para 31%. Este fator foi considerado o elemento mais significativo dentro os elementos mais representativos na análise de efetividade da implementação de suas estratégias.

Com base nas dificuldades enfrentadas pelas organizações na execução das suas estratégias, este trabalho procura focar não somente nas dimensões de ferramentas e processos do alinhamento dos projetos com as estratégias, mas também no fator humano, através do estudo do comprometimento e da comunicação da estratégia, como elementos que contribuem fortemente para manter o alinhamento.

Além da importância e relevância do tema, conforme já descrito anteriormente, poucos trabalhos, na literatura de projetos, abordam o gerenciamento de projetos sob uma ótica da estratégia. A maior parte dos trabalhos nesta área está relacionada aos aspectos de ferramentas e processos que são necessários para executar o projeto dentro dos prazos, custos e qualidade conforme as metas estabelecidas. Este trabalho traz uma visão ampliada na medida em que discute o impacto de variáveis relacionadas à comunicação e comprometimento com os resultados obtidos pelos projetos.

### **3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Este trabalho está organizado em capítulos de forma a facilitar a compreensão e permitir ao leitor um acesso direto às seções de maior interesse. Ao todo são cinco capítulos divididos a seguir:

O Capítulo I – Introdução – faz uma abordagem inicial do trabalho contextualizando o tema e justificando a pesquisa. Recomendo a leitura deste capítulo para todos os interessados em quaisquer das seções seguintes deste trabalho.

No Capítulo II – Fundamentos Teóricos – encontra-se a revisão dos principais conceitos associados a esta pesquisa. A revisão da literatura encontra-se segmentada pelos principais vértices do trabalho. Este capítulo é recomendável para os leitores que necessitem de um maior aprofundamento na teoria que serve de sustentação para este trabalho.

O Capítulo III – Fundamentos Metodológicos – é constituído de duas partes. A primeira aborda o problema, modelo de análise e objetivos da pesquisa. Nesta seção, encontram-se informações sobre a delimitação do tema; o problema; a apresentação e o embasamento das hipóteses; e, por fim, os objetivos da pesquisa. A segunda parte abrange os aspectos de Metodologia da Pesquisa.. Nesta seção são discutidos: a metodologia de pesquisa aplicada, o contexto da pesquisa, os instrumentos de mensuração utilizados, incluindo a elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Encontramos ainda os procedimentos, técnicas e ferramentas para a coleta, o tratamento e a verificação dos dados, além do modelo e técnicas de análise dos dados.

O Capítulo IV – Análise dos Resultados – é constituída pela caracterização da amostra, dados descritivos das variáveis centrais da pesquisa, relações entre as variáveis centrais da pesquisa e a validação do modelo inicialmente proposto.

O Capítulo V – Conclusões e Contribuições – consolida os resultados encontrados contrapondo com o modelo de pesquisa inicialmente elaborado. Nesta seção são discutidas as recomendações e sugestões para novas pesquisas que podem ser desenvolvidas com base neste trabalho.

## **CAPÍTULO II – FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Esta seção se divide em quatro partes: Estratégias Corporativas, Projetos, Comunicação da Estratégia e Comprometimento Organizacional. Cada seção aborda os conceitos específicos associados a este trabalho de pesquisa.

A primeira seção faz uma introdução ao conceito de estratégias corporativas discutindo sua formação e importância no cenário de negócios. Esta seção tem caráter introdutório e um maior aprofundamento sobre o tema deve ser buscado junto às referências deste trabalho.

A seção seguinte aborda os conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos, associando-os aos objetivos corporativos de mais alto nível na organização. Os conceitos fundamentais de projetos são essenciais para uma compreensão adequada dos demais capítulos deste trabalho.

Comunicação da Estratégia abrange conceitos relacionados ao processo de comunicação da estratégia dentro do contexto da organização e como ele é percebido pelos gerentes de projetos. Recomenda-se a leitura deste capítulo aos leitores que necessitem de um maior embasamento a cerca do tema específico.

Comprometimento Organizacional, refere-se aos aspectos comportamentais dos gerentes e suas atitudes perante a organização. Estes comportamentos podem facilitar ou criar barreiras para a implementação das estratégias. Este capítulo é indicado para leitores que busquem mais informações referentes ao tema específico.

### **4 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS**

No contexto organizacional, o conceito de estratégia foi introduzido na literatura há mais de 30 anos. Trabalhos como os de Seznick (1957), que primeiro relaciona o conceito à noção de competências capazes de diferenciar a organização, e Chandler (1962), que relaciona a estratégia à estrutura organizacional, são pioneiros entre estes trabalhos. Outros trabalhos mais recentes como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) fazem um notável trabalho de pesquisa sobre o tema revisando diversas pesquisas e artigos publicados na área. Neste trabalho, as diversas vertentes teóricas sobre estratégia são classificadas em dez escolas de pensamento conforme quadro 1 a seguir. Três destas escolas (design, planejamento e

posicionamento) são consideradas prescritivas, pois estão voltadas ao estudo de como as estratégias deveriam ser formuladas em um modelo ideal; seis escolas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental) são descritivas, pois descrevem como as estratégias estão sendo desenvolvidas nas organizações; e a escola de configuração que pode ser considerada ao mesmo tempo descritiva e prescritiva, pois alia uma perspectiva descritiva onde a teoria e a prática de transformações estão associadas às mudanças de posicionamento estratégico a uma visão prescritiva baseada na visão das organizações como agrupamentos de características e comportamentos.

**Quadro 1 - Escolas de pensamento estratégico de Mintzberg**

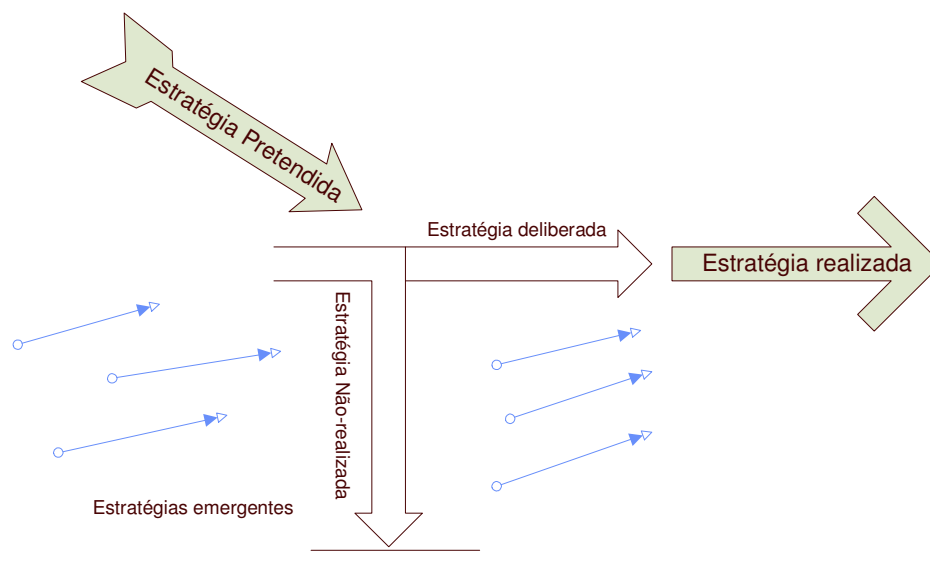
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998).

<i>Escola</i>	<i>Formação da estratégia</i>	<i>Categoria</i>
<i>Design</i>	Processo de concepção	Prescritiva
<i>Planejamento</i>	Processo formal	Prescritiva
<i>Posicionamento</i>	Processo analítico	Prescritiva
<i>Empreendedora</i>	Processo visionário	Descritiva
<i>Cognitiva</i>	Processo mental	Descritiva
<i>Aprendizado</i>	Processo emergente	Descritiva
<i>Poder</i>	Processo de negociação	Descritiva
<i>Cultural</i>	Processo social	Descritiva
<i>Ambiental</i>	Processo reativo	Descritiva
<i>Configuração</i>	Processo de transformação	Prescritiva e Descritiva

Mintzberg (1987), no entendimento de que múltiplas perspectivas sobre a estratégia podem facilitar a compreensão do conceito, analisa a estratégia sob cinco diferentes visões em seu famoso artigo intitulado “Cinco P’s para a estratégia.”. A estratégia pode ser compreendida como um plano, pois representa um curso de ação consciente e deliberado. Como plano, podemos também considerar a estratégia como um pretexto, representando um movimento específico que tem como objetivo superar um concorrente ou assumir uma

posição de vantagem. Analisando o comportamento resultante da estratégia, podemos interpretá-la como um padrão que pode ser percebido em uma corrente de ações. A quarta definição entende a estratégia como um posicionamento, um meio de localizar uma organização dentro do seu ambiente. A última definição entende a estratégia como uma perspectiva, uma maneira de olhar o mundo compartilhada pelos membros da organização.

A partir deste conceito, Mintzberg (2006) considera que as definições de estratégia como plano e padrão são independentes uma da outra. Alguns planos podem não ser realizados enquanto padrões podem surgir sem concepção prévia. Para este autor, estes planos pretendidos são chamados de estratégias pretendidas, que, uma vez concretizadas em resultados, se tornam estratégias realizadas. Estratégias realizadas que dispunham de intenções prévias são chamadas de estratégias deliberadas. As estratégias realizadas também podem surgir apesar de estratégias pré-existentes ou mesmo pela falta delas. Estas podem acabar sendo implementadas independentemente das intenções concebidas pela organização. Mintzberg (2006), define estas estratégias independentes como emergentes. Esta tipologia definida por este autor para a estratégia está representada na figura abaixo.



**Figura 4 - Estratégias deliberadas e emergentes**

Fonte: Mintzberg e outros (2006).



Porter (1989) estabeleceu de forma definitiva os conceitos referentes à análise competitiva, cadeia de valor e ainda introduziu um conjunto de estratégias genéricas (liderança de custo, diferenciação e foco) que permitem a organização uma escolha de posicionamento no mercado de modo a ganhar uma vantagem competitiva. Os trabalhos de Porter geraram contínuo debate entre os estudiosos com relação às estratégias genéricas. Em trabalhos mais recentes, Porter (1996), já admite que uma opção por determinado posicionamento, antes considerado a essência da estratégia, já parece uma alternativa estática ante uma dinâmica de negócios acelerada pelos avanços tecnológicos do mundo moderno. Neste trabalho, ele conceitua a estratégia como a criação de uma posição única e valiosa no mercado, e que envolve um conjunto diferente de atividades. A essência da estratégia passa a ser escolher o que não será realizado pela organização, é a escolha de como e onde ela irá aplicar os seus recursos.

Collis e Rukstad (2005) entendem que o foco da estratégia deve estar na busca por atingir as necessidades de seus clientes de uma forma que não pode ser imitada pela concorrência dentro do contexto de mercado em que ela atua. Este conceito considera que o processo criativo da estratégia está relacionado à dinâmica do contexto externo à organização e que tem influência direta sobre as capacidades que a empresa deve desenvolver ou manter de modo a sustentar uma vantagem competitiva. Entre estes fatores externos destacamos os avanços tecnológicos, relacionados à capacidade de inovação da empresa, normas e regulações e fatores demográficos específicos do segmento de negócio. A figura 5 representa graficamente este conceito. Para estes autores, uma boa estratégia é composta por três elementos fundamentais. O primeiro deles é o objetivo, que é representado por uma declaração de missão que define a motivação que justifica a existência da empresa e reflete a contribuição esperada para seus acionistas, cliente e sociedade que a organização aspira alcançar. O segundo elemento é o escopo, que compreende as diferentes ofertas que a organização apresenta a seus clientes, atuação geográfica e integração vertical. Ele define os limites de atuação que vão definir que atividades a empresa deve concentrar seu foco de atuação. O último elemento e mais importante é a vantagem competitiva esperada de uma organização. Ela compreende a declaração de valor para o cliente e o conjunto de atividades organizacionais que permitem que a empresa seja capaz de gerar este valor para o seu cliente.



**Figura 5 - Foco da estratégia**

Fonte: Collis e Rukstad (2005).

Além das visões de Porter (1989), Mintzberg (1987) e Collis e Rukstad (2005), podemos encontrar na literatura modernas diversas tipologias distintas para o conceito de estratégia. Muito embora possamos encontrar outras definições bastante relevantes, cada uma das abordagens contidas neste trabalho é complementar uma à outra, possibilitando uma compreensão mais completa do conceito. É importante destacar que, segundo Mintzberg e outros (2006), não existe uma definição para estratégia universalmente aceita. Cada nova perspectiva, nos permite refletir sobre como a organização se organiza de modo a integrar um conjunto de percepções e ações coletivas que visa um objetivo maior e compartilhado. O quadro 2 a seguir traz algumas das contribuições mais relevantes para o conceito.

No contexto deste estudo, compartilhamos a visão de Mintzberg (1987) compreendendo a estratégia sob uma ótica de perspectiva e posicionamento da organização perante o seu ambiente de negócios.

Quadro 2 - Definições de estratégia

<i>Autor</i>	<i>Conceito de estratégia</i>
<i>Andrews (1980)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrão de objetivos, propósitos ou metas e o conjunto de planos e políticas para atingí-los, declarados de forma a definir que negócios a empresa atua ou atuará e o tipo de empresa que ela é ou se tornará.</li> </ul>
<i>Cleland e King (1983)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Série de ações que provêem meios e direcionamento geral para o atingimento de metas, objetivos e visão da organização.</li> </ul>
<i>Mintzberg (1987)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a estratégia em cinco diferentes abordagens: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plano;</li> <li>○ Pretexto;</li> <li>○ Padrão de comportamento;</li> <li>○ Posicionamento;</li> <li>○ Perspectiva.</li> </ul> </li> </ul>
<i>Porter (1989)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca por vantagens competitivas através de posicionamento (liderança da custo, diferenciação e foco).</li> <li>• Fazer coisas diferentes ou fazer as mesmas coisas de maneira diferente.</li> </ul>
<i>Barney (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia derivada da análise do ambiente externo e análise interna sob a perspectiva de recursos</li> <li>• Vantagens competitivas através de recursos e aptidões que: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ agregam valor;</li> <li>○ não são compartilhados pelos concorrentes (raridade)</li> <li>○ não podem ser facilmente imitáveis;</li> <li>○ estão apoiados por processos estruturados na organização de modo a explorar seu potencial competitivo.</li> </ul> </li> </ul>
<i>Collis e Rukstad (2008)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definem a estratégia a partir de três componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ objetivos;</li> <li>○ escopo;</li> <li>○ vantagem competitiva.</li> </ul> </li> </ul>

Lupoli e de Angelo (2002) considera que a maioria dos pesquisadores concordam que o processo de planejamento está estruturado em três níveis distintos. Embora segmentada, para que a organização possa obter o seu melhor desempenho, conforme Ansoff e McDonnell (1984), as suas estratégias devem adequar as potencialidades internas da empresa ao ambiente externo.

Em um primeiro nível, encontramos as estratégias associadas às múltiplas unidades de negócios, chamadas de estratégias corporativas. Hrebiniak (2005) argumenta que a estratégia corporativa está voltada para a organização como um todo, com foco em áreas como gerenciamento do portfólio de projetos, diversificação e alocação de recursos entre os diversos negócios ou unidades operacionais. Neste nível são tomadas decisões referentes à: quais negócios ou mercados irão compor o portfólio da empresa; aquisições ou desinvestimentos; e como os recursos serão alocados considerando-se o cenário competitivo e perspectivas de crescimento de cada negócio.

Em um nível abaixo, encontram-se as estratégias de negócios ou estratégias competitivas. Porter (1989) considera que o objetivo principal das estratégias competitivas é estabelecer uma posição considerada lucrativa e sustentável com relação à concorrência. Esta condição, chamada de vantagem competitiva, é relacionada pelo autor ao valor criado pela empresa para os seus clientes e que supera os seus custos de produção. Para Porter (1989), um elemento fundamental para que uma dada unidade de negócio possa estabelecer uma posição diferenciada é a descentralização. Neste contexto, ainda segundo o autor, ganha importância a visão de que o gerenciamento do portfólio é a tarefa essencial do processo de concepção das estratégias corporativas. Chandler (1962) considera que a estruturação da organização em divisões menores permitiu que os altos níveis da empresa pudessem se dedicar à formulação de planos de ação de longo prazo, relegando aos gerentes de divisão um planejamento de médio e curto prazo.

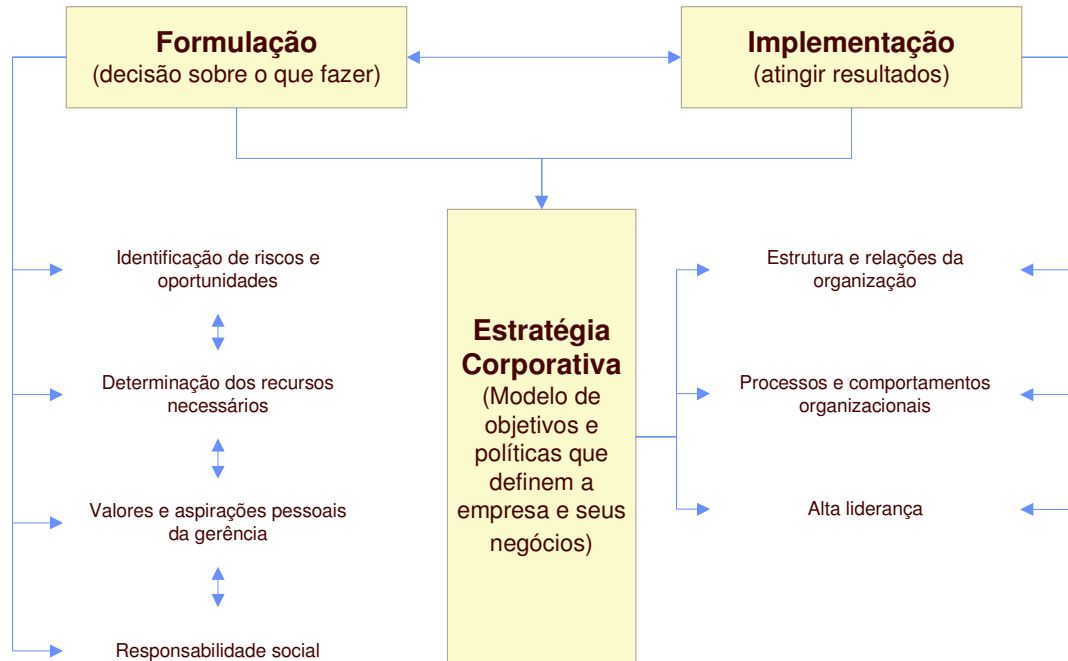
No terceiro e último nível estão as estratégias funcionais. Estas são relativas às diversas funções dentro da organização, tais como marketing, vendas, produção e manutenção. Na visão de Levinthal (1997), as estratégias funcionais devem ser complementares e alinhadas às estratégias corporativas gerais. A forma como estas estratégias funcionais se relacionam determinam a eficiência das estratégias definidas nos níveis superiores. Lupoli e de Angelo (2002) ponderam que as estratégias funcionais viabilizam a

estratégia competitiva através da mobilização de recursos e coordenação de funções específicas da empresa.

Ainda que segmentada, para que a estratégia possa ser implementada com sucesso, é fundamental que exista o alinhamento entre os três níveis da organização. No contexto de negócios, na visão de Silva (2004 apud Neves, 2006), o alinhamento se identifica e se apresenta de uma forma integrada. Deste modo, independentemente da perspectiva de análise, todas as ações da organização estão voltadas para um objetivo comum.

Para Judgev e Müller (2005), é responsabilidade da gerência sênior da organização que executa os projetos garantir o alinhamento entre os planos estratégicos e os objetivos, metas e propósitos estabelecidos com o processo criativo de identificar idéias e alternativas para o projeto. Estes autores argumentam que um gerenciamento de projetos bem sucedido requer planejamento e comprometimento para concluir o projeto. Este comprometimento envolve não apenas a gerência sênior mas também os gerentes de projetos que são, em última instância, os responsáveis finais pela execução do projeto.

A unidade, coerência e consistência interna das decisões estratégicas de uma organização são responsáveis pelo posicionamento da empresa no mercado e irão determinar o seu sucesso ou fracasso, argumenta Andrews (1980). Na figura 6 abaixo, Andrews (1980) representa a estratégia como um modelo resultante de uma série de decisões de negócio relacionadas entre si. O processo de formulação é responsável pela seleção das alternativas, pesando estimativas de esforços necessários para sua realização e o risco envolvido em cada uma delas. O processo de implementação envolve um conjunto de atividades administrativas coordenadas de forma adequada para atingir objetivos previamente estabelecidos. Entre estas atividades, podemos destacar a importância da estrutura organizacional e as relações entre os diversos processos e pessoas que compõem a organização. Neste contexto, ainda na visão de Andrews (1980), a liderança pessoal tem um papel decisivo na realização da estratégia, uma vez que é responsabilidade dos líderes colocar em prática os sistemas e políticas que irão influenciar os padrões de comportamento esperados pela organização.



**Figura 6 - Estratégia corporativa e suas interfaces**

Fonte: Adaptado de Andrews (1980).

No contexto de um projeto, Shenhar e outros (2007) definem a estratégia como o posicionamento, os meios e o direcionamento de que atividades devem ser realizadas, e como estas devem ser realizadas, de modo a alcançar a maior vantagem competitiva e obter o melhor valor do projeto. Esta visão sugere que o projeto é uma combinação de elementos oriundos da definição de Mintzberg (1987). Como perspectiva, ela cria uma visão e abordagem próprias para o projeto. Ela pode ser interpretada também como um direcionamento, que define o caminho a ser seguido e o padrão de comportamento a ser adotado. A perspectiva e o direcionamento são base para a seleção do projeto, seu escopo e sua abordagem de execução. Ainda na visão de Shenhar e outros (2007), a estratégia do projeto também pode ser interpretada como o posicionamento que se espera conseguir no mercado após a execução do projeto ou, em última instância, uma vantagem competitiva adquirida. O quadro a seguir detalha na visão destes autores os componentes principais associados a este conceito de estratégia do projeto.

### Quadro 3 - Elementos da estratégia do projeto

Fonte: Adaptado de Shenhar e outros (2007).

<i>Componentes da estratégia do projeto</i>	<i>Questões associadas</i>	<i>Detalhamento</i>
<i>Perspectiva de negócio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por quê o projeto será executado?</li> <li>• Quais as perspectivas de negócio associadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem é o cliente/usuário?</li> <li>• Qual a necessidade de negócio?</li> <li>• Como atendê-la?</li> <li>• Qual a oportunidade de negócio?</li> </ul>
<i>Objetivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que se espera atingir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o benefício gerado ao final da execução do projeto?</li> </ul>
<i>Definição do produto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é o produto do projeto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que será produzido?</li> <li>• Qual o conceito da operação e características principais do produto?</li> </ul>
<i>Vantagem competitiva / Valor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as vantagens do projeto frente às diversas alternativas?</li> <li>• Qual o valor gerado para a organização / cliente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as vantagens/melhorias para o cliente/usuário?</li> <li>• Como a organização será beneficiada?</li> </ul>
<i>Critério de sucesso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as expectativas dos envolvidos e como eles avaliam o sucesso do projeto?</li> <li>• O que pode dar errado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as dimensões e medições de sucesso?</li> <li>• Quais os principais riscos e seus impactos?</li> </ul>
<i>Definição do projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como o projeto será executado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o escopo, recursos e plano do projeto?</li> </ul>
<i>Foco da estratégia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o comportamento esperado?</li> <li>• Como criar um ambiente motivador que gere comprometimento?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as políticas de gestão de pessoas a serem adotadas?</li> <li>• Quais os direcionamentos de comportamento a serem adotados?</li> </ul>

## 5 PROJETOS

### 5.1 Gerenciamento de Projetos

Podemos encontrar na literatura várias definições diferentes a cerca do conceito de projeto. Slack (1997) define projeto como um processo conceitual através do qual exigências funcionais, individuais ou em massa, são satisfeitas através do uso de um produto ou sistema que deriva da tradução física do conceito. O mesmo autor destaca outros elementos importantes decorrentes deste conceito. Primeiramente, as atividades de projeto tem como objetivo satisfazer as necessidades de seus clientes ou consumidores. Os projetos podem ser aplicáveis tanto a produtos e serviços quanto a sistemas e processos. As atividades de projeto envolvem um processo de transformação de variada complexidade. Finalmente, todo projeto se inicia com um conceito que deve ser detalhado sob forma de uma especificação de modo a orientar o processo de execução.

Para o PMI (2008a), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Esta definição traz como elementos chave algumas características relevantes. Primeiro, por sua natureza temporária, todo projeto tem início e fim definidos. O projeto é concluído quando os seus objetivos finais são alcançados ou não são mais viáveis do ponto de vista da organização executora. Em segundo lugar, ainda segundo o PMI (2008a), todo projeto é único e singular. Por fim, considera-se que todos os projetos são desenvolvidos em etapas incrementais até a sua finalização.

Shenhar e outros (2007) definem um projeto como uma configuração temporária de uma organização e de processos para alcançar objetivos definidos dentro de restrições de prazo, custo e outros recursos. Na visão destes autores, projetos são iniciados com uma perspectiva de negócio em mente que, por sua vez, estabelece metas que têm como foco melhores resultados para a organização que os executa.

Qualquer que seja o referencial adotado para o conceito de projetos, podemos perceber que todo projeto deve ter um objetivo que pressupõe a satisfação de uma necessidade específica. Estas demandas, no contexto organizacional, estão diretamente relacionadas às exigências por mudanças que elevem à empresa à um novo patamar competitivo. Melhorias constantes nos níveis de eficiência operacional são certamente necessárias na busca para alcançar melhores resultados, mas certamente não são suficientes para para garanti-los.



Conforme Porter (1996), estratégias competitivas estão relacionadas à diferenciação. Ela está relacionada à escolha deliberada de um conjunto de atividades de modo a produzir um conjunto único de valores que normalmente não poderiam ser alcançados através das suas atividades de rotina.

Para efeito deste trabalho, portanto, os projetos são processos temporários que tem por objetivo a criação de valor único para a organização executora. Este valor pode ser representado por serviços, produtos ou desenvolvimento de capacidades que possibilitem a organização uma alteração no seu perfil competitivo.

Na visão de Kallás e Coutinho (2005), a organização com foco na estratégia pressupõe o foco em projetos. Estes são o instrumento de transformação de processos e competências na busca por melhores resultados. Diversos trabalhos recentes, como Morris e Jamieson (2005), já reconhecem o gerenciamento de projetos como um processo chave dos negócios.

Segundo o PMI (2008a), o gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto de modo a atender os seus requisitos e objetivos para os quais ele foi criado. Estas atividades incluem, mas não se limitam a: identificação das necessidades dos envolvidos; estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis; balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custos do projeto; adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Para Shenhar e outros (2007), o gerenciamento de projetos consiste em uma forma especializada de gerenciamento, similar à outras estratégias funcionais, que é usada para alcançar metas, executar estratégias de negócio e realizar tarefas dentro de prazos e orçamento bem definidos. Seguindo este conceito, Milosevic, Martinelli e Waddell (2007), consideram que a essência do gerenciamento de projetos é dar suporte à execução de uma estratégia competitiva de modo a gerar os resultados desejados pela organização.

Da mesma forma que podemos encontrar diversas definições acerca do conceito de projetos, podemos encontrar diversos critérios que conceituam o sucesso de um projeto.

Prado (2007) considera que o sucesso de um projeto deve ser medido por sua eficiência no cumprimento dos seus objetivos de prazo, orçamento e entrega de produtos conforme suas especificações.

Kerzner (2005) argumenta que o projeto pode ser considerado um sucesso desde que consiga atingir os objetivos de prazo, custo, padrões de qualidade conforme definidos pelos seus clientes e usuários, além de apresentar o desempenho esperado nos seus níveis técnicos ou de especificação. Ele ainda acrescenta que, em organizações mais maduras, devemos acrescentar a estes parâmetros as seguintes condições: garantir o mínimo de alterações de escopo ou garantir que todas as mudanças sejam aprovadas por todos os envolvidos; o projeto não deve ir de encontro aos valores e cultura da organização executora; e a organização do projeto não deve perturbar fluxo de trabalho das suas estruturas funcionais.

Judge e Müller (2005) concluem que projetos estão diretamente relacionados à gestão de expectativas, que por sua vez estão relacionadas às diversas percepções sobre o conceito de sucesso. Desta forma, o conceito de sucesso de um projeto é ambíguo e complexo, muitas vezes variando ao longo do ciclo de vida de um mesmo projeto. No entanto, ainda que alguns autores apresentem uma visão mais holística do conceito de sucesso em projetos, a maioria deles discute este conceito dentro do contexto do ciclo de vida do próprio projeto, com foco nos seus objetivos de custo, prazo e qualidade. Esta abordagem será utilizada neste trabalho sempre que nos referenciarmos aos critérios de sucesso relacionado a projetos.

Para que o projeto alcance os seus objetivos determinados, é fundamental a aplicação de práticas de gerenciamento que já tenham sido experimentadas e validadas. Na visão de Kerzner (2005), estas práticas são atividades executadas pela organização ou pelos indivíduos que a compõem e que levam a vantagens competitivas sustentáveis no gerenciamento de seus projetos. Ainda segundo o mesmo autor, com a evolução do gerenciamento de projetos, as melhores práticas ganharam importância e podem ser encontradas dentro e fora das organizações. Externamente, estas práticas podem ser encontradas a partir de padrões como o PMI, IPMA (International Project Management Association) ou PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Ainda podemos encontrar também práticas associadas a tipos de projetos específicos como por exemplo as práticas de melhorias de valor aplicadas a projetos de plantas industriais, grandes projetos de obras civis e plataformas de produção e exploração de petróleo, conforme destaca Dinsmore (2007). Estas práticas focam áreas do projeto que têm impacto direto nos benefícios dos seus investidores.

## 5.2 Gerenciamento de Programas

Para Mintzberg (2006), programas constituem uma sequência de ações com foco em objetivos específicos da organização. Os programas determinam como os objetivos serão atingidos dentro dos limites estabelecidos pelas políticas e diretrizes da organização. No contexto de um programa, recursos serão comprometidos e o seu progresso pode ser acompanhado de forma dinâmica.

PMI (2008b), define um programa como um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada de modo a obter benefícios e controle não proporcionados pela gestão individual destes projetos. Programas podem incluir elementos de rotina relacionados não incluídos no escopo dos projetos que o compõem.

Embora possamos encontrar variações na definição de programas de acordo com as organizações, para a maioria das organizações, um programa é um conjunto de múltiplos projetos, conforme conceito adotado por Sanghera (2007). Deste modo, estas organizações admitem que projetos, e portanto programas, são executados para executar ações de maneira mais eficiente e efetiva de modo a gerar benefícios para a organização que os executa.

Para Haubner (2007), projetos são agrupados em programas quando a organização percebe que estes projetos existem para alcançar um mesmo objetivo estratégico que contribuem para seu benefício geral. Entre os fatores que determinam o agrupamento de projetos em programas destacamos: mesmo grupo de benefícios estratégicos esperados; a forma de estruturação do planejamento dos projetos; compartilhamento de recursos; melhoria no controle sobre a gestão.

Podemos concluir a partir destas perspectivas que o objetivo principal de um programa é proporcionar benefícios que concorram para o atendimento dos objetivos estabelecidos pelo plano estratégico da organização. Como por definição cada projeto dentro de um programas possui características e atividades únicas, o balanceamento dos interesses das diversas partes interessadas se torna um elemento de fundamental importância para a gestão de um programa. Os benefícios esperados pelo programa como um todo deverão ser considerados ainda que em prejuízo aos objetivos individuais dos projetos. A administração do programa consiste em garantir que a sua execução atende aos níveis de desempenho esperados através do monitoramento da realização dos benefícios e da gestão dos recursos empregados na sua execução.

Morris e Jamieson (2005) o entendimento da relação de estratégias referentes à projetos e programas quando consideram que os objetivos e estratégias do programa são criados e alinhados aos objetivos e estratégias da empresa, enquanto que os objetivos e estratégias dos projetos individuais são criadas em alinhamento com as estratégias dos programas.

### 5.3 Gerenciamento do Portfólio

Turner e Simister (2000) ressalta que a maioria dos projetos executados são parte de um portfólio de diversos projetos ou programas. Para o PMI (2008c), um portfólio é uma coleção de projetos ou programas e atividades de rotina que são agrupados para facilitar o seu gerenciamento efetivo de modo a atingir os objetivos estratégicos da organização. Os projetos ou programas não necessariamente são interdependentes dentro de um mesmo portfólio.

A gestão de portfólio, na visão de Cooke-Davies (2004) tem como objetivo garantir que a organização executa os projetos certos, ou seja, aqueles que agregam maior valor para o atendimento dos objetivos estratégicos da organização, enquanto o gerenciamento dos projetos se preocupa em executar os projetos corretamente. Crawford, Cabanis-Brewin e Pennypacker (2008) consideram que o processo de gerenciamento da estratégia utiliza-se do gerenciamento do portfólio como uma ferramenta para aproximar estratégia da ação. Isto ocorre através da aplicação de processos de identificação, avaliação, seleção, priorização e planejamento dos seus projetos e programas. No contexto do portfólio, são tomadas as decisões de investimentos, recursos são alocados e prioridades são identificadas. Zaccarelli (1996) considera que projetos que busquem criar vantagens competitivas justificam altos investimentos por parte da organização, pois vantagens competitivas bem utilizadas permitem aumentar consideravelmente o valor das empresas.

Os processos de gestão de portfólio são agregados em dois grupos na visão do PMI (2008c): processos de alinhamento, que envolvem a identificação dos elementos do portfólio, sua seleção, categorização e priorização em alinhamento com as metas estratégicas estabelecidas pela organização; e processos de monitoramento e controle, que garantem que os desempenhos dos elementos do portfólio atendem aos requisitos da organização e que os mesmos estejam alinhados aos seus objetivos estratégicos.

Para Morris e Jamieson (2005), é esperado que as estratégias sejam definidas e transferidas para a organização a partir da esfera corporativa através dos portfólios, programas e projetos de uma forma hierárquica e sistemática de modo a prover coesão, visibilidade e garantindo uma comunicação efetiva. No entanto, segundo os mesmos autores, nem todo este processo é deliberado, havendo espaço também para estratégias emergentes e interativas, tornando a gestão dos projetos um processo essencialmente dinâmico.

Com base nestes conceitos, podemos afirmar que, quando realizada de forma efetiva, a gestão de portfólio garante o alinhamento dos projetos e programas às estratégias corporativas e uma alocação mais eficiente dos recursos da organização.

## **6 COMUNICANDO A ESTRATÉGIA**

### **6.1 O Processo de Comunicação da Estratégia**

Conforme a visão de Berlo (1989), é a comunicação que torna possíveis as organizações. Através dela, os diversos elementos que a compõem são integrados possibilitando a execução de um conjunto de atividades em busca de um objetivo comum.

Jacobs (2009) considera que, essencialmente, a comunicação é a única ferramenta que as lideranças dispõem para realizar mudanças no âmbito organizacional. Este autor recomenda que a comunicação tenha um foco no relacionamento com o receptor. Ele afirma ainda que este relacionamento é uma função do ambiente organizacional.

Para Hrebiniak (2005), a comunicação nos níveis horizontais e verticais da organização é um grande desafio para a alta gestão e traz um impacto direto na execução efetiva das estratégias. Na medida em que a execução da estratégia envolve um número de recursos muito mais significativo do que a sua formulação, manter os objetivos estratégicos alinhados com as prioridades e preocupações do dia-a-dia requer atenção especial da alta gerência. Em 2003, o Gartner Group, em parceria com a universidade de Wharton em 2003, conduziu uma pesquisa para a identificação de obstáculos à execução da estratégia junto à 243 gerentes envolvidos nas etapas de formulação e execução de suas organizações. Entre os resultados mais destacados, encontramos como elementos resultantes de deficiências de comunicação da estratégia: compartilhamento pobre ou inadequado de informações entre indivíduos ou unidades organizacionais responsáveis pela execução da estratégia; falta de

clareza na comunicação de responsabilidades na tomada de decisão ou de ações; e falta de habilidade em gerar comprometimento nas ações críticas do processo de execução da estratégia.

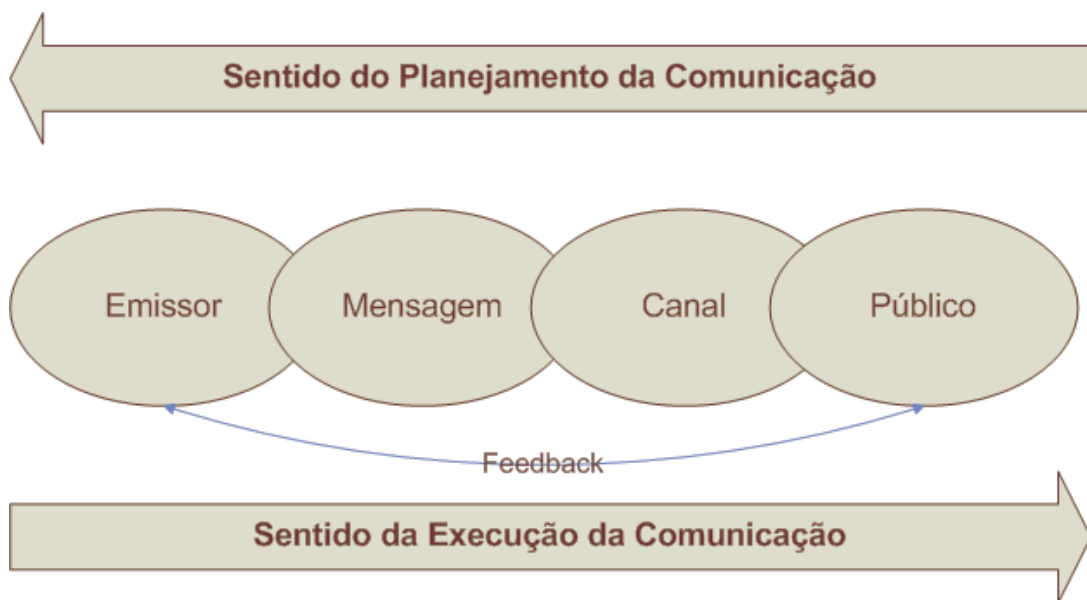
Mankins e Steele (2005) sugerem uma cadeia de eventos que são decorrentes de falhas na comunicação da estratégia. Em um primeiro momento, estratégias aprovadas são mal comunicadas; isto torna a tradução da estratégia em ações específicas e planos de ação quase impossível. Como consequência, níveis inferiores da organização sofrem com falta de orientação e clareza com relação ao que eles precisam fazer, quando fazer e quais recursos são necessários para gerar os resultados esperados. Esta consequência impacta diretamente os resultados esperados, que jamais são alcançados. Para Mankins e Steele (2005), como é difícil identificar responsáveis diretos pelas ações, este ciclo de baixo desempenho se repete continuamente.

Na visão de Norton e Kaplan (2001), a comunicação é um dos principais fatores para alcançar o sucesso organizacional. Sem uma comunicação efetiva da visão e da estratégia da organização, os seus colaboradores não estarão preparados para, de maneira pró-ativa, encontrar alternativas inovadoras que lhes permitam superar os obstáculos que podem impedir o atingimento dos seus objetivos.

O PMI (2008c), em seu padrão de gerenciamento de portfólio, destaca a importância da comunicação para manter a confiança e o apoio das partes interessadas nos projetos não somente aos objetivos estabelecidos, como também às abordagens que serão levadas à execução. Os times responsáveis pela implementação efetiva dos diversos componentes do projeto devem ser gerenciados de acordo com as melhores práticas recomendadas. Desta forma, temos aqui um segundo aspecto da comunicação relacionado à formalização de um planejamento e gerenciamento efetivo de práticas de projeto em um nível operacional, que somado à compreensão dos objetivos estratégicos permitem um nível mínimo de controle para a gestão de mudanças.

Thayer (1979) define o processo de organização de uma empresa como a organização do processo de comunicação entre as suas diversas partes. Alinhados a este conceito, em Kallás e Coutinho (2005), o processo de comunicação da estratégia é caracterizado com um agente de transformação, que coincide com o início do processo de mudança organizacional *per si*. Neste contexto, se intensifica a importância do papel das lideranças desde o planejamento do processo de comunicação até o acompanhamento efetivo dos resultados

esperados. O papel do líder reside em garantir que o complexo processo de comunicação seja efetivo planejando a mensagem de modo a refletir de modo íntegro a estratégia corporativa, selecionando os canais de mídia adequados aos diversos segmentos de seu público-alvo e capturando a reação e a reflexão do público através de feedback. Segundo Kallás e Coutinho (2005), o feedback representa o elemento mais crítico da comunicação da estratégia. Em geral, o processo de comunicação da estratégia se esgota no sentido do emissor para o receptor, não havendo realimentação do processo de comunicação que, como o processo de formação e execução da estratégia, deve ser contínuo e ininterrupto. A comunicação é um processo dinâmico, que deve ser interpretados pelas lideranças, na visão de Montgomery (2008), de modo a traduzir idéias coerentes em ações práticas e remodelar elementos da estratégia, acrescentando novos componentes ou reconsiderando outros que não servem mais às atuais necessidades da organização.



**Figura 7 - Modelo de comunicação**

Fonte: Kallás e Coutinho, 2005.

## 6.2 Resultados de uma Comunicação Efetiva

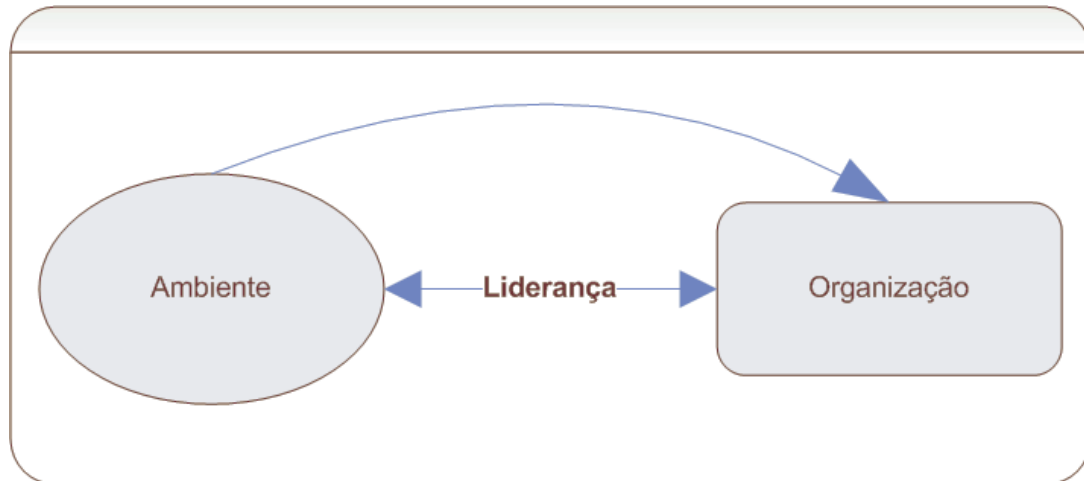
Um dos principais benefícios de uma comunicação efetiva nos níveis de gerenciamento de projetos, programas e portfólios é assegurar que os recursos da empresa estão alocados de maneira apropriada aos componentes do portfólio onde é possível se atingir

o maior nível de geração de valor. Na visão de Collis e Montgomery (1995), decisões corretas de alocação de recursos resultam diretamente em um desempenho superior da organização dentro do seu ambiente competitivo dinâmico.

Especialmente em organizações inovadoras, na visão de Mintzberg e outros (2006), o controle do custo da comunicação é a fonte da eficiência organizacional. Neste tipo de organização, a comunicação acontece de maneira intensa e em todos os níveis, visto que a troca intensa de conhecimento é o verdadeiro combustível para o desenvolvimento de novas idéias. Quanto maior o contingente de pessoas envolvidas nestas empresas, maior será o desafio de fazer permear a estratégia de modo a garantir o alinhamento das ações e decisões tomadas no dia-a-dia.

Ainda segundo Mintzberg e outros (2006), o papel das lideranças neste processo é o de administrar padrões, exercendo um controle parcial da estratégia influenciando comportamentos deliberados, incorporando padrões emergentes e desencorajando posturas indesejadas. Enquanto em organizações empreendedoras o estrategista é um seguidor de conceitos, e em organizações mais burocráticas mais um planejador, em organizações inovadoras ele é um reconhecedor de padrões, tentando detectar padrões emergentes na medida em que a organização tenta executar suas estratégias deliberadas. Desta forma vemos a liderança alterar a sua estratégia original para se ajustar ao comportamento percebido de sua organização. Conclui-se que a comunicação da estratégia é ferramenta essencial em organizações desta natureza, pois sem uma comunicação eficiente fica praticamente impossível estabelecer uma consistência de padrões de comportamento. A dificuldade em estabelecer o mínimo de controle sobre estes padrões podem acarretar em uma perda de foco da organização com a conseqüente perda de eficiência operacional e a ineficiência em reconhecer e se adaptar às oportunidades emergentes dentro de um mercado cada vez mais dinâmico.





**Figura 8 - Interação do ambiente e organizações inovadoras**

Fonte: Mintzberg e outros (2006).

Kerzner (2005) reitera que o processo de comunicação e seus resultados auxiliam na redução da resistência às mudanças. Alcançar o comprometimento dos seus colaboradores para com as mudanças propostas é particularmente difícil se os mesmos não compreendem seus propósitos. Comunicar a estratégia, e até mesmo envolver o máximo de integrantes da organização desde a sua formulação até a implementação, contribui para a redução das incertezas e aumenta a probabilidade de aceitação do processo.

Esta visão de estratégia como instrumento de mudança está presente em Mintzberg e outros (2006), que considera a administração da estratégia como a administração da mudança. Processo este que abrange desde o reconhecimento de que mudanças estratégicas são necessárias, possíveis e desejáveis, passando pelas ações que a põem em prática e finalmente, estabelecendo mecanismos que garantam a sua continuidade e efetividade.

Johnson e Luecke (2005) destacam que, uma vez desenvolvida uma visão estratégica efetiva, ela deve ser comunicada de modo a destacar os benefícios do processo de mudança. Estes benefícios devem ser específicos e abordar como as mudanças irão melhorar o desempenho do negócio, bem como os benefícios gerados a seus colaboradores ao longo de toda a organização. Há que se destacar que, além de inspiradora e motivacional, a estratégia deve ser passível de ser traduzida em resultados tangíveis e quantificáveis por todos os gerentes e funcionários envolvidos.

Norton e Kaplan (2001) consideram que um programa de comunicação da estratégia deve ter como objetivos: desenvolver a compreensão da estratégia por toda a organização;

desenvolver o comprometimento com a estratégia por parte dos envolvidos; educar a organização com relação às métricas estabelecidas e o sistema de gerenciamento de implantação da estratégia adotado; e ainda promover feedback sobre a estratégia em todos os níveis da organização.

A comunicação da visão, missão e estratégia é o primeiro passo no desenvolvimento de uma maior motivação e um maior comprometimento dos funcionários (Norton e Kaplan, 2004). A compreensão da estratégia permite entender melhor como a organização se propõe a criar valor em um dado horizonte de tempo; quais ações e responsabilidades são esperadas de cada indivíduo da organização e como estas ações contribuem para os objetivos estabelecidos.

A próxima seção é dedicada a uma análise mais detalhada dos elementos que contribuem para um maior comprometimento da equipe de projeto com as suas respectivas organizações e sua relação direta com os resultados obtidos durante a execução.

## **7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O comprometimento organizacional é o último elemento que compõe o modelo de análise que norteia este estudo. Conforme observado por Abrahamsson (2002), vários artigos já foram publicados a cerca do conceito de comprometimento desde a sua introdução à pesquisa de comportamento organizacional no início dos anos 50. Este conceito se originou em estudos que, na visão de Mowday (1998), foram motivados pela crença de que profissionais comprometidos apresentam desempenhos superiores e menores índices de absenteísmo.

Para Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento é uma força que conduz o indivíduo a ações pertinentes para a consecução de uma ou várias metas. Na visão de Sull (2003), o comprometimento define o indivíduo do mesmo modo que ele define a organização e garante a continuidade do seu comportamento através do tempo. Para Sabherwal e Becerra-Fernandez (2003), comprometimento pode ser definido de duas maneiras: ele pode ser definido como um estado psicológico que determina uma linha de comportamento que, por sua vez, afeta a persistência de um determinado comportamento esperado. Outros autores vêem comprometimento em um aspecto comportamental, com foco na persistência de comportamento em si. Ainda na visão de Sabherwal e Becerra-Fernandez (2003), o nível de

comprometimento das várias partes interessadas no projeto tem influência direta em seu sucesso.

Diante destas diversas perspectivas, adotamos a perspectiva do comprometimento do funcionário com a organização. Compartilhamos a visão de Nohria e outros (2008), para os quais o conceito de comprometimento reflete o nível em que o funcionário se sente engajado na organização. Em seus estudos, Meyer e Allen (1991) documentaram relações positivas entre comprometimento organizacional afetivo e diversas variáveis pesquisadas como percepção de coesão do grupo, clima organizacional, desafio no trabalho, confiança organizacional, participação e importância pessoal.

A pesquisa do comprometimento com a organização se divide basicamente em duas escolas de pensamento na visão de Reichers (1985): atitudinal e comportamental. Para Mowday, Porter e Steers (1982), enquanto o comprometimento atitudinal está centrada no processo através do qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização, o comprometimento comportamental tem como foco os processos que ligam as pessoas as organizações e a forma como lidam com isso. A partir destas escolas de pensamento, é possível identificar na literatura três tipos diferentes de comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

Para Medeiros (1997), o enfoque afetivo prevalece na literatura sobre comprometimento organizacional. O comprometimento é afetivo, segundo Morin e Aube (2009), quando o indivíduo se identifica com o alvo de seu comprometimento (neste caso, a organização em que trabalha) e está disposto a se esforçar para assegurar a continuidade de sua relação com este alvo. Este enfoque, calcado sobre uma perspectiva atitudinal, é o enfoque adotado neste estudo. Consideramos assim, que o comprometimento com a organização se desenvolve a partir de experiências vividas no trabalho, através de percepções e interações vividas neste ambiente, que geram a um sentimento positivo em relação à organização.

Mowday, Porter e Steers (1982) distingue três fatores que caracterizam o comprometimento com a organização: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da empresa; disposição do funcionário a exercer um nível de esforço em benefício da organização; e um forte desejo de continuar a integrar esta empresa. Morrow (1993) afirma que o comprometimento conforme definido por Mowday, Porter e Steers (1982) é basicamente o mesmo que o comprometimento afetivo definido por Meyer e Allen (1991).

O fator chave na aplicação efetiva de práticas de gerenciamento de recursos humanos para aumentar o comprometimento organizacional afetivo, segundo McElroy (2001), é o emprego de práticas que comuniquem aos funcionários o quanto a organização está disposta a apoiar seus esforços, os tratando de forma justa e aumentando a importância de cada um dos seus funcionários para a empresa como um todo. Novamente, vemos a comunicação como um elemento extremamente importante para estabelecer um ambiente de negócios que favoreça a execução das estratégias corporativas por meio de profissionais engajados, com o conhecimento adequado das melhores práticas de gerenciamento e com o entendimento claro dos objetivos estabelecidos. Sull (2003) conclui que a simples definição destes objetivos favorece o desenvolvimento de um maior comprometimento dos funcionários com a organização.

## **CAPÍTULO III – FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta capítulo aborda o tema de pesquisa relacionando-o ao problema estudado. Na sequência são apresentados o problema de pesquisa, os contratos utilizados neste trabalho de modo a relacionar os elementos teóricos aos elementos de pesquisa, e o modelo de análise referencial. Delineados os objetos de pesquisa, são apresentados os objetivos deste trabalho.

As seções seguintes são dedicadas à abordagem metodológica adotada detalhando sua classificação, contexto, instrumentos de coleta e suas escalas. Esta seção também descreve o processo de coleta de informações.

### **8 TEMA**

Para Kerzner (2001), é consenso entre os executivos que a maioria dos problemas corporativos envolve um maior controle e um uso mais eficiente dos recursos corporativos. Isto faz com que as organizações passem a olhar para dentro de seus domínios em busca de soluções para estes problemas. Um dos elementos que contrui para um controle mais efetivo das suas atividades é o gerenciamento de projetos.

A frustração por maus resultados na condução dos seus projetos aflige grande parte das organizações. Shenhar e outros (2007) consideram que, na busca por maior competitividade, as organizações irão buscar um maior alinhamento de seus projetos com as estratégias. O foco excessivo na operação muitas vezes faz com que os gerentes se esqueçam de que os projetos são iniciados em decorrência de necessidades da organização. É esperado pela alta gestão que estes projetos gerem resultados com impacto para seu negócio de maneira a atender as necessidades identificadas como parte do processo de planejamento da empresa.

Na visão de Porter (1996), estratégias competitivas estão associadas à diferenciação. O processo de definição da estratégia é a escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades para gerar um conjunto único de valores. Realizar ações e resultados diferenciados pressupõe um conjunto de escolhas a serem feitas pela organização.

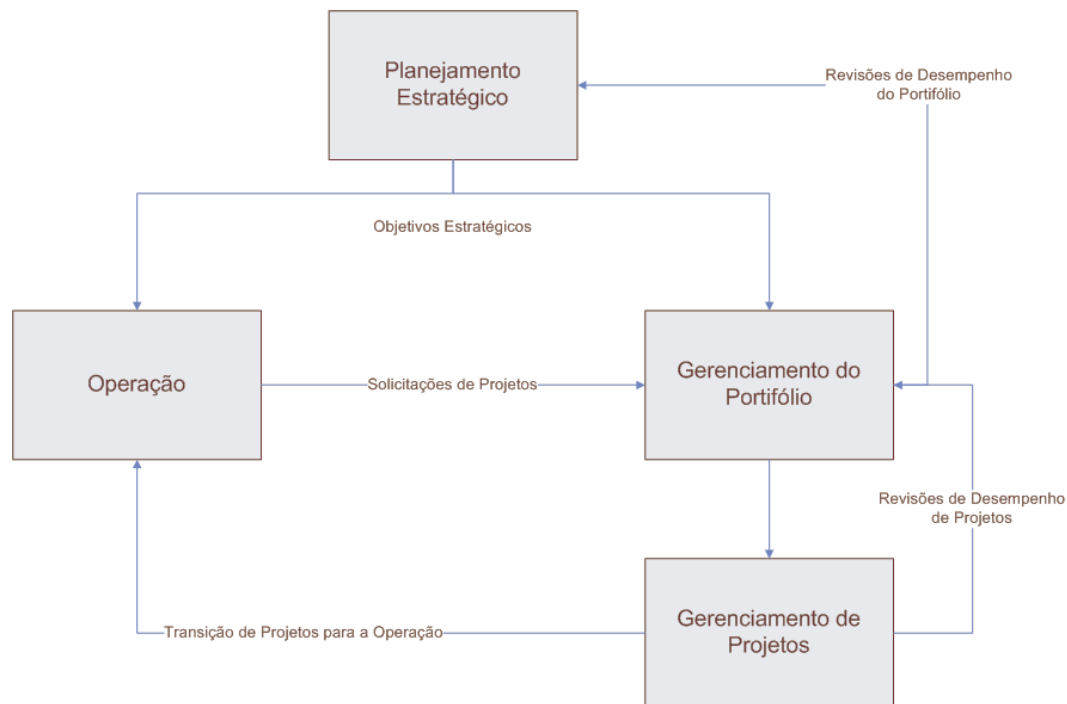
Verzuh (2003) considera a habilidade de se adaptar e de conduzir o processo de mudanças um fator de sobrevivência para as organizações. Para Slack (1997), a atividade de projeto é um processo de transformação. Desta forma, podemos considerar os projetos como

instrumentos de evolução organizacional que possibilitam que a empresa se diferencie do passado para se adaptar às exigências do novo ambiente de negócios em que atua.

Na visão de Hrebiniak (2005), liderar um processo de execução bem sucedido exige da organização um processo de efetivo de gerenciamento das mudanças. Considerando os projetos como instrumentos de implementação de mudança nas organizações, podemos associar a execução da estratégia ao gerenciamento dos projetos de uma organização.

Ouellette e Edington (2007) relacionam mudança estratégica ao gerenciamento de portfólio. O objetivo dos processo de gerenciamento do portfólio é garantir que todos os projetos que o compõem estejam alinhados às estratégias organizacionais.

Na visão de Coutinho e Mangels (2007), quanto mais orientada pela sua estratégia for a organização, maior a intensidade de projetos e menor a intensidade dos seus processos operacionais, caracterizados pelas rotinas da empresa. Diferentemente da gestão da rotina, que tem como foco mudanças incrementais e contínuas para aperfeiçoamento das atividades, o gerenciamento de projetos volta sua atenção para mudanças que garantam a empresa um diferencial competitivo.



**Figura 9 - Relação entre projetos e estratégias**

Fonte: Adaptado de “The Standard for Portfolio Management”, PMI (2008c).

No contexto do planejamento estratégico, são definidas a visão, missão e objetivos da organização. Estes objetivos são perseguidos tanto pelas atividades de rotina, ou operação, quanto pelo projetos, que entram em ação sempre que as estruturas operacionais da organização não são suficientemente eficientes para gerar os resultados desejados.

Para o PMI (2008c), é no contexto do portfólio de projetos acontecem as atividades de identificação, avaliação, priorização, seleção, balanceamento e autorização dos seus componentes. Os projetos autorizados são monitorados através de processos de revisão de desempenho para garantir que os projetos estejam devidamente alinhados com a estratégia da organização.

Este trabalho foca nos elementos que podem afetar o alinhamento dos projetos com as estratégias, tanto do ponto de vista de processos como de fatores humanos tais como comunicação e comprometimento. Devido à amplitude de elementos que podem afetar este alinhamento, selecionamos aqueles que consideramos mais relevantes e que, conseqüentemente, tem sido mais discutidos dentro da literatura de projetos.

## 9 PROBLEMA

Esta pesquisa tem como foco o estudo dos elementos que influenciam o alinhamento estratégico dos projetos de tecnologia da informação conduzidos pela IBM. Com este objetivo, a pergunta de pesquisa específica foi definida como:

- Qual a percepção dos gerentes de projetos da IBM Brasil, na unidade *Global Business Solutions* (GBS) em seu segmento de *Global Delivery* (GD), para o grau de contribuição das práticas de gerenciamento de projetos, das práticas de gerenciamento do portfólio, da comunicação da estratégia e do comprometimento organizacional como elementos que permitem alinhar os projetos executados pela organização às suas estratégias?

A busca de uma resposta para esta pergunta, está fundamentada no estudo da relação entre projetos, programas e portfólios com as estratégias organizacionais; no processo de comunicação da estratégia e no comprometimento dos gerentes de projeto com a execução dos projetos.

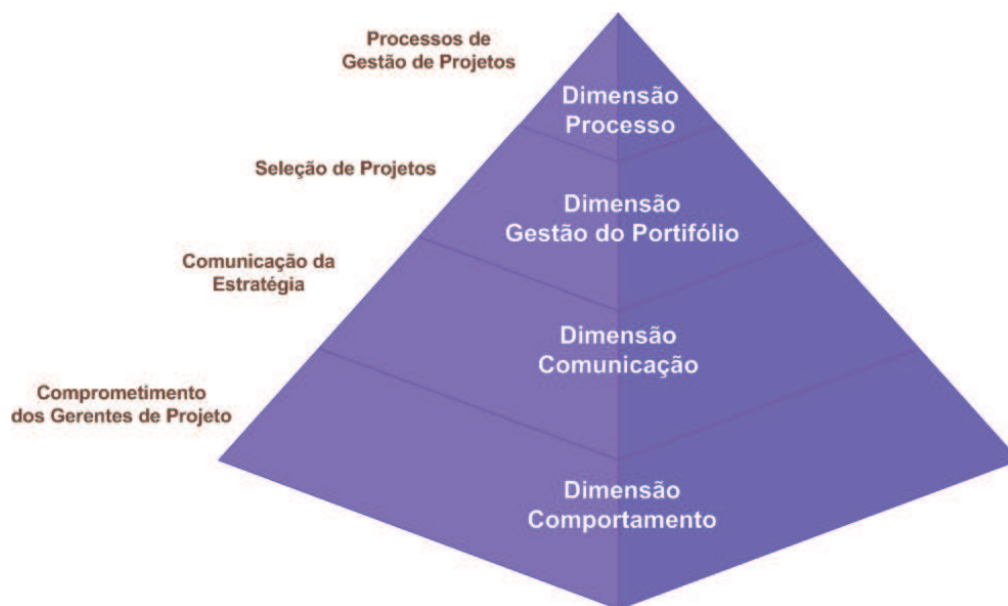
## 10 CONSTRUTOS

Neste trabalho, consideramos que o alinhamento estratégico dos projetos é influenciado pelos elementos de pesquisa relacionados abaixo, classificados pelas suas dimensões inerentes:

**Quadro 4 - Elementos de pesquisa e suas dimensões**

<b>Dimensão</b>	<b>Elemento de Pesquisa</b>
<i>Processos Organizacionais</i>	Aplicação de processos de gerenciamento de projetos baseados nas práticas recomendadas pelo PMI (2008a)
<i>Gestão do Portfólio de Projetos</i>	Seleção e priorização de projetos dentro do portfólio
<i>Comunicação</i>	Comunicação adequada das estratégias corporativas
<i>Comportamento</i>	Relacionada ao comprometimento do gerente de projetos com o atingimento das metas estabelecidas no plano estratégico da empresa

A figura 10 a seguir apresenta a superposição dos elementos de pesquisa associados a cada uma das dimensões, permitindo uma visão que sintetiza o modelo de análise que orienta esta pesquisa.



**Figura 10 - Dimensões do modelo de análise**



Este modelo é base de sustentação teórica para os construtos utilizados nesta pesquisa. No decorrer deste trabalho, eles serão operacionalizados através dos instrumentos de coleta de modo a permitir o desenvolvimento do estudo sob uma ótica quantitativa. O quadro abaixo resume as principais definições adotadas neste estudo para cada um dos construtos utilizados. Estas definições estão baseadas nos autores que norteiam o referencial teórico desta pesquisa. A seção 4 deste trabalho, descreve como estes construtos se relacionam com as variáveis de pesquisa e suas relações com os instrumentos de coleta.

**Quadro 5 - Construtos e suas definições**

<b>Construto</b>	<b>Definição</b>
Alinhamento Estratégico dos Projetos	Com base em Silva (2004 <i>apud</i> Neves, 2006), o alinhamento no contexto de negócios se identifica e se apresenta de uma forma integrada. Deste modo, qualquer que seja a perspectiva de análise, todas as ações da organização estão voltadas para um mesmo objetivo comum.
Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos	Este estudo utiliza a definição de Kerzner (2001) para qual o gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direcionamento e controle de recursos da organização orientados a um objetivo de curto-prazo que foi estabelecido para atingir objetivos e metas da empresa.
Melhores Práticas de Gerenciamento do Portfólio	Para Ouellette e Edington (2007), independentemente de uma organização reconhecer formalmente ou não, todas as empresas possuem um portfólio de projetos. O gerenciamento de portfólio é o responsável pela gestão intencional dos projetos em uma organização e sua premissa básica e fundamento é a estratégia do negócio.
Comunicação da Estratégia Corporativa	Na visão de Nassar (2005), na medida em que a organização compartilha as decisões com o seu corpo interno, ela reforça o alinhamento de suas práticas com o desejo dos seus funcionários. Esta situação conduz a um alinhamento entre o discurso da organização com o discurso dos seus colaboradores motivado primariamente por uma comunicação interna efetiva.
Comprometimento Afetivo dos Gerentes de Projetos com a Organização	Conforme Mowday, Porter e Steers (1982), a crença nos objetivos e valores de uma organização, sua identificação e aceitação, fortalecem o desejo por gerar resultados e o sentimento de filiação do empregado. Um indivíduo é leal à organização e envolvido psicologicamente com seu trabalho na medida em que ele tem uma ligação afetiva com esta empresa.

## 10.1 Modelo de Análise

Baseado no modelo de análise apresentado, desenvolveu-se o conjunto de hipóteses a serem testadas com base nos dados coletados junto à população amostral. A ilustração 11 representa a relação entre estas hipóteses e o modelo de análise em que se baseia este trabalho de pesquisa.

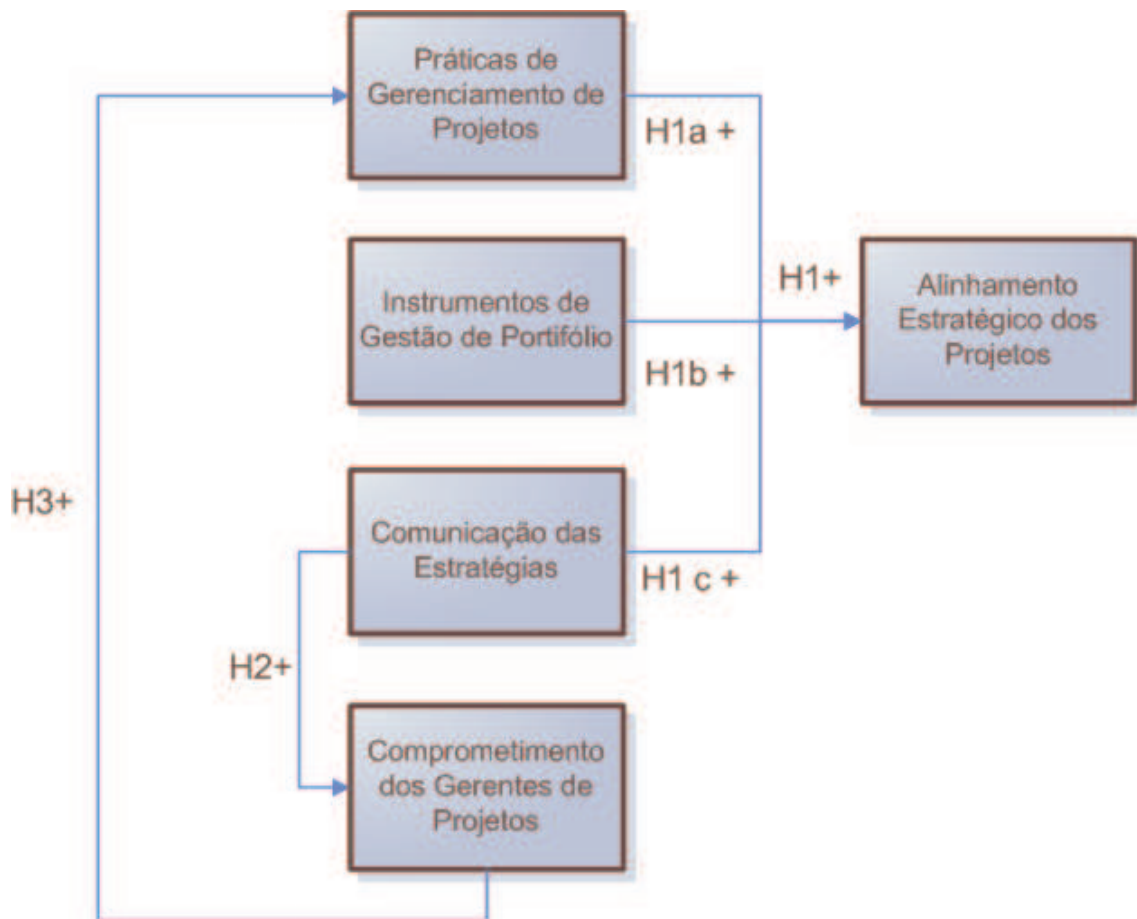


Figura 11 - Relação entre as hipóteses no modelo de análise

**Hipótese 1 (H1) – O alinhamento estratégico dos projetos é influenciado diretamente pela utilização de práticas de gerenciamento de projetos, pela aplicação formal de instrumentos de gestão de portfólio e, principalmente, pela eficiência da comunicação da estratégia.**

Calcado na visão de Mankins e Steele (2005), esta hipótese propõe que a clareza na comunicação da estratégia, através da definição de uma linguagem comum e que seja compreensível por todos é crítica, e que a estrutura específica utilizada como base para o desenvolvimento dos seus planos estratégicos não são tão importantes.

Com o objetivo de facilitar a análise, esta hipótese pode ser dividida nas seguintes hipóteses secundárias:

H1a – Um alto nível de utilização de práticas de gerenciamento de projetos leva ao alinhamento dos projetos com as estratégias corporativas.

H1b – Um alto nível de aplicação de técnicas de seleção de projetos, priorização e análise de viabilidade leva ao alinhamento dos projetos com as estratégias corporativas.

H1c – Um alto grau de comunicação dos objetivos e metas da organização reflete em um alinhamento dos projetos com as estratégias corporativas.

H1d – Profissionais que gerenciam projetos dispersos em diversos países possuem uma menor percepção do alinhamento estratégico dos projetos em comparação com profissionais que gerenciam projetos mais localizados.

**Hipótese 2 (H2) – Um maior comprometimento do gerente de projetos com a organização está relacionado com o nível de clareza da comunicação dos objetivos e metas.**

Na visão de Sull (2003), comprometermos efetivos que transformam a organização devem ter como características: serem claros, através de mensagens simples e concretas que podem ser transmitidas sem distorção e devem ser críveis, ou seja, os empregados, clientes, gerentes, investidores e outras partes interessadas envolvidas devem acreditar na sua proposta de valor. Esta hipótese encontra-se alinhada a esta visão.

**Hipótese 3 (H3) – Um alto nível de comprometimento do gerente de projetos com a organização conduz a um maior grau de aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos.**

Esta hipótese se alinha à visão de Mintzberg (1994 *apud* Selznick, 1957) que considera que as estratégias somente possuem valor desde que pessoas comprometidas estejam empenhadas em implementá-las com energia.

A esta hipótese, podemos associar também a hipótese H3a abaixo:

H3a – Funcionários com mais tempo de empresa tendem a apresentar menor comprometimento afetivo com a organização.

## 11 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo principal estudar fatores relevantes para o alinhamento dos projetos com as estratégias estabelecidas na IBM Brasil, na unidade de negócios GBS. Dentre os inúmeros fatores que influenciam este alinhamento, foram selecionados, com base na revisão da literatura, os seguintes elementos: aplicação de processos de gerenciamento de projetos, adoção de melhores práticas na gestão do portfólio de projetos, comunicação das estratégias corporativas e comprometimento do gerente de projetos.

Podemos detalhar este objetivo principal através dos seguintes objetivos específicos:

- Avaliar a percepção do grau de alinhamento estratégico dos projetos executados junto à população estudada;
- Avaliar o nível de eficiência da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo PMI (2008a);
- Avaliar o nível de aplicação das práticas de alinhamento do portfólio de projetos, recomendadas pelo PMI (2008c);
- Medir o grau de percepção dos profissionais de projetos quanto ao nível de eficiência da comunicação da estratégia;
- Avaliar o nível de comprometimento afetivo com a organização dos dos profissionais de projetos;
- Analisar as relações entre o alinhamento estratégico e os demais elementos de pesquisa indentificados (aplicação de práticas de gerenciamento de projetos, aplicação de práticas de alinhamento do portfólio, efetividade da comunicação da estratégia e comprometimento afetivo dos profissionais de projetos com a organização), bem como suas relações intrínsecas.

## 12 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada neste trabalho, sendo composto de seis partes distintas. Inicialmente, é feita uma classificação da pesquisa com base em seus objetivos. A seguir, o contexto e o ambiente da pesquisa é estabelecido. A seção seguinte descreve os instrumentos de pesquisa. A quarta seção descreve os procedimentos utilizados na coleta de dados. A seção seguinte descreve o tratamento e a validação dos dados, sendo a última parte reservada para o relato de como foi conduzida a análises dos dados.

### 12.1 Classificação da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2008) definem uma pesquisa como o levantamento de dados de variadas fontes independentemente da técnica ou método empregado. Estes dados podem ser coletados através de documentação direta ou indireta. A documentação direta refere-se ao levantamento de dados diretamente no local onde eles ocorrem. Seguindo os critérios definidos por estas autoras, este trabalho utiliza a pesquisa de campo para este levantamento aplicando a técnica de observação direta extensiva, através da aplicação de questionário.

Neste trabalho, seguindo a classificação de Cervo, Bervian e Silva (2007), foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, que teve como foco explicar o problema de pesquisa a partir de referências teóricas publicadas em diversos livros, artigos, teses e dissertações; e uma pesquisa descritiva, por meio de dados colhidos a partir da realidade estudada. Na visão destes autores, o estudo de caso se caracteriza como um tipo específico de pesquisa descritiva que tem como objetivo descrever e comparar características específicas de uma organização, indivíduo ou grupo estudado. Esta pesquisa teve como foco a análise de dados documentais referentes ao passado e ao presente da IBM Brasil.

Gil (1996) classifica as pesquisas, com base em seus objetivos gerais, em exploratórias, descritivas e explicativas. De acordo com esta classificação, podemos classificar este estudo como uma pesquisa de caráter descritiva, por seu objetivo de estabelecer relações entre as variáveis observadas. Esta classificação permitiu a delimitação do marco teórico do trabalho e, por consequência, na definição das hipóteses e variáveis de pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, ainda utilizando os critérios de classificação de Gil (1996), este trabalho fez uso do levantamento de dados para realizar uma análise empírica da realidade estudada. Este tipo de pesquisa consiste na solicitação de informações a uma amostra significativa da população estudada para, após a aplicação de métodos de natureza quantitativa, desenvolver análises baseadas nos dados coletados.

Concluída a revisão teórica que serviu como base para o desenvolvimento das hipóteses e do modelo de análise, a etapa seguinte deste trabalho foi o desenvolvimento de indicadores e de um instrumento de análise de modo a testar a validade das hipóteses e analisar a relação das variáveis identificadas. Construído e validado o instrumento de coleta, foram elaboradas as análises estatísticas envolvendo correlações entre as variáveis e também as análises de regressão linear simples e múltipla. A análise e discussão dos resultados obtidos são abordados no capítulo III (três).

## 12.2 Contexto da Pesquisa

Com origens remontando o ano de 1885 quando Julius E. Pitrat registrou a patente do que viria a ser chamado de computação em escala, a IBM tem a busca pela inovação como um de seus princípios fundamentais. Maior empresa do mundo no segmento de tecnologia da informação, é também a empresa que mais registra patentes anualmente no mundo há 16 anos consecutivos. A empresa hoje atua em mais de 170 países e conta com quase 400.000 empregados. No Brasil, a IBM surgiu em 1917 e hoje conta com mais de 20.000 funcionários.

Ao longo dos anos, a IBM transformou seu conjunto de produtos, serviços e tecnologias se distanciando cada vez mais de mercados comoditizados como a venda de *notebooks* e computadores pessoais. Nesta última década, a empresa fez mais de 100 aquisições e alterou o foco de seu departamento de pesquisa e desenvolvimento. Das mais de 4.000 patentes obtidas em 2008, mais de 70% foram provenientes das áreas de software e serviços. Neste mesmo ano, a empresa teve uma receita recorde de mais de US\$ 103 bilhões e um lucro líquido de US\$ 12,3 bilhões. A IBM encerrou 2008 com US\$ 400 milhões em exportações a partir do Brasil - o ponto mais alto em uma trajetória que começou a se acelerar há quatro anos: foram US\$ 100 milhões em 2005, US\$ 175 milhões em 2006 e US\$ 300 milhões em 2007. Hoje, mais de 70% dos profissionais da IBM no Brasil estão ligados à prestação de serviços. Desse contingente, cerca de 60% tem a missão de atender a clientes no

exterior. Incluído o pessoal das demais áreas que também tem foco internacional, o resultado é que de 35% a 40% de toda a companhia tem os olhos voltados para a exportação.

A IBM demonstrou capacidade para inovar através da sua própria transformação interna, o que lhe permitiu produzir valor aos seus acionistas através da eficiência operacional e crescimento dos lucros. Anteriormente descentralizada e dominada por uma hierarquia geográfica, a IBM é agora uma empresa integrada à escala mundial, com uma estrutura de gestão e estratégia de comercialização fortemente consolidada. Seu modelo de negócios está sendo constantemente adaptado ao novo cenário de negócios com foco na criação de valor ao seu cliente através de serviços integrados de tecnologia da informação.

Em julho de 2003, a empresa reuniu através da sua Intranet, em um evento de 72 horas, cerca de 50.000 empregados, incluindo o seu CEO (Chief Executive Officer), para re-discutir os valores da companhia. Deste evento, a empresa elegeu o foco no cliente e no desenvolvimento de soluções inovadoras como principais elementos de sua estratégia o que pode ser confirmado quando observamos os seus principais valores, já apresentados anteriormente neste trabalho através do quadro 4, que foram selecionados com a participação ativa de seus funcionários.

Em 2006, a IBM conduziu um evento online chamado de Innovation Jam, que reuniu mais de 100.000 indivíduos entre clientes, parceiros, funcionários e seus familiares. Através da Internet, os participantes tiveram a chance de realizar um grande *brainstorm* de idéias com o objetivo de identificar quais as principais características da empresa do futuro. Graças à colaboração e as contribuições dos diferentes pontos de vista dos participantes, a empresa foi capaz de coletar uma série de informações que auxiliaram a definição de suas estratégias através um processo inovador. Na visão de Hamel e Breen (2007), esta experiência é um exemplo de como as organizações podem re-desenhar seus processo de gestão para evoluir suas estratégias.

Para organizações inovadoras, a inovação é elemento fundamental da sua operação, o que pressupõe o desenvolvimento contínuo de recursos, tangíveis e intangíveis, para poder inovar de forma permanente, segundo Barbiéri e Simantob (2007). Esta postura exige que a organização implemente projetos que sejam agentes efetivos de mudança, mas com um certo grau de controle. No contexto deste estudo, entendemos que estes projetos devem ter como características principais um forte alinhamento às estratégias corporativas, sejam selecionados

de acordo com as prioridades da organização, conduzidos por profissionais motivados e que tenham a sua disposição, um conjunto de processos de gerenciamento adequado.

### **12.2.1 Processo de Definição da Estratégia na IBM**

Conforme relata Reger (2006), a IBM passou por sérias dificuldades no início dos anos 90. Com unidades de negócio independentes, sistemas de gerenciamento pouco efetivos, tecnologias desconectadas e redundantes, a empresa passou por uma profunda re-engenharia motivada por uma redução drástica de custos. Esta nova estruturação foi responsável por um novo desenho de processos organizacionais voltando o foco da empresa para o mercado e para seus clientes. Como parte desta reestruturação, aponta Britton (2007), a empresa modificou sua forma de gestão, permitindo aos times de negócio um maior foco na gestão dos seus portfólios, especialmente seleção e priorização de projetos. Isto permitiu aos responsáveis pela área de gerenciamento de projetos, por sua vez, desenvolver novas estruturas de apoio, com maiores oportunidades de carreira, incluindo uma certificação específica para a projetos, e centros de excelência com foco na melhoria de ferramentas, processos e habilidades.

A partir de meados dos anos 90, com a advento da Internet como ferramenta de negócios, a empresa transformou sua estratégia, operações e prioridades de investimentos na busca por estabelecer uma posição de liderança neste novo cenário. Ao longo dos anos a empresa adequou sua estratégia às tendências de mercado diversas vezes. Desde a estratégia de posicionamento de serviços flexíveis e adaptáveis às necessidades do clientes nomeada de *On Demand* adotada no início do século, até o novo posicionamento estratégico *Planeta Inteligente* em 2009, a empresa procurou reinventar seu modelo de negócios baseada em uma estrutura global integrada. Se observarmos o posicionamento da IBM que compreende o período de elaboração desta pesquisa, entre março de 2007 e novembro de 2009, observamos que existe uma forte aderência com a linha de pensamento da escola de aprendizado, conforme classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998). As campanhas de posicionamento da IBM neste período encontram-se no Anexo E deste trabalho. As correntes teóricas ligadas a esta escola estão fortemente ligadas à noção de adaptabilidade. Segundo Mintzberg e outros (2006), na visão da escola de aprendizado, as estratégias são emergentes e pode-se encontrar estrategistas em todos os níveis da organização. Ainda segundo estes autores, a formulação e implementação da estratégia aparecem entrelaçadas. Neste contexto, a execução eficiente dos projetos passa a ter uma relevância ainda maior.



A IBM se destaca por uma cultura baseada na colaboração, conforme destaca Morgan, Levitt e Malek (2007). Na perspectiva destes autores, empresas com uma forte cultura de colaboração preferem que a sua oferta de produtos e serviços seja orientada pelos requisitos de seus clientes, em oposição à empresas que preferem orientar a sua oferta de produtos às competências específicas da organização. Negócios orientados fortemente a serviços desta natureza dependem de uma cultura de colaboração e compartilhamento de informação para serem bem sucedidos.

Citada como exemplo em diversos artigos e livros na literatura, a IBM é referência como organização inovadora, conforme Hamel e Breen (2007). Seu principal desafio é melhorar sua capacidade de gerenciar o paradoxo entre manter-se focada nos negócios do presente enquanto se prepara para competir no ambiente de negócios do futuro.

A estratégia da IBM é construída sempre com base em três valores fundamentais, representados no quadro a seguir, sob os quais a organização busca posicionar seu negócio para competir no futuro.

**Quadro 6 - Valores da IBM**

Foco em tecnologias abertas e soluções de alto valor agregado
Entregar integração e inovação aos clientes
Tornar-se referência como uma organização globalmente integrada

As definições relativas à estratégia corporativa da IBM são criadas pelo seu time de executivos sêniores. O grupo de estratégias corporativas contribui neste processo lapidando a estratégia e auxiliando o seu acoplamento junto à toda a comunidade da empresa. Esta estratégia é constituída por um conjunto de ações e planos futuros para cada uma das unidades de negócio da IBM. Enquanto alguns componentes são acrescentados ou removidos de acordo com as mudanças do ambiente competitivo, os elementos fundamentais continuam os mesmos garantindo consistência da estratégia.

As estratégias das unidades de negócio da empresa são desenvolvidas pelo seu gerente geral com o apoio do seu executivo estratégico e a participação de membros representativos

de toda a organização. Esta definição da estratégia é resultando de eventos formais e informais ao longo do ano. Durante este processo, cada unidade desenvolve um documento que detalha as principais táticas e atividades que irão contribuir para o atingimento das metas específicas para o período. Cada funcionário da empresa deve estar alinhado à estratégia geral e entender de que forma suas ações no dia-a-dia apoiam a estratégia da sua unidade de negócio. Uma das ferramentas utilizadas pela empresa para proporcionar este alinhamento é o *Personal Business Commitments (PBC)*. O PBC é um plano de trabalho que relaciona as ações individuais dos funcionários com as metas e prioridades da sua respectiva unidade de negócio. O processo de revisão e aprovação do PBC envolve a discussão entre o funcionário e seu gerente sobre de que forma suas atividades irão apoiar as estratégias da empresa.

Na divisão de *Global Business Services (GBS)*, a estratégia é baseada em três elementos: profundo relacionamento com o cliente, que permite que a área desenvolva soluções para o mercado a partir de produtos desenvolvidos para clientes de alto valor para a empresa; soluções e serviços diferenciados, engloba gerenciamento de sistemas, soluções de negócios e desenvolvimento de arquiteturas orientadas à serviços; e entrega global, baseada nos centros de excelência espalhados pelo mundo.

Informações sobre a estratégia corporativa da empresa estão facilmente acessíveis a todos os funcionários da empresa através da Intranet da empresa. É possível encontrar informações específicas sobre as estratégias de cada unidade de negócio bem como materiais de treinamento no assunto. Páginas específicas são destinadas à comunicação da estratégia que incentivam o funcionário à buscar uma maior compreensão de como seu papel contribui para os objetivos da empresa. Pode-se encontrar também ferramentas de apoio à disseminação da estratégia como vídeos e apresentações customizáveis.

### 12.3 Instrumentos de Pesquisa

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um instrumento composto por um grupo de questões elaborado para gerar os dados necessários de modo a atingir os objetivos de um projeto de pesquisa.

O questionário da pesquisa foi utilizado foi desenvolvido com questões estruturadas. Utilizando-se alternativas objetivas pré-definidas permitiu uma maior agilidade no processo de resposta e coleta dos formulários. Rea e Parker (2000) consideram que questionários com

alternativas de questões fechadas possuem vantagens relevantes em comparação com as questões abertas tais como: o conjunto de alternativas de resposta é uniforme e facilita a realização de comparações, a lista fixa de possibilidades torna a pergunta mais clara e aumenta a garantia de se trabalhar com dados válidos, é mais conveniente para os respondentes em decorrência do menor tempo de resposta e da maior facilidade de compreensão das perguntas.

Desta forma, para este estudo, utilizou-se um questionário a ser aplicado em uma amostra representativa da população estudada. Bergamaschi (1999 apud Hyman, 1957) observa que, o questionário tem uma importante função descritiva de acumulação de fatos e opiniões da população estudada, além de também poder ter uma função explanatória através da análise de múltiplas variáveis simultaneamente.

O questionário foi desenvolvido com base em questões escalonadas, que, conforme Botelho e Zouain (2006), tem como objetivo captar a intensidade das respostas dos entrevistados. Ainda segundo a classificação destas autoras, utilizamos nesta pesquisa, questionários auto-administrados, que são preenchidos pelo respondente sem a presença do pesquisador. Este tipo de questionário é recomendado para aplicação em situações onde se busca descrever as características de uma determinada população.

No quadro a seguir, estão representadas as variáveis que compõem o questionário de pesquisa aplicado.

**Quadro 7 - Variáveis do questionário de coleta**

Variáveis Demográficas		Escala
FAIXA_ETA	Faixa Etária	Sem escala
TEMPO_EXP	Tempo de Experiência	Sem escala
TEMPO_EMP	Tempo de Empresa	Sem escala
CERT	Certificações Profissionais	Sem escala
Variáveis Funcionais		Escala
PAPEL	Cargo na Empresa	Sem escala
Variáveis da Empresa		Escala
UNIDADE	Unidade de Negócio	Sem escala
Variáveis de Projeto		Escala
	Localidade dos Projetos	Sem escala
	Número de Projetos	Sem escala
	Dispersão dos Projetos	Sem escala
Variáveis referentes ao alinhamento estratégico dos projetos		Escala
ALN_MET	Nível de Relação entre Metas Corporativas e Projetos	Quadro 8
ALN_MUD	Grau de Alinhamento dos Projetos com as Mudanças na Estratégia	Quadro 9
ALN_CLA	Nível de Clareza dos Papéis e Responsabilidades	Quadro 10
Variáveis referentes à dimensão processos de gerenciamento de projetos		Escala

PRJ_CUS	Grau de Aderência do Custo ao Planejado	Quadro 11
PRJ_PRZ	Grau de Cumprimento do Prazo ao Planejado	Quadro 12
PRJ_OBJ	Nível de Clareza dos Objetivos	Quadro 13
Variáveis referentes à dimensão seleção dos projetos executados pela organização		Escala
PTF_SEL	Grau de Formalização do Processo de Seleção dos Projetos	Quadro 14
PTF_PRI	Grau de Formalização na Priorização dos Projetos	Quadro 15
PTF_VIA	Nível de Aplicação do Estudo de Viabilidade dos Projetos	Quadro 16
Variáveis referentes à dimensão comunicação da estratégia		Escala
COM_OBJ	Nível de Comunicação de Objetivos e Metas da Organização	Quadro 17
COM_MEI	Nível de Adequação dos Meios de Comunicação	Quadro 18
COM_ABE	Percepção do Grau de Abertura da Comunicação	Quadro 19
Variáveis referentes à dimensão comprometimento organizacional		Escala
CPM_CAR CPM_PRO CPM_INT CPM_EMO CPM_PAR CPM_SIG	Comprometimento Organizacional Afetivo	Quadro 20

A figura a seguir relaciona cada uma das dimensões do modelo de análise com as questões aplicadas no instrumento de pesquisa. O formulário teve ao todo 18 questões apresentadas de maneira objetiva e de fácil compreensão, visto que as suas questões haviam sido validadas pelo processo de triagem que será detalhado na seção 13 deste trabalho.

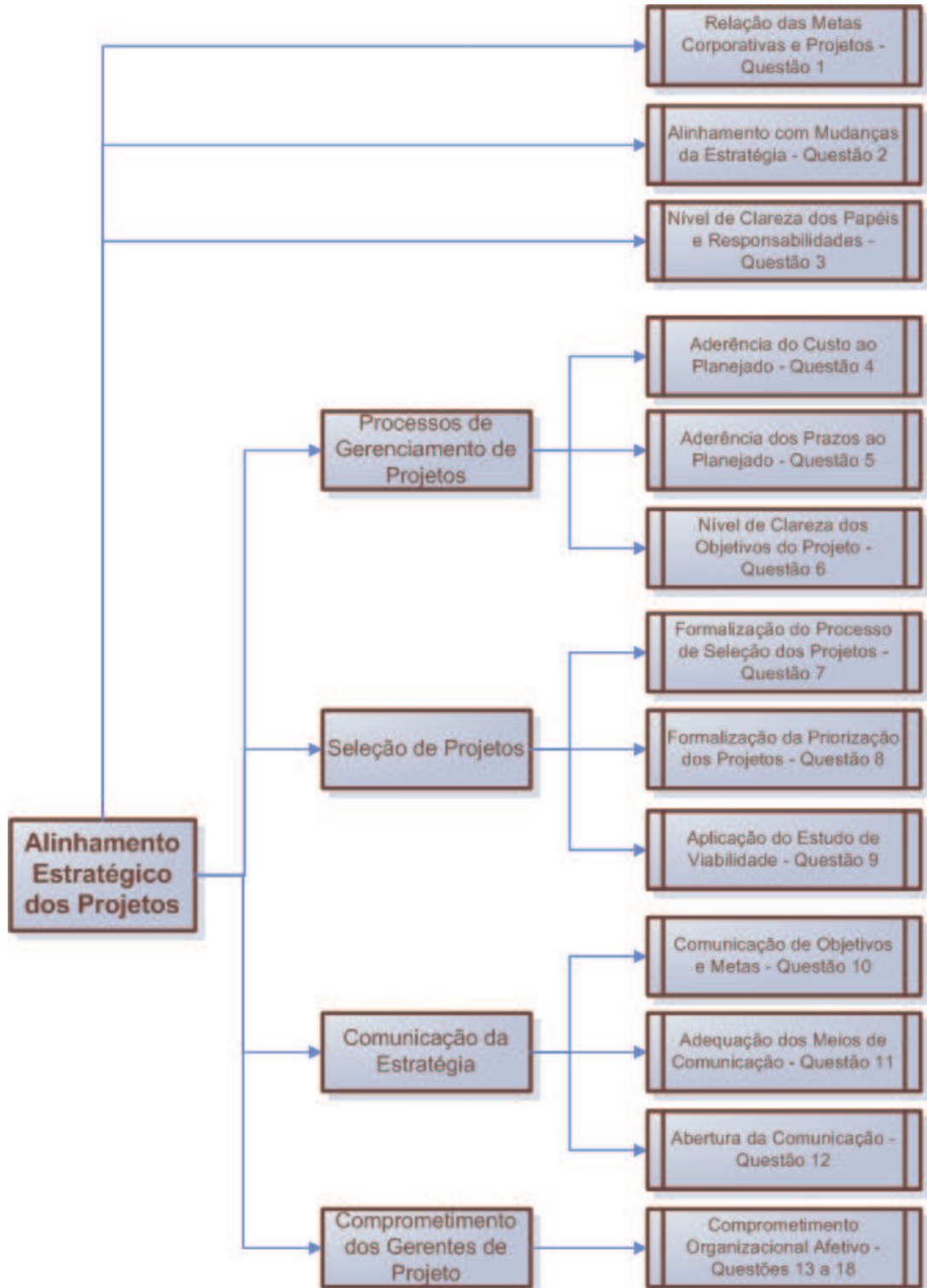


Figura 12 - Dimensões do modelo de análise e o instrumento de pesquisa

A seção seguinte detalha as dimensões de análise e apresenta a escala utilizada no instrumento de pesquisa.

### **12.3.1 Escalas Associadas às Variáveis de Pesquisa**

Conforme a classificação de Parasuraman (1991), optou-se neste estudo pela utilização de uma escala ordinal única para facilitar a compreensão por parte dos respondentes. Na visão deste autor, os dados que apresentam somente propriedades nominal e ordinal são classificados como dados não métricos, o que indica que as diferenças entre os números não refletem um significado preciso. Para esta pesquisa, no entanto, esta escala é aplicável no sentido em que permite uma análise consistente da relação entre as variáveis estudadas.

A escala ordinal escolhida para este trabalho foi a escala de Likert. Conforme Malhotra e outros (2005), esta é a escala de resposta psicométrica mais usada em questionários de pesquisa. A escala de Likert foi aplicada aos indicadores avaliados do item 4.3.1.1 ao item 4.3.1.12 deste trabalho. Para o mapeamento do item 4.3.1.13 utilizou-se a escala de Meyer, Allen e Smith (1993), que possui maior aderência ao indicador de comprometimento organizacional estudado.

A escala de Likert representa uma série de afirmações sobre um mesmo assunto pesquisado. Os respondentes indicam o seu grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações. A cada resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A somatória das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

A avaliação de cada sentença referente aos indicadores pesquisados foi feita a partir dos seguintes critérios: concordo totalmente, concordo parcialmente, incerto, discordo parcialmente e concordo totalmente. Estes graus de concordância ou discordância possuem equivalentes numéricos que indicam a direção da atitude do respondente. Neste estudo, utilizamos o conjunto  $-2, -1, 0, +1, +2$  para esta representação. A maior pontuação possível será a multiplicação do maior número utilizado (+2) pelo número de assertivas favoráveis, e a menor pontuação será a multiplicação do menor número utilizado (-1) pelo número de assertivas desfavoráveis. A pontuação individual pode ser comparada com a pontuação máxima, indicando a atitude em relação ao problema apresentado.

Na visão de Malhotra e outros (2005), a escala de Likert tem com vantagens: fornecer direções sobre a atitude do responde em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa, é de fácil construção e aplicação, além de permitir uma boa compreensão do ponto de vista do respondente. A seguir são apresentadas as escalas para cada um dos indicadores estudados juntamente com as questões associadas presentes no instrumento de pesquisa.

### 12.3.1.1 Nível de Relação entre Metas Corporativas e Projetos

Na visão de Norton e Kaplan (2006), o processo de alinhamento deve ser cíclico e realizado de cima para baixo. A definição de sinergias é estabelecida pela alta cúpula da organização e transferida aos níveis mais operacionais através de instrumentos de alinhamento adequados. Estes autores recomendam que este processo, assim como a definição do orçamento seja realizado anualmente. Na IBM, este processo de alinhamento é realizado através do PBC (Personal Business Commitment). O PBC é o plano de ação estabelecido anualmente e acordado entre os funcionários e seus líderes. Este plano estabelece a sinergia com os elementos da estratégia da organização na medida em que incorpora objetivos específicos para cada funcionário. Para mapear este elemento, utilizou-se a escala abaixo.

#### Quadro 8 - Escala de avaliação da relação entre metas corporativas e projetos

- 1) Metas específicas relativas à minha conta ou projetos que conduzo são sempre incluídas no meu plano de ação (PBC).

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.2 Grau de Alinhamento dos Projetos e Mudanças na Estratégia

Para Drucker (1999), o maior obstáculo para o sucesso de uma organização está na falta de habilidades dos seus gerentes em mudar seus comportamentos e atitudes na velocidade requerida pela organização para se adaptar ao novo cenário competitivo. Kotter e Schlesinger (1979) argumentam que a comunicação auxilia as pessoas no entendimento das necessidades e da lógica das mudanças implementadas. Ainda para estes autores, o process de

educação pode envolver discussões um a um, apresentações para grupos, relatórios, reuniões ou memorandos. A escala abaixo refere-se à mensuração deste indicador no questionário.

**Quadro 9 - Escala relativa ao grau de alinhamento dos projetos e mudanças na estratégia**

- 2) A minha liderança procura comunicar as mudanças na estratégia da organização sempre que estas mudanças tenham impactos sobre os meus projetos.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.3 Nível de Clareza dos Papéis e Responsabilidades

Alinhado à visão de Rogers e Blenko (2006), ainda que a organização desenvolva uma excelente estratégia, se ela não é capaz de tomar as decisões corretas de maneira rápida e efetiva, e de executar estas decisões de forma consistente, os riscos para o negócio serão elevados. Na visão destes autores, o passo mais importante para impedir a formação de gargalos no processo de tomada de decisão é a definição clara de papéis e responsabilidades. Para mapear este elemento, utilizou-se a escala abaixo.

**Quadro 10 - Escala de avaliação do nível de clareza dos papéis e responsabilidades**

- 3) A minha organização estabelece de maneira clara o nível de ação e decisão associado a cada papel e responsabilidade dos envolvidos no projeto.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.4 Avaliação da Aderência do Custo ao Planejado

Conforme Kerzner (2001), o sucesso de um projeto depende da conclusão de suas atividades dentro dos limites de tempo, desempenho e custo estabelecidos. O PMI (2008a) considera que o gerenciamento de custos de um projeto é precedido por um esforço de planejamento da equipe de gerenciamento do projeto. Este esforço irá definir a estrutura de



seus processos aplicados de modo a garantir um desempenho eficiente e controlado do projeto. Para mapear este elemento, utilizou-se a escala abaixo.

**Quadro 11 - Escala de avaliação da aderência do custo ao planejado**

- 4) Os projetos são executados dentro do custo previamente autorizado pela minha organização.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.5 Avaliação da Aderência dos Prazos ao Planejado

Slack (1997) defende que as atividades de projeto devem ter como objetivo rapidez e confiabilidade. O objetivo de rapidez se traduz na busca pela produção de resultados, sejam eles produtos, serviços ou processos, que são conduzidos por um processo de transformação, da concepção à execução em um menor tempo possível. A confiabilidade de um projeto está associada ao atendimento dos prazos conforme combinado e planejado. Para medir este elemento, utilizamos a seguinte escala.

**Quadro 12 - Escala de avaliação da aderência dos prazos ao planejado**

- 5) Os projetos executados em sua organização são concluídos dentro do prazo estabelecido.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.6 Nível de Clareza dos Objetivos

Para Drucker (1999), os objetivos de uma organização definem a sua estratégia, e esta define a sua estrutura.

Collis e Rukstad (2008) define como os três componentes críticos de uma boa estratégia: a definição do escopo, definição das vantagens competitivas e definição de

objetivos. Na visão de destes autores, toda estratégia deveria começar pela definição do fim para a qual ela se propõe alcançar.

O conceito de objetivo estratégico, para Hamel e Prahalad (1989), envolve um processo de gestão ativo que inclui foco no resultado, motivando pessoas através da comunicação do seu valor para a organização, com espaço para contribuições individuais e do time, e que deve ser utilizado pela organização para gerar entusiasmo e servir como um guia para tomar decisões relativas à alocação dos recursos.

Locke e Latham (1990), autores da teoria de fixação de objetivos, consideram que estabelecer objetivos a serem perseguidos são a principal fonte para a obtenção de comportamentos intencionais e uma vontade de agir em um sentido específico por parte dos indivíduos que compõem a organização. Estes objetivos incitam a ação e canalizam a energia para atividades bem definidas. Segundo esta mesma teoria, quanto mais precisos e difíceis forem estes objetivos, maior será o desempenho dos funcionários. Ainda segundo estes autores, objetivos eficazes devem provocar comprometimento.

Tendo em vista que a definição e entendimento dos objetivos da organização é item fundamental para determinação do alinhamento estratégico dos projetos, utilizamos a escala definida no quadro abaixo para mapear este indicador.

**Quadro 13 - Escala de avaliação do nível de clareza dos objetivos**

6) Os objetivos do projeto são claros para todos os envolvidos no projeto.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.7 Formalização do Processo de Seleção de Projetos

Na visão de Morgan, Levitt e Malek (2007), o portfólio de projetos da organização é elemento fundamental na definição de seu valor futuro. Este conjunto de investimentos em projetos e programas que a empresa escolheu perseguir é seu agente de mudanças. O sucesso destas mudanças está diretamente relacionado à capacidade da organização em selecionar de maneira adequada os seus projetos. A escala abaixo foi utilizada para medir este indicador.

**Quadro 14 - Escala de avaliação da formalização do processo de seleção de projetos**

- 7) Critérios para seleção de projetos são aplicados para determinar quais projetos devem ser executados pela organização.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.8 Formalização do Processo de Priorização de Projetos

Aderente à visão de Crawford, Cabanis-Brewin e Pennypacker ((2008), a priorização representa o sistema de filtro utilizado para avaliar os projetos da empresa. O mapeamento de projetos e estratégia é o primeiro passo para realizar uma priorização efetiva. Estabelecer uma relação entre os projetos e as estratégias relacionadas permite uma alocação mais racional dos recursos financeiros e organizacionais na medida em que projetos não alinhados às estratégias da empresa são excluídos. A classificação da iniciativas estratégicas é feita a partir da avaliação do seu valor gerado para o negócio, o que irá requerer uma análise dos seus respectivos planos de negócio. Para mapear este elemento, utilizou-se a escala abaixo.

**Quadro 15 - Escala de avaliação da formalização do processo de priorização de projetos**

- 8) Critérios para priorização de projetos são aplicados pela organização para definição de prioridade entre os projetos.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.9 Aplicação do Estudo de Viabilidade

A decisão de autorizar um investimento em um projeto é um momento extremamente importante para a maioria das empresas. Patterson (2007), considera que, durante a seleção de um projeto, a contribuição individual do projeto para o lucro total da organização é um elemento importante a ser considerado. Como o ambiente de projetos é cercado de incertezas,

oriundas não apenas da perspectiva financeira, a simples aceitação de um projeto não garante o sucesso desta iniciativa. Ghemawat (1991) considera que o comprometimento da organização com o projeto pode estabelecer ou destruir uma trajetória de vantagens competitivas sustentáveis. Com base nestas idéias, foi criado um instrumento composto por cinco itens descritos no quadro abaixo para medição deste fator.

**Quadro 16 - Escala de avaliação da aplicação do estudo de viabilidade**

- 9) Os projetos passam por um processo de análise de viabilidade anterior à sua autorização.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.10 Nível de Clareza na Comunicação dos Objetivos e Metas

Para Porter (1996), a essência da estratégia está em definir não somente o que a organização irá fazer, mas também o que ela não irá fazer. A consistência das atividades executadas por uma empresa irá garantir que ela não se engaje em atividades cumulativas ou que anulem a si próprias. Esta consistência, na visão de Porter, torna a estratégia mais fácil de comunicar a seus clientes, empregados e acionistas, e ainda melhora a eficiência de sua implementação através da definição de um foco único para todo a empresa.

Mankins e Steele (2005) apontam que a estratégia é um conceito de alta abstração para a maioria das empresas e que não é facilmente comunicável ou traduzido em ações. Sem este entendimento, os níveis hierárquicos mais baixos da organização não conseguem implementar planos que sejam executáveis. A relação entre estratégia e desempenho organizacional não consegue ser estabelecida sem que o entendimento da estratégia seja suficientemente claro.

**Quadro 17 - Escala de avaliação do nível de clareza na comunicação dos objetivos e metas**

- 10) Os objetivos e metas da organização são comunicados com clareza.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.11 Nível de Adequação dos Meios de Comunicação

Para Barreto (1999), o processo de transferência de informação somente ocorre através do meio de comunicação, que é responsável pela oferta da informação, possibilitando sua recepção e posterior transferência. Com isso, a gestão estratégica da informação deve ter como foco o controle da oferta e não mais a identificação da demanda e requisitos de comunicação. Desta forma, passa a ser uma responsabilidade da organização criar mecanismos que permitam que os diversos atores sociais envolvidos no processo de comunicação tenham acesso às informações que necessitam. Com base neste contexto, foi criado o instrumento definido pelos cinco itens abaixo para medir este indicador:

#### Quadro 18 - Escala de avaliação do nível de adequação dos meios de comunicação

- 11) Considero que os meios (boletins, murais, Intranet, newsletter, etc) utilizados para comunicar a estratégia são suficientes para me manter atualizado quanto aos objetivos da minha organização.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.12 Grau de Abertura da Comunicação

Compartilhando da visão de Lewis (2006), que considera que a comunicação estratégica sempre fará parte da vida das organizações mas que, a medida em que as organizações evoluem, faz-se necessário para o sucesso do negócio, o desenvolvimento de um processo de comunicação mais livre e aberto. É através da comunicação livre e aberta que novas idéias são incorporadas ao ambiente da empresa. Na visão de Deetz (2008), um elemento chave para a comunicação aberta é a contestação. O conflito é inerente à tomada de decisão em grupo. É através do feedback e do conflito que soluções criativas são incorporadas às rotinas e estratégias da empresa. Baseado nestas perspectivas, utilizamos o instrumento abaixo na coleta de dados para auferição do indicador do Grau de Abertura da Comunicação da empresa.

**Quadro 19 - Escala de avaliação do grau de abertura da comunicação**

- 12) A organização procura ouvir seus funcionários e valoriza suas opiniões na determinação de seus objetivos e metas.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 12.3.1.13 Comprometimento Organizacional Afetivo

Morrow (1993) afirma que, as correlações mais fortes entre comprometimento e elementos como desempenho e comparecimento, por exemplo, são obtidas quando se utiliza o comprometimento afetivo. Com base nos estudos de Meyer e Allen (1991) que apontam o comprometimento de base afetiva como melhor preditor de comportamento, e considerando que este trabalho tem como foco a avaliação da consistência do comportamento dos gerentes de projeto na busca por objetivos e metas estabelecidas pela organização, utilizamos a escala de Likert apresentada no quadro abaixo para aplicação no instrumento de pesquisa. Esta escala foi introduzida e confirmada nos estudos de Meyer, Allen e Smith (1993) e está representada pelas questões 13 a 18 no quadro 20 abaixo.

**Quadro 20 - Escala de comprometimento organizacional afetivo**

- 13) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
- 14) Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
- 15) Eu **não** sinto um forte senso de integração com esta organização.
- 16) Eu **não** me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
- 17) Eu **não** me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
- 18) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

1	Discordo fortemente
2	Discordo.
3	Neutro.
4	Concordo.
5	Concordo fortemente.

### 13 COLETA DE DADOS

O primeiro passo antes da aplicação do questionário foi a validação das questões referentes às dimensões Processo de Gerenciamento de Projetos, Seleção de Projetos e Comunicação da Estratégia. Para isso, foram desenvolvidas três perguntas para cada indicador escolhido. Estas perguntas foram elaboradas a partir da revisão bibliográfica de cada um dos temas. Este questionário, que foi validado após esta triagem inicial, pode ser encontrado no Anexo A desta pesquisa. Foram submetidos os questionários, em arquivos eletrônicos no formato Word, para 15 gerentes de projetos da IBM escolhidos aleatoriamente através do sistema de correio eletrônico. Foram recebidos em retorno 12 questionários a partir dos quais foram selecionadas as perguntas finais do formulário de coleta para as três dimensões acima citadas. Cada pergunta foi classificada segundo a escala abaixo:

**Quadro 21 - Escala utilizada para questionário de triagem**

Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

Todas as questões avaliadas estiveram classificadas com nota média superior à classificação de neutro. Este fato é relevante no sentido em que indica que as perguntas foram consideradas aderentes ao indicador selecionado.

As questões referentes à dimensão comprometimento refletem a escala de Meyer, Allen e Smith (1993) para avaliação do comprometimento organizacional de base afetiva e, portanto, não necessitam de uma nova validação por se tratar de escalas já utilizadas em larga escala no meio acadêmico. As escalas de comprometimento organizacional afetivo foi desenvolvida por Meyer, Allen e Smith em 1993 como parte de um instrumento, composto por dezoito indicadores, sendo seis para cada dimensão conceituada por eles: afetiva, normativa e instrumental.

A coleta de dados foi realizada entre 21/07/2009 e 18/09/2009. Inicialmente a coleta foi feita apenas através de documento Word enviado por correio eletrônico utilizado internamente na empresa. Este questionário encontra-se disponível no Anexo A deste trabalho. O correio eletrônico acompanhava uma carta de apresentação com as credenciais da

instituição e os objetivos da pesquisa. Este email informava claramente que os dados fornecidos são confidenciais e não serão utilizados de forma individualizada. O respondente teve ainda a possibilidade de receber um resumo dos resultados da pesquisa de modo a servir de estímulo para retorno do questionário. O email de apresentação encontra-se disponível no Anexo C.

Foram selecionados apenas funcionários da unidade de negócio *Global Business Services* (GBS) da área de *Global Delivery* (GD). Esta área era constituída, em Setembro de 2009, por 2.071 funcionários no Brasil, dos quais, 358 profissionais atuam em funções ligadas ao gerenciamento dos projetos. Esta unidade e área foi selecionada devido ao fato de que os seus gerentes de projeto trabalham com múltiplos projetos simultâneos e distribuídos em diferentes localidades. A relação entre esta distribuição de projetos e as hipóteses de análise são um dos objetivos deste estudo. Além disso, GBS trabalha seguindo métodos de trabalho fortemente baseados nas melhores práticas recomendadas pelo PMI (2008a).

Cumprida esta etapa e obtidas 76 respostas, foi criado em 30/08/2009 um formulário na internet através do site [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Este formulário de coleta possuía as mesmas questões do formulário enviado via correio eletrônico. As telas deste instrumento de coleta encontram-se disponíveis no Anexo B deste trabalho. Após disponibilizar este site para acesso aos funcionários GD, foram obtidas 39 respostas adicionais, totalizando 115 respostas. Este número corresponde a uma taxa de retorno dos questionários de 32,12% com relação ao total da população.

### 13.1 Calculando o Tamanho da Amostra

Como descrito por Malhotra e outros (2005), o tamanho da amostra determinada estatisticamente corresponde ao seu tamanho final, após a eliminação de candidatos que não se qualificam para o objeto do estudo ou que não completaram totalmente os questionários. A taxa de conclusão da pesquisa prevista foi de 90%, pois após a disponibilização da pesquisa na Internet considerou todos os campos de preenchimento obrigatório uma vez que as informações demográficas são informadas. Do total de 115 questionários de coleta recebidos, apenas 10 (dez) foram descartados pois não tiveram a folha de resposta preenchida, confirmando uma taxa de conclusão de 91%. Todos os formulários retornados foram preenchidos por funcionários IBM da área de negócio *Global Delivery* (GD), responsável por



projetos executados para clientes fora do Brasil, da unidade de negócio *Global Business Services* (GBS). Isto pode ser observado através da informação da unidade informada no questionário e também esperado em virtude da comunicação da pesquisa ter sido direcionada a partir de mala direta fornecida pelo departamento de recursos humanos da empresa.

Conforme Bruni (2009), a determinação do tamanho de amostras associadas a estudos com variáveis qualitativas ordinais ou nominais depende das proporções estudadas e do nível de confiança esperado pelo estudo. Para populações finitas de tamanho N, o tamanho da amostra pode ser obtido através da equação abaixo, considerando-se  $p=q$  uma vez que estas variáveis não são estimáveis neste estudo:

$$n = z^2pqN / (z^2pq + (N-1) e^2)$$

Para este estudo, assumiu-se como premissa que a amostra deve trabalhar em um nível de confiança de 95%, o que corresponde , conforme Kazmier (2007), a um número de unidades de desvio padrão a partir da média Z de 1,96. Assumindo um erro máximo (e) de 10% e substituindo os elementos na equação, obtemos um número mínimo estimado de 76 respostas.

Baseado no teorema do limite central, para valores grandes do tamanho da amostra com n superior a 30, a distribuição das médias amostrais assume o mesmo comportamento de uma distribuição normal com média igual à média da população e desvio padrão igual à razão entre o desvio padrão da variável original e a raiz do tamanho da amostra, conforme descreve Bruni (2009). Usaremos esta premissa como base para as discussões dos resultados obtidos na seção seguinte deste trabalho.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos. A primeira parte abrange a caracterização da amostra através de uma abordagem pautada na estatística descritiva. Em seguida, são discutidas as hipóteses centrais deste estudo através da análise das relações entre estas variáveis de pesquisa.

### 14 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A partir da amostra estudada, analisando seu perfil demográfico, observamos na figura 13 que 49,6% dos respondentes possui até 35 anos e tem a maior representação na distribuição da amostra por faixa etária.

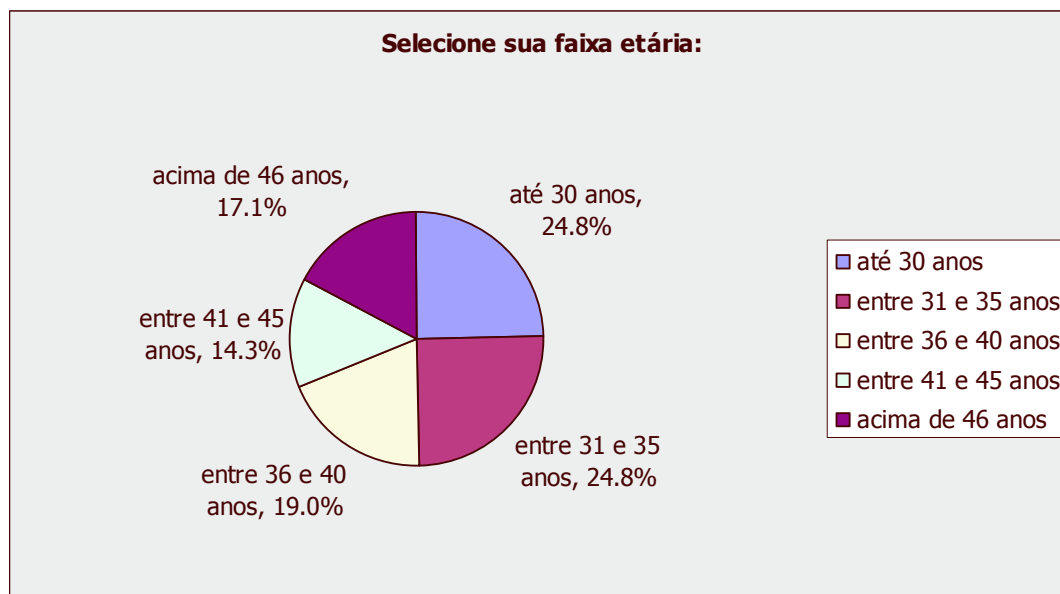
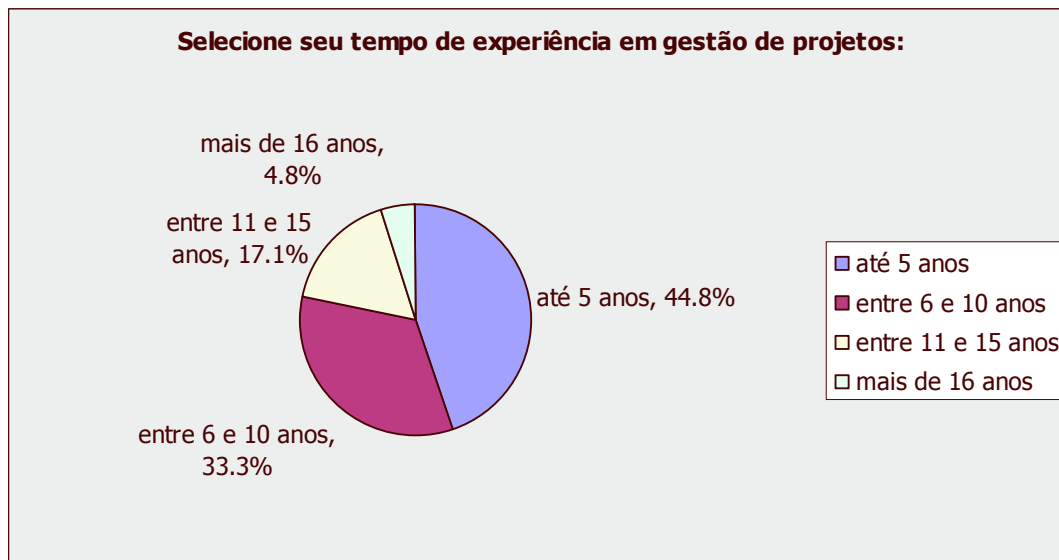


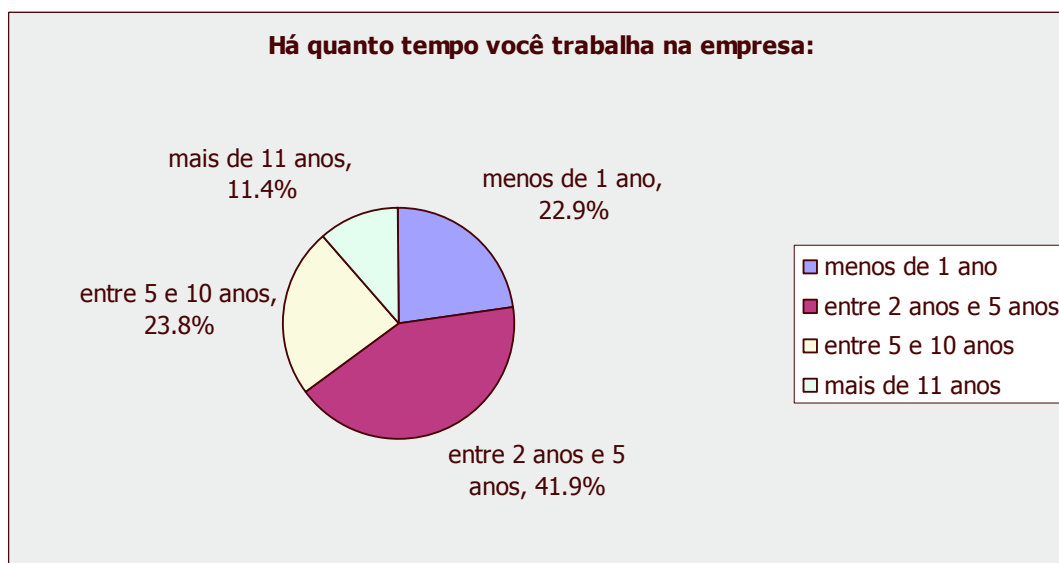
Figura 13 - Distribuição da amostra por faixa etária

A figura 14, a seguir, reforça a análise anterior e evidencia que a área de *Global Delivery* da empresa é composta por profissionais jovens mas com boa experiência na área. A maior parte dos funcionários pesquisados (78,1%) possui até 10 anos de experiência em gerenciamento de projetos. Sendo que 44,8% tem até 5 anos de experiência, e 33,3% tem entre 6 e 10 anos de experiência na área.



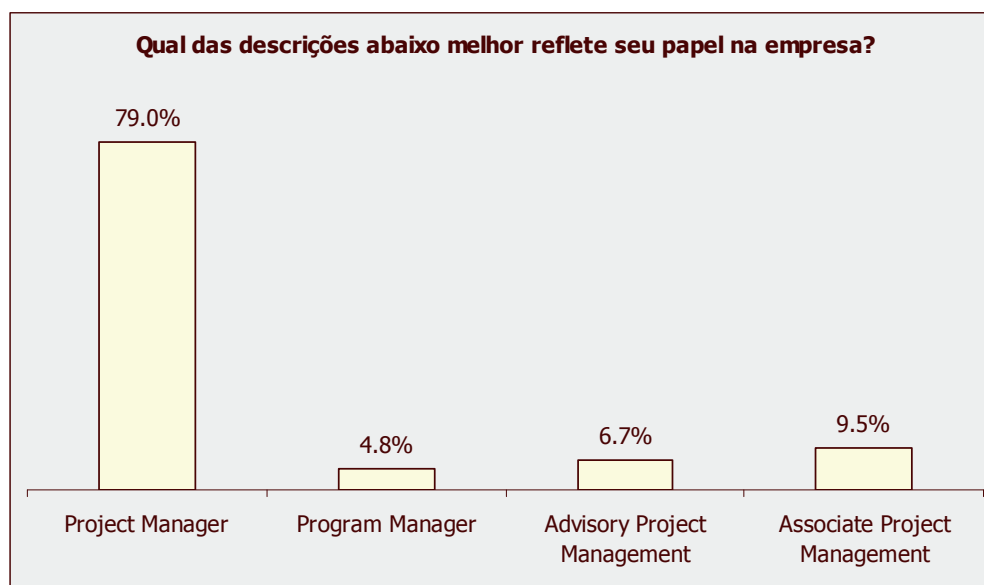
**Figura 14 - Distribuição da amostra por experiência em gerenciamento de projetos**

Na figura 15, percebemos que 41,9% da amostra estudada trabalha entre 2 (dois) a 5 (cinco) anos na organização. Em seguida temos 23,8% dos funcionários pesquisados trabalhando entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos na empresa. No total, vemos que 65,7% da amostra possui um bom nível de experiência com as rotinas de trabalho específicas da organização estudada.



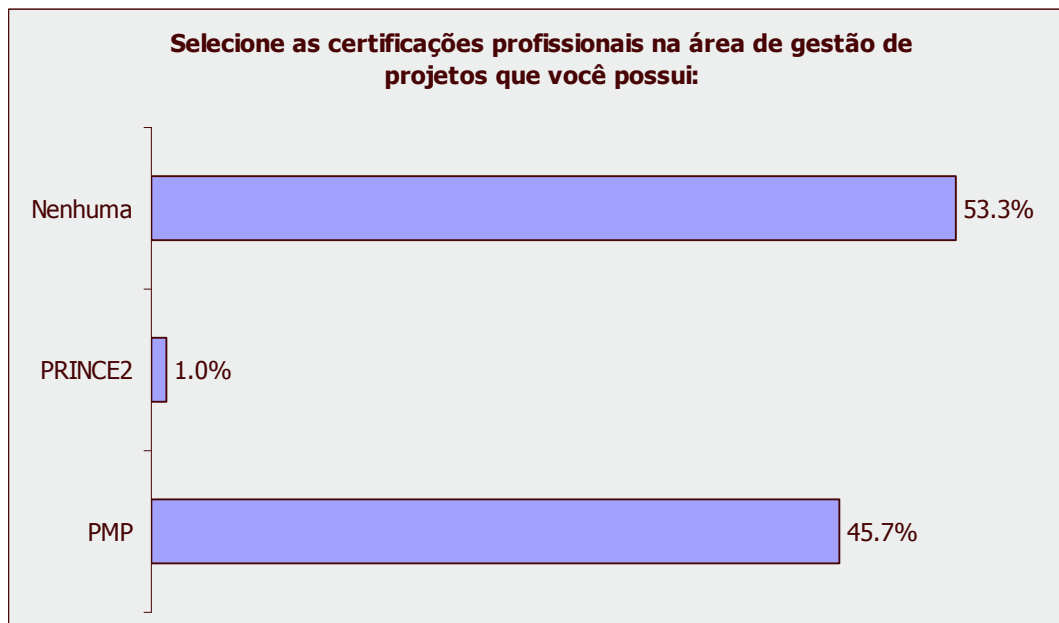
**Figura 15 - Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa**

A distribuição da amostra por função, evidenciada na figura 16 a seguir, mostra que o universo pesquisado reflete os objetivos iniciais da pesquisa. Foram removidos os outliers que não representavam funções compatíveis com o gerenciamento de projetos. A maior parte da população (79,0%) , conforme esperado, é composta por gerentes de projetos da unidade de *Global Delivery* da organização.



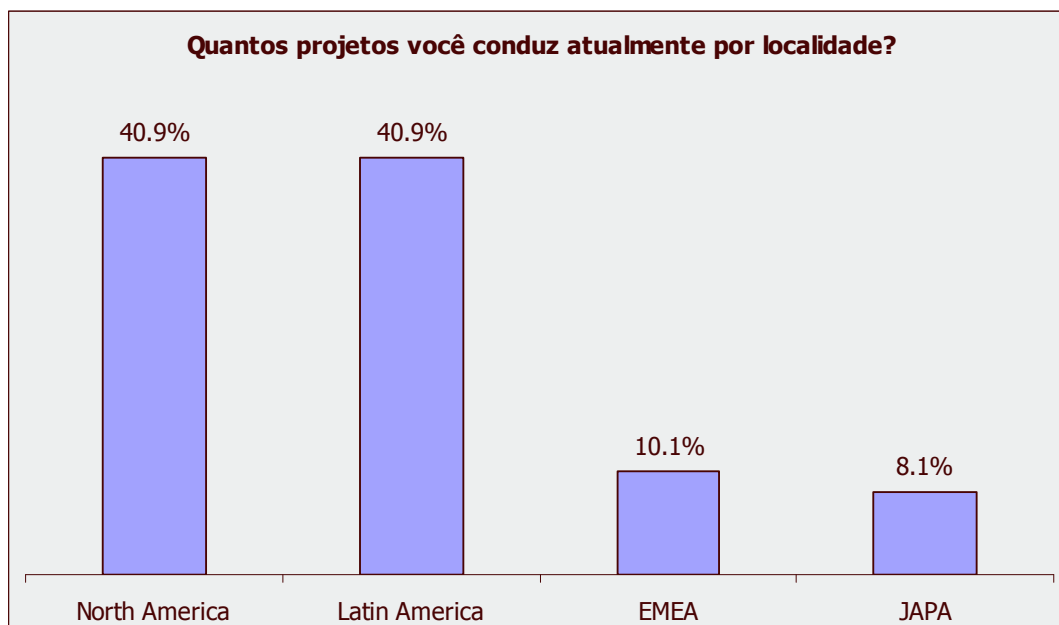
**Figura 16 - Distribuição da amostra por função desempenhada**

Quanto às certificações profissionais mais relevantes na área de gerenciamento de projetos, evidenciadas na figura 17 a seguir, não encontramos nenhum profissional certificado, dentro da amostra estudada, nas seguintes certificações: PgMP, IPMA, IBM Senior e IBM Executive. Resultado esperado visto que estas certificações são de mais difícil obtenção e normalmente requerem uma experiência maior do profissional. Percebemos que a maior parte da amostra pesquisada, 53,3%, não possui nenhuma certificação. Entre os profissionais certificados, no entanto, é visível a priorização da certificação PMP do PMI, que representa 45,7% dos funcionários pesquisados.



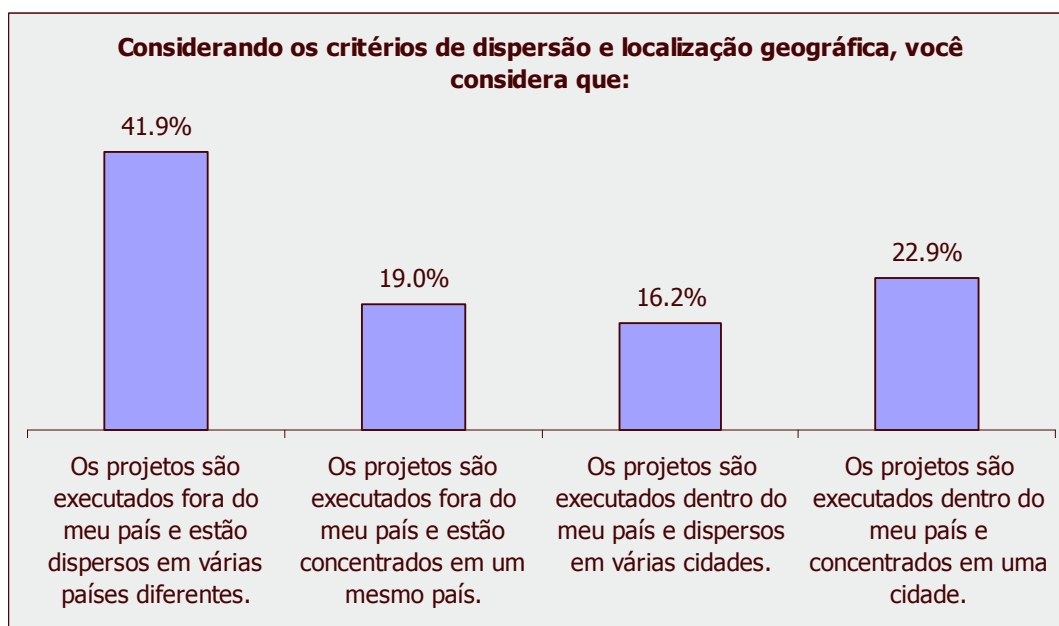
**Figura 17 - Distribuição da amostra por certificação profissional**

A figura 18 mostra que a maior parte dos projetos pesquisados, 122 de um total de 149 projetos gerenciados pelos gerentes de projeto que participaram deste estudo, estão localizados nas regiões da América do Norte e América Latina. Isto consolida um percentual de 81,9% dos projetos sendo conduzidos nestas regiões. Temos ainda uma pequena quantidade de projetos sendo executadas nas regiões da Europa e Ásia (EMEA), com 10,1%, e a região compreendida pela Oceania mais o Japão, com 8,1% dos projetos.



**Figura 18 - Distribuição dos projetos por região**

Podemos perceber pela figura 19 a seguir que a maior parte dos projetos executados, 41,7%, está distribuída em diversos países diferentes e são executados fora do Brasil. Este resultado também era esperado visto que a área de *Global Delivery* opera basicamente com clientes em mercados no exterior.



**Figura 19 - Distribuição dos projetos quanto a dispersão geográfica**

## 15 VALIDAÇÃO DAS ESCALAS

Neste trabalho, procuramos validar as escalas desenvolvidas quanto à sua confiabilidade e validade.

Segundo Malhotra e outros (2005), a confiabilidade está relacionada à consistência dos resultados produzidos por uma escala obtidas a partir de medições repetidas. Utilizamos a medida de confiabilidade de consistência interna para analisar a confiabilidade das escalas desenvolvidas, visto que, neste trabalho, o indicador que avalia cada construto é composto pela soma das notas das suas subescalas. Para esta avaliação, fez-se uso do coeficiente Alfa, ou Alfa de Cronbach, calculado pela média dos coeficientes que resultam das combinações resultantes das correlações entre as notas da escala divididas ao meio aleatoriamente. O coeficiente Alfa varia de 0 a 1. Ainda segundo Malhotra e outros (2005), valores superiores a 0,6 são considerados satisfatórios de confiabilidade interna. A tabela 1 abaixo ilustra cada uma das escalas desenvolvidas, suas variáveis e o coeficiente Alfa de Cronbach calculado.

**Tabela 1 - Confiabilidade das escalas adotadas**

Variáveis / Escalas associadas		Coeficiente de confiabilidade da escala
Escala de avaliação do alinhamento estratégico dos projetos		Alfa de Cronbach
ALN_MET	Nível de Relação entre Metas Corporativas e Projetos	0,712
ALN_MUD	Grau de Alinhamento dos Projetos com as Mudanças na Estratégia	
ALN_CLA	Nível de Clareza dos Papéis e Responsabilidades	
Escala de avaliação da eficiência dos processos de gerenciamento de projetos		Alfa de Cronbach
PRJ_CUS	Grau de Aderência do Custo ao Planejado	0,646
PRJ_PRZ	Grau de Cumprimento do Prazo ao Planejado	
PRJ_OBJ	Nível de Clareza dos Objetivos	
Escala de avaliação das práticas de seleção dos projetos executados		Alfa de Cronbach
PTF_SEL	Grau de Formalização do Processo de Seleção dos Projetos	0,785
PTF_PRI	Grau de Formalização na Priorização dos Projetos	
PTF_VIA	Nível de Aplicação do Estudo de Viabilidade dos Projetos	
Escala de avaliação da eficiência da comunicação da estratégia		Alfa de Cronbach
COM_OBJ	Nível de Comunicação de Objetivos e Metas da Organização	0,825
COM_MEI	Nível de Adequação dos Meios de Comunicação	
COM_ABE	Percepção do Grau de Abertura da Comunicação	
Escala de avaliação do comprometimento afetivo com a organização dos gerentes		Alfa de Cronbach
COM_OBJ COM_MEI COM_ABE COM_OBJ COM_MEI COM_ABE	Comprometimento Afetivo com a Organização	0,801

Baseado em Malhotra e outros (2005), este trabalho avalia a validade da escala com base em seu construto. A validade da escala confirma se as diferentes notas obtidas através da sua aplicação efetivamente refletem o que está sendo medido. Esta validação foi feita através da aplicação do questionário preliminar para determinar se os itens da escala refletem os indicadores analisados. Além disso, todo o levantamento bibliográfico foi desenvolvido previamente à elaboração do questionário, o que permitiu uma densa compreensão das teorias nas quais se basearam as escalas elaboradas.

## 16 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS CENTRAIS

De acordo com Bruni (2009), a moda, a média e a mediana são os instrumentos mais utilizados para representar de forma resumida o conjunto de valores em estudo. Para Spiegel (1993), as médias representam medidas da tendência central. A mediana representa o centro exato da série ordenada. A moda representa o valor de maior frequência na série analisada.

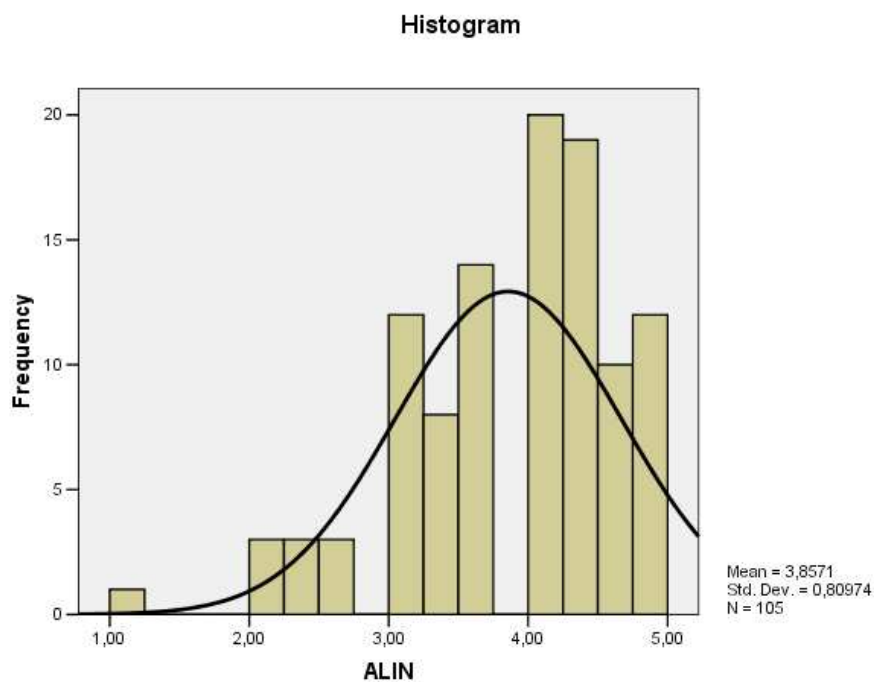
A tabela 2 abaixo resume os dados descritivos dos construtos que são abordados neste trabalho. Estes construtos representados abaixo indicam o grau de percepção verificado a partir da amostra estudada.

**Tabela 2 - Estatística descritiva das variáveis ordinais**

Construtos	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
Alinhamento estratégico dos projetos	3,857	4,000	4,000	0,809	-0,770	0,640	1	5
Eficiência dos processos de gestão de projetos	3,981	4,000	4,000	0,061	-0,491	0,362	1	5
Práticas de alinhamento do portfólio	3,600	4,000	3,667	0,774	-0,476	0,617	1	5
Eficiência da comunicação da estratégia	3,448	4,000	3,667	0,860	-0,471	-0,187	1	5
Grau de comprometimento afetivo com a organização	3,767	4,17	3,833	0,720	-0,879	1,900	1	5

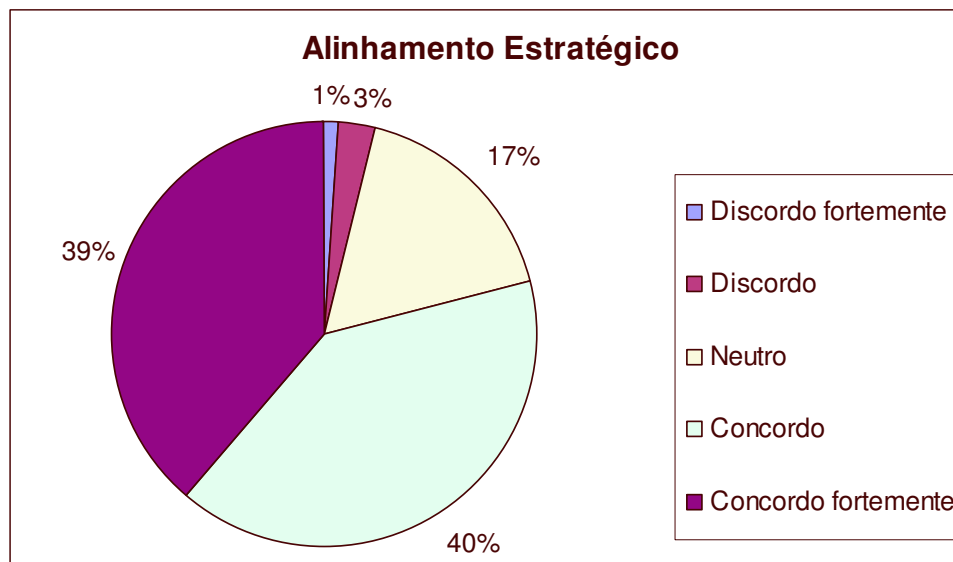


O nível de avaliação do alinhamento estratégico percebido na organização tem média de 3,857, que se enquadra na escala entre o “Neutro” e “Concordo”. Analisando a forma de distribuição das frequências dos dados estudados e, comparando-a com o modelo teórico de distribuição gaussiana ou normal, podemos observar algumas características relevantes. Em primeiro lugar, com base no critério de assimetria, seguindo as definições de Martins (2002), percebemos que esta variável apresenta comportamento assimétrico negativo ou à esquerda, com assimetria igual a -0,770. Em seguida, verifica-se que o grau de alongamento da distribuição, verificado através da análise de curtose, indica uma distribuição delgada ou leptocúrtica conforme observa Bruni (2009), visto que o grau obtido de 0,640 é superior à 0,263. Isto pode ser verificado a partir da análise da figura 20 abaixo.



**Figura 20 - Curva normal para variável alinhamento**

Analisando a distribuição de respostas obtidas a partir da amostra estudada, vemos que 79% dos respondentes concordam, em algum nível, que os projetos executados pela organização estão alinhados com as suas estratégias.



**Figura 21 - Percepção da amostra quanto ao alinhamento estratégico dos projetos**

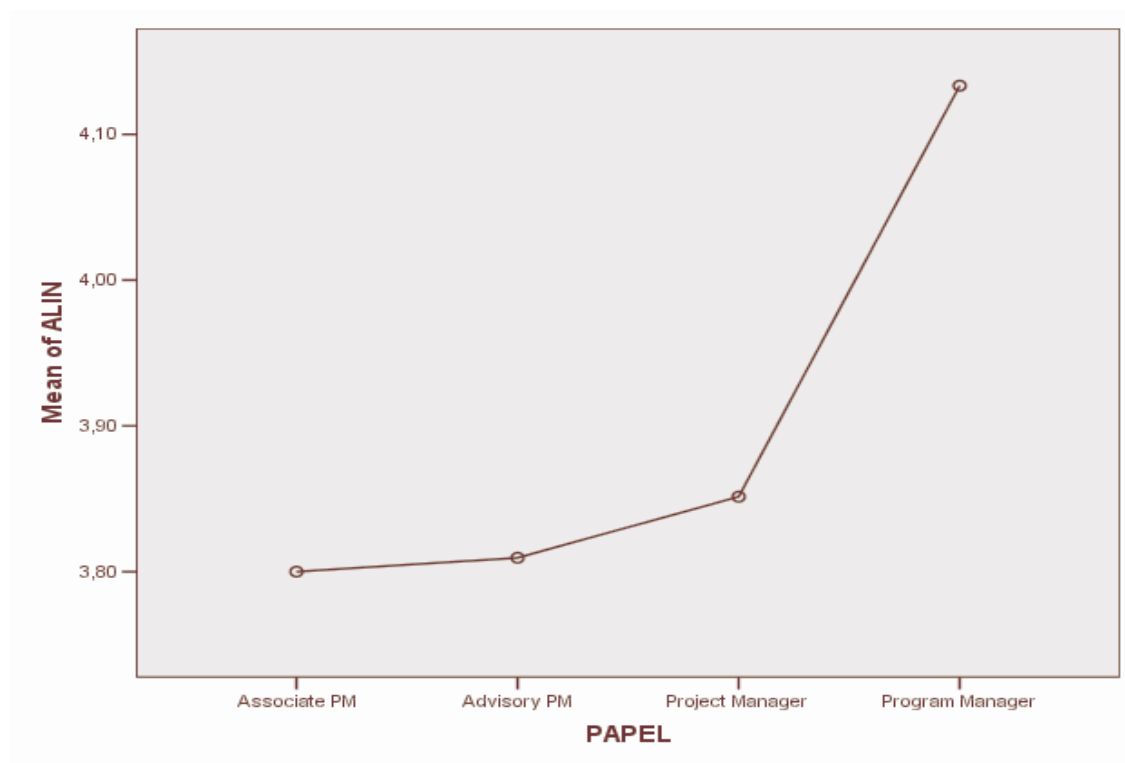
A partir da análise da tabela 3 a seguir, podemos perceber que a percepção do nível de alinhamento dos projetos não apresenta grandes variações conforme a experiência dos profissionais em gerenciamento de projetos ou o tempo de experiência dentro da organização. No entanto, percebemos um alto nível de percepção de alinhamento entre profissionais acima de 46 anos de idade (média de 4,20). Vale destacar que 49,6% dos profissionais pesquisados possuem até 35 anos de idade. Com relação à experiência em gerenciamento de projetos, observa-se que 78,1% dos pesquisados possuem até 10 anos de experiência. Podemos concluir que a amostra pesquisada é composta por profissionais jovens mas já com certa experiência na área de atuação. Analisando a demografia com relação ao tempo de empresa, observamos que a média mais alta para a percepção do alinhamento é oriunda de profissionais com menor tempo de empresa (3,96%).

Observa-se que existe uma pequena diferença entre as médias para profissionais com certificações na área de projetos em comparação com profissionais que não possuem certificações na área de gerenciamento de projetos (3,94 para não certificados e 3,75 para profissionais com alguma certificação). Destaca-se o fato de que 53% da população possui algum tipo de certificação na área de projetos.

Tabela 3 - Alinhamento estratégico percebido por variáveis demográficas

<i>Total de 105 respondentes</i>	<i>Avaliação do grau de alinhamento estratégico</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b><i>Experiência em Gerenciamento de Projetos</i></b>				
até 5 anos	3,9291	0,79533	47	44,8%
entre 6 e 10 anos	3,7524	0,80173	35	33,3%
entre 11 e 15 anos	3,9074	0,88418	18	17,1%
entre 16 e 20 anos	3,7333	0,89443	5	4,8%
<b><i>Tempo de Empresa</i></b>				
menos de 1 ano	3,9583	0,66893	24	22,9%
entre 2 e 5 anos	3,7576	0,94106	44	41,9%
entre 6 e 10 anos	3,8933	0,70527	25	23,8%
acima de 11 anos	3,9444	0,80193	12	11,4%
<b><i>Faixa Etária</i></b>				
até 30 anos	3,8077	0,88530	26	24,8%
entre 31 e 35 anos	3,9872	0,59240	26	24,8%
entre 36 e 40 anos	3,4833	0,83403	20	19,0%
entre 41 e 45 anos	3,8000	0,94112	15	14,3%
acima de 46 anos	4,2037	0,71528	18	17,1%
<b><i>Certificações</i></b>				
Não certificados	3,9524	0,74787	56	53,3%
Certificados	3,7483	0,87011	49	46,7%
<b><i>Cargo</i></b>				
Associate Project Manager	3,8000	0,44997	10	9,5%
Advisory Project Manager	3,8095	1,03382	7	6,7%
Project Manager	3,8514	0,80690	83	79,0%
Program Manager	4,1333	1,23828	5	4,8%

Como era de se esperar, profissionais que atuam como gerentes de programas percebem um nível de alinhamento dos projetos superior (média de 4,13) aos demais papéis envolvidos no gerenciamento de projetos. As médias de alinhamento percebido por papel podem ser visualizadas graficamente na figura 22 a seguir:



**Figura 22 - Médias de alinhamento percebido por papel**

Observando-se a tabela 4, referente ao alinhamento estratégico percebido por variáveis de dispersão dos projetos, verificamos que as médias obtidas para a percepção do alinhamento para profissionais que gerenciam projetos mais regionalizados em comparação com os gerentes de projetos que gerenciam projetos executados em outros países também não apresenta variações significativas.

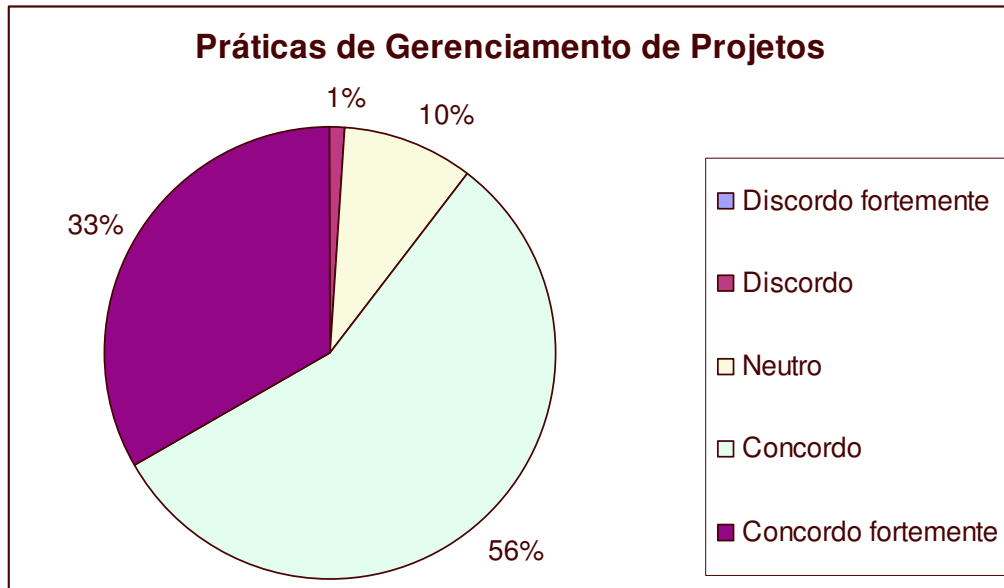
A maior média de percepção foi verificada para gerentes de projetos que gerenciam projetos fora do país e estão dispersos em várias regiões diferentes (3,97). Estes gerentes respondem por 42% do total da amostra pesquisada, o que já era de se esperar considerando-se que a área de *Global Delivery* atua, na maior parte de seus projetos, com clientes do exterior em contratos de regime de *outsourcing*.

A menor média (3,51) foi registrada para gerentes de projetos que gerenciam projetos executados dentro do país e dispersos em várias regiões.

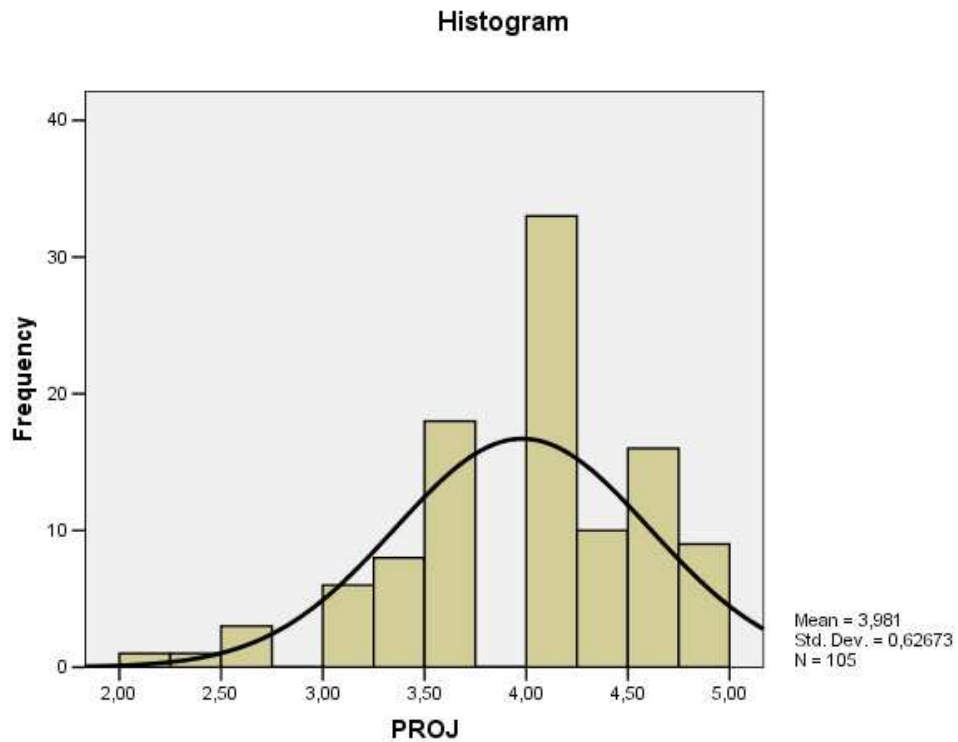
Tabela 4 - Alinhamento estratégico percebido por variáveis dispersão dos projetos

<i>Total de 105 respondentes</i>	<i>Alinhamento estratégico</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b><i>Dispersão dos Projetos</i></b>				
Os projetos são executados fora do meu país e estão dispersos em várias regiões diferentes	3,9697	0,77699	44	41,9%
Os projetos são executados fora do meu país e estão concentrados em uma mesma região	3,8167	0,86163	20	19,0%
Os projetos são executados dentro do meu país e dispersos em várias regiões	3,5098	0,88284	17	16,2%
Os projetos são executados dentro do meu país e concentrados em uma mesma região	3,9306	0,74846	24	22,9%

A média da percepção da contribuição das práticas de gerenciamento de projetos para os resultados obtidos nos projetos da organização é de 3,981, conforme podemos verificar na figura 23. Somando-se as respostas posicionadas na escala como “Concordo” e “Concordo Fortemente”, temos 89% da população entre os seus respondentes. Esta variável apresenta assimetria à esquerda, com um coeficiente de  $-0,491$  e curtose ( $0,362$ ) superior a  $0,263$ , indicando uma curva alongada, representada na figura 24 apresentada a seguir.



**Figura 23 - Distribuição da amostra para a variável relativa às práticas de projetos**



**Figura 24 - Curva de distribuição para variável gerenciamento de projetos**

Com relação à variável que mede o nível de aderência dos projetos executados às práticas de gerenciamento de portfólio, representado na figura 25, obteve-se uma média de 3,600. Observando a distribuição de frequência, destaca-se que 54% da amostra estudada concorda que estas práticas são aplicadas. A curva de distribuição, ilustrada através da figura 26, apresenta assimetria à esquerda, com um coeficiente de  $-0,476$ . Nesta situação, conforme Bruni (2009), a média (10,80) é menor que a mediana (11), que por sua vez, é inferior à moda (12). O coeficiente de curtose observado é de  $0,617$ , superior a  $0,263$ , indicando uma curva leptocúrtica.

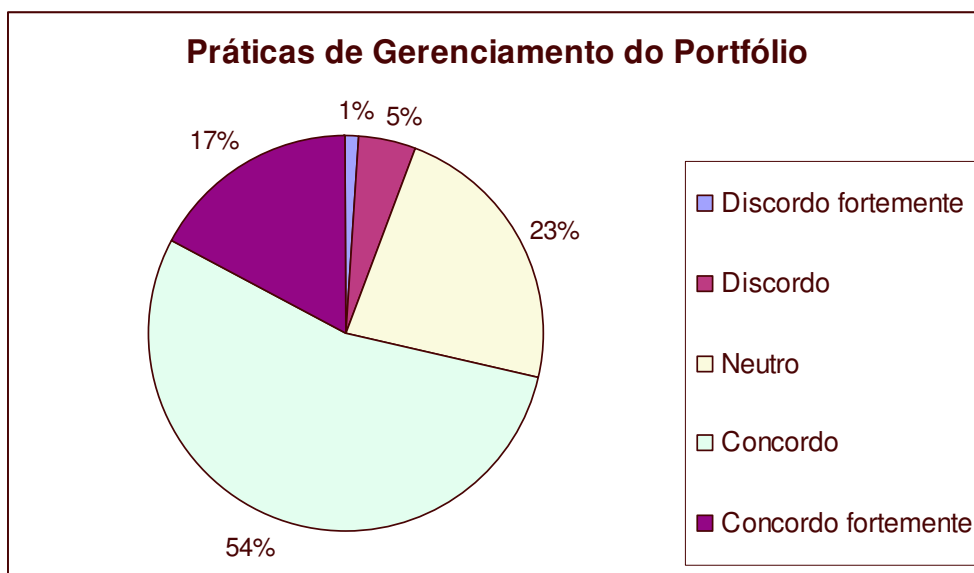
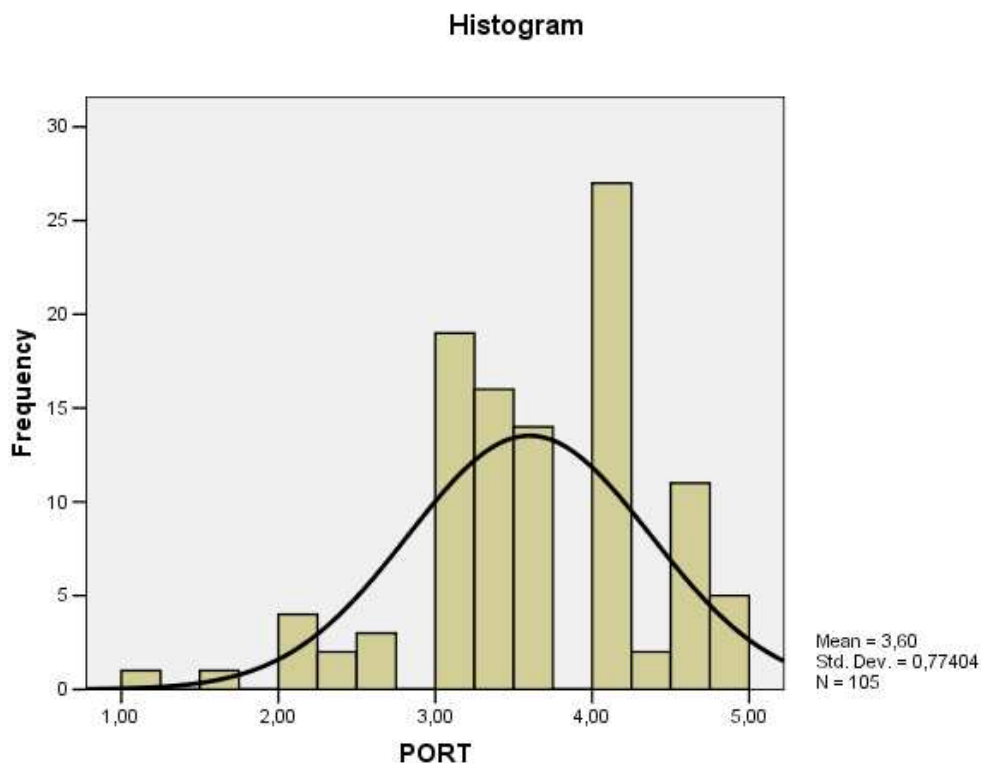


Figura 25 - Distribuição da amostra para a variável relativa às práticas de portfólio



**Figura 26 - Curva de distribuição para variável gerenciamento de portfólio**

A média obtida para a variável que avalia o nível de eficiência da comunicação das estratégias, evidenciada na figura 27, foi de 3,448. Da análise da distribuição de frequência, percebemos que apenas 10% dos respondentes indicaram algum nível de discordância com relação às afirmativas. A curva de distribuição também apresenta assimetria à esquerda, com um coeficiente de -0,471. A curtose observada é de -0,187, inferior a 0,263, indicando uma curva platicúrtica ou achatada, conforme ilustrado na figura 28.



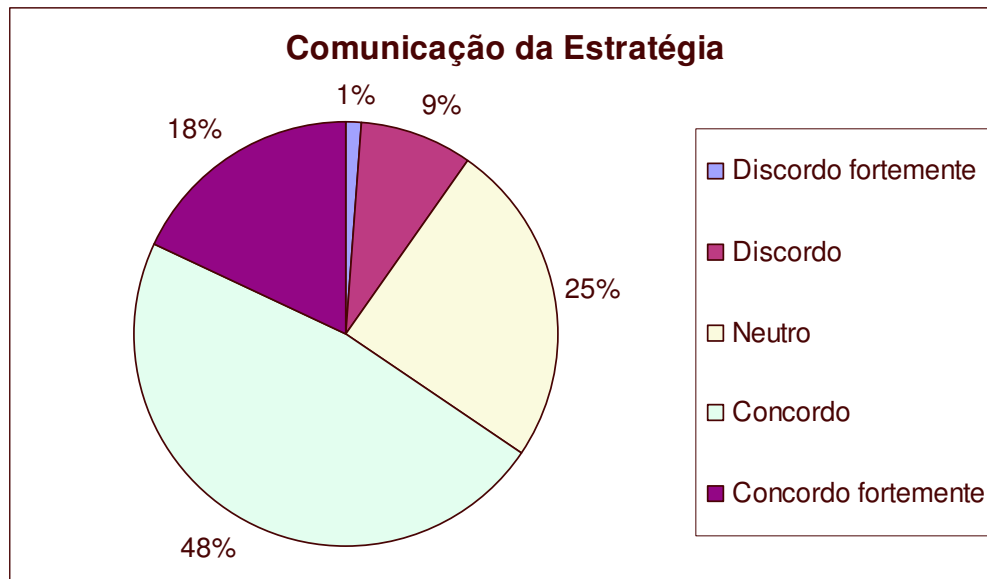


Figura 27 - Distribuição dos projetos quanto a eficiência da comunicação das estratégias

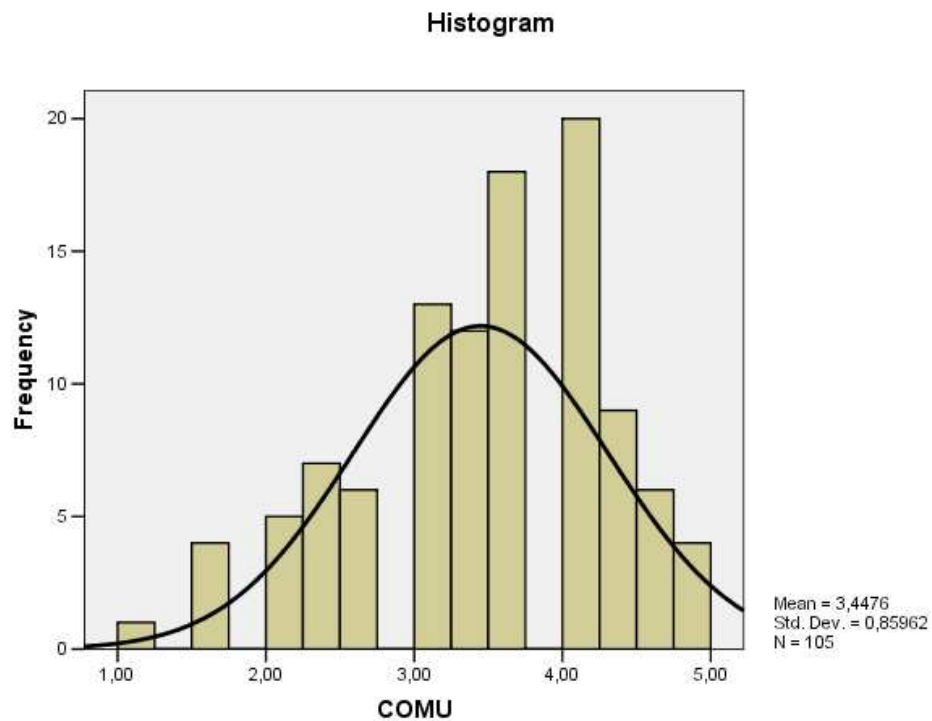
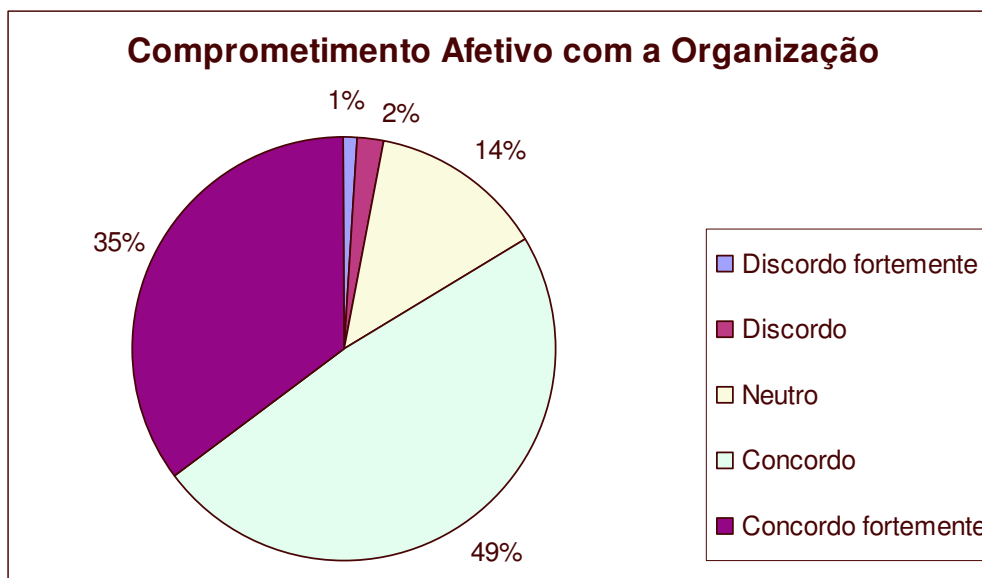


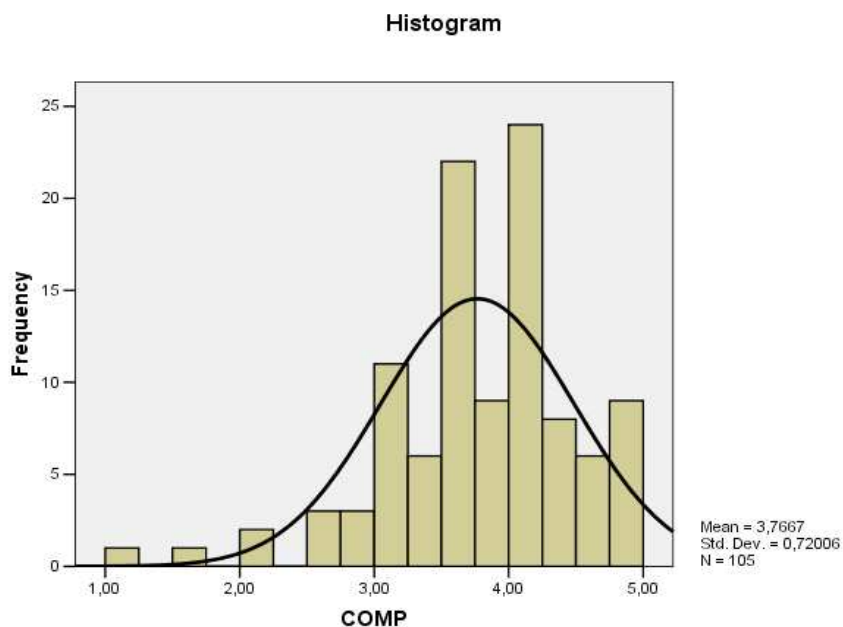
Figura 28 - Curva de distribuição para variável comunicação das estratégias

A média obtida para a variável que avalia o comprometimento afetivo do gerente de projeto com a organização é de 3,767, conforme figura 29 a seguir. Da análise da distribuição de frequência, percebemos que apenas 3% dos respondentes indicaram algum nível de discordância com relação às afirmativas. Isto indica que a amostra estudada apresenta níveis relevantes de comprometimento afetivo com a organização.



**Figura 29 - Distribuição dos projetos quanto ao comprometimento dos gerentes de projetos**

A curva de distribuição da variável comprometimento afetivo com a organização também apresenta assimetria à esquerda, com um coeficiente de  $-0,879$ . A curtose observada é de  $1,900$ , superior a  $0,263$ , indicando uma curva leptocúrtica ou delgada. De acordo com Spiegel (1993), curvas leptocúrticas apresentam picos relativamente altos, conforme ilustrado na figura 30 representada a seguir.



**Figura 30 - Curva de distribuição para comprometimento afetivo com a organização**

## 17 TESTANDO A NORMALIDADE DA AMOSTRA

Neste trabalho, a normalidade da amostra foi testada utilizando-se o teste de Kolmogorov-Smirnov. Conforme Bruni (2009), este teste calcula a maior diferença em valores absolutos entre a função de distribuição observada e a curva de distribuição normal.

**Tabela 5 - Teste de Kolmogorov-Smirnov – Sem segmentação**

Teste de Kolmogorov-Smirnov		ALIN	PROJ	PORT	COMP	COMU
<b>N</b>		105	105	105	105	105
<b>Parâmetros normais (a,b)</b>	<b>Média</b>	3,8571	3,9810	3,6000	3,7667	3,4476
	<b>Desvio Padrão</b>	,80974	,62673	,77404	,72006	,85962
<b>Diferenças mais extremas</b>	<b>Absoluta</b>	,151	,160	,131	,102	,143
	<b>Positiva</b>	,079	,155	,131	,073	,079
	<b>Negativa</b>	-,151	-,160	-,126	-,102	-,143
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>		1,547	1,637	1,345	1,044	1,470
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		,017	,009	<b>,054</b>	<b>,225</b>	,027

a Distribuição testada é a Normal.

Para as variáveis que avaliam a percepção da adoção de práticas efetivas de gerenciamento de portfólio (PORT) e o comprometimento organizacional afetivo (COMP), obteve-se níveis de significância superiores à 0,05. Com isto pode-se concluir que estas variáveis são normalmente distribuídas na população com um nível de confiança de 95%.

Em geral, resultados negativos no teste de Kolmogorov-Smirnov indicam que foram utilizados parâmetros incorretos para gerar a curva de distribuição. Deste modo, aplicamos uma segmentação aos dados dividindo os resultados pela variável tempo de experiência na empresa. Esta variável foi selecionada pois, conforme Morin e Aube (2009), o tempo de permanência do funcionário na organização resulta em efeitos sobre o seu comportamento. Isto certamente trará impactos sobre a sua percepção da estratégia da empresa, o seu nível de conhecimento e aplicação de práticas de projetos bem como a sua assimilação da comunicação da estratégia que lhe será transmitida pela organização executora. De fato, analisando a tabela a seguir, verificamos resultados bem diferentes dos encontrados anteriormente.

**Tabela 6 - Teste de Kolmogorov-Smirnov – Dados segmentados por tempo de empresa**

Teste de Kolmogorov-Smirnov		ALIN	PROJ	PORT	COMP	COMU
Menos de 1 ano	Z	0,734	1,472	0,759	0,981	1,015
	Sig (2-tailed)	0,654	<b>0,026</b>	0,611	0,291	0,254
Entre 2 e 5 anos	Z	1,127	1,574	1,025	0,804	1,121
	Sig (2-tailed)	0,158	<b>0,014</b>	0,244	0,538	0,162
Entre 6 e 10 anos	Z	0,670	0,640	0,860	0,555	0,594
	Sig (2-tailed)	0,761	0,808	0,450	0,918	0,872
Entre 11 e 15 anos	Z	0,397	0,595	0,454	0,660	0,630
	Sig (2-tailed)	0,998	0,871	0,986	0,776	0,822

a Distribuição testada é a Normal.

Como pode-se perceber, o teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou anomalias para dois segmentos relativos à variável que mede a percepção das práticas de gerenciamento de projetos, indicando que a segmentação por tempo de experiência na empresa não seja a mais adequada para esta variável. Kerzner (2001) considera que os executivos normalmente

selecionam gerentes de projetos baseados na sua experiência assumindo que estes não cometerão os mesmos erros do passado. Selecionar sempre profissionais mais experientes pode, no entanto, causar frustração em gerentes de projetos menos experientes em busca de oportunidades na carreira. Esta idéia nos leva a assumir que a segmentação por tempo de experiência do profissional em gerenciamento de projetos seja uma segmentação mais adequada para a variável percepção da aplicação de práticas de gerenciamento de projetos. De fato, a tabela abaixo mostra os resultados para o teste de Kolmogorov-Smirnov específicos para esta variável e todos os valores apresentam valores superiores a 0,05 confirmando o teste de normalidade para a variável.

**Tabela 7 - Teste de Kolmogorov-Smirnov – Dados segmentados por experiência gerencial**

Teste de Kolmogorov-Smirnov		PROJ
Entre 1 e 5 anos	Z	1,313
	Sig (2-tailed)	0,064
Entre 2 e 5 anos	Z	1,153
	Sig (2-tailed)	0,140
Entre 6 e 10 anos	Z	1,085
	Sig (2-tailed)	0,190
Entre 11 e 15 anos	Z	0,653
	Sig (2-tailed)	0,788

a Distribuição testada é a Normal.

b Calculado a partir dos dados da amostra.

## 18 TESTE DAS HIPÓTESES

O quadro 22 abaixo relaciona as hipóteses primárias e secundárias adotadas neste trabalho e as respectivas técnicas de análise associadas a cada uma delas:

**Quadro 22 - Hipóteses e técnicas de análise associadas**

<b>Hipótese 1 (H1)</b>	A percepção do alinhamento estratégico dos projetos é determinada pelas percepções relativas à adoção de práticas de gerenciamento de projetos, aplicação de instrumentos de gestão de portfólio, pela eficiência da comunicação da estratégia e pelo comprometimento organizacional afetivo dos gerentes de projetos.	Regressão linear múltipla aplicada no desenvolvimento de modelo linear aproximado.
<i>Hipótese H1a</i>	Existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da utilização de práticas de gerenciamento de projetos.	Análise do coeficiente de correlação Pearson.
<i>Hipótese H1b</i>	Existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da aplicação de práticas de gerenciamento do portfólio de projetos.	Análise do coeficiente de correlação Pearson.
<i>Hipótese H1c</i>	As percepções dos gerentes de projetos sobre a eficiência da comunicação da estratégia estão positivamente relacionadas às suas percepções referentes ao alinhamento dos projetos com as estratégias corporativas.	Análise do coeficiente de correlação Pearson.
<i>Hipótese H1d</i>	Profissionais que gerenciam projetos dispersos em diversos países diferem na sua percepção do alinhamento estratégico de profissionais que gerenciam projetos mais localizados.	Teste de igualdade de médias populacionais (teste t para amostras independentes)
<b>Hipótese 2 (H2)</b>	Existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerente de projetos com a organização e a percepção da eficiência da comunicação dos objetivos e metas da empresa.	Análise do coeficiente de correlação Pearson.
<b>Hipótese 3 (H3)</b>	Existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerente de projetos com a organização e a percepção da efetividade da aplicação de práticas de gerenciamento de projetos.	Análise do coeficiente de correlação Pearson.
<i>Hipótese H3a</i>	Funcionários com mais tempo de empresa tendem a apresentar menor comprometimento afetivo com a organização.	Análise do coeficiente de correlação Pearson e Spearman.

Para abordar cada uma destas hipóteses, foram analisadas as correlações entre as variáveis que compõem o modelo conceitual proposto, através do coeficiente de Pearson. Este coeficiente, conforme Spiegel (1993), indica a relação entre duas variáveis contínuas. A tabela abaixo apresenta os valores observados:

**Tabela 8 - Correlações entre as variáveis do modelo conceitual**

<b>Contrutos</b>	<b>Avaliação do alinhamento o estratégico dos projetos</b>	<b>Avaliação da eficiência dos processos de gerenciamento de projetos</b>	<b>Avaliação das práticas de alinhamento do portfólio de projetos executados</b>	<b>Avaliação da eficiência da comunicação da estratégia</b>	<b>Avaliação do grau de comprometimento afetivo dos gerentes de projeto com a organização</b>
<b>Avaliação do alinhamento estratégico dos projetos</b>	1	<b>0,262(**)</b>	<b>0,407(**)</b>	<b>0,579(**)</b>	<b>0,252(**)</b>
Sig. (2-tailed)		0,007	0,000	0,000	0,010
<b>Avaliação da eficiência dos processos de gerenciamento de projetos</b>	<b>0,262(**)</b>	1	<b>0,374(**)</b>	<b>0,315(**)</b>	0,150
Sig. (2-tailed)	0,007		0,000	0,001	0,127
<b>Avaliação das práticas de alinhamento do portfólio de projetos executados</b>	<b>0,407(**)</b>	<b>0,374(**)</b>	1	<b>0,397(**)</b>	0,087
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,378
<b>Avaliação da eficiência da comunicação da estratégia</b>	<b>0,579(**)</b>	<b>0,315(**)</b>	<b>0,397(**)</b>	1	<b>0,324(**)</b>
Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000		0,001
<b>Avaliação do grau de comprometimento afetivo dos gerentes de projeto</b>	<b>0,252(**)</b>	0,150	0,087	<b>0,324(**)</b>	1
Sig. (2-tailed)	0,010	0,127	0,645	0,001	

(\*\*) – Indica correlação significativa no nível de 0,01 (2-tailed).

## 18.1 Análise da Hipótese H1 e suas Derivadas

A hipótese H1 é a principal desta pesquisa e se baseia na afirmativa de que a percepção do alinhamento estratégico dos projetos é determinada pelas percepções relativas à adoção de práticas de gerenciamento de projetos, aplicação de instrumentos de gestão de portfólio, pela eficiência da comunicação da estratégia e pelo comprometimento organizacional afetivo dos gerentes de projetos. Com o objetivo de desenvolver um modelo linear que represente matematicamente as relações entre as variáveis estudadas, foi aplicada a análise de regressão linear múltipla. Para Braule (2001), a análise de regressão procura estabelecer não só a dependência, mas também a função matemática que liga as variáveis. As variáveis preditoras para a percepção do alinhamento estratégico dos projetos são, neste modelo, percepção da eficiência da adoção de processos de gerenciamento de projetos, percepção da eficiência da adoção de processos de gerenciamento de portfólio, percepção da eficiência da comunicação da estratégia e percepção do comprometimento afetivo com a organização dos gerentes de projetos. A análise que segue foi feita sobre os cálculos realizados no SPSS utilizando o método *Enter*, que considera a entrada de todas as variáveis em um bloco aplicadas no mesmo passo.

A tabela abaixo representa os coeficientes de correlação (R), de determinação ( $R^2$ ), de determinação ajustado ( $R^2$  ajustado) e erro padrão da estimativa. O valor positivo de R indica uma relação positiva crescente. Quanto mais próximo de 1 o valor encontrado em R, mais próximo da equação linear de ajuste estarão os pontos obtidos pela curva descrita pelo modelo. O valor do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) indica que 35% da variância da percepção do alinhamento estratégico dos projetos executados poderia ser explicada em função das variáveis estudadas.

**Tabela 9 - Coeficiente de correlação e determinação – Método Enter**

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro padrão da estimativa
Percepção do alinhamento estratégico dos projetos executados.	0,616	0,380	0,355	0,65046

A análise de variância do modelo está representada na tabela abaixo. O valor para a estatística F com nível de significância igual a 0,000 indica que ao menos um dos coeficientes é significativamente diferente de zero.



**Tabela 10 - Análise de variância do modelo proposto**

<b>Modelo</b>	<b>Soma dos quadrados</b>	<b>Graus de liberdade</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Regressão	25,881	4		
Residual	42,310	100	15,292	0,000
Total	68,190	104		

A tabela a seguir representa os coeficientes não padronizados (B), os valores dos coeficientes e dos erros padrões obtidos na linearização do modelo. A partir destes coeficientes, podemos representar o modelo linear através da equação:  $ALIN = 1,099 + 0,034 * PROJ + 0,216 * PORT + 0,436 * COM + 0,090 * COMP$ .

**Tabela 11 - Resultados da regressão linear**

<b>Variáveis do Modelo</b>	<b>Coeficientes não padronizados</b>		<b>Coeficientes padronizados</b>	<b>VIF</b>	<b>Sig</b>
	<b>B</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Beta</b>		
Constante	1,099	0,516	-	-	0,036
Percepção da eficiência da adoção de processos de gerenciamento de projetos (PROJ)	0,034	0,112	0,027	1,215	0,760
Percepção da eficiência da adoção de processos de gerenciamento de portfólio (PORT)	0,216	0,094	0,207	1,298	0,023
Percepção da eficiência da comunicação da estratégia (COMU)	0,436	0,086	0,463	1,357	0,000
Percepção do comprometimento afetivo com a organização dos gerentes de projetos (COMP)	0,090	0,094	0,080	1,125	0,340

Podemos perceber, no entanto, que os coeficientes que representam a percepção da eficiência da adoção de processos de gerenciamento de projetos e a percepção do comprometimento afetivo com a organização dos gerentes de projetos apresentam significância acima de 0,05 e parecem não contribuir para o modelo.

Observando os valores dos coeficientes padronizados, é visível que as variáveis percepção da eficiência da comunicação da estratégia (0,463) e percepção da eficiência da adoção de processos de gerenciamento de portfólio (0,207) contribuem de forma mais importante neste modelo.

Os valores obtidos para o fator de inflacionamento da variância (VIF), inferiores a 2 indica que a multicolineariedade é baixa, não havendo inflação dos desvios padrão dos coeficientes de regressão.

Como podemos concluir que algumas das variáveis não contribuem significativamente para o modelos, foi realizado um novo cálculo no SPSS utilizando o método *Stepwise*, que considera múltiplos passos de execução. Em cada passo, a variável preditora com a menor probabilidade F é inserida na simulação do modelo. Variáveis com valores de F grandes são removidas do modelo. O método conclui quando nenhuma variável adicional é elegível para inclusão. A tabela 12 abaixo apresenta os coeficientes de correlação e determinação obtidos.

**Tabela 12 - Coeficiente de correlação e determinação – Método Stepwise**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimative
Passo 1 - Preditora(s): COMU	0,579	0,336	0,329	0,66322
Passo 2 - Preditora(s): COMU, PORT	0,611	0,373	0,361	0,64745

O novo valor do coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) indica que 36% da variância da percepção do alinhamento estratégico dos projetos executados poderia ser explicada em função das variáveis estudadas. Isto representa um ganho de 1% apenas com relação ao modelo anterior.

A nova análise de variância do modelo, após o segundo passo, está representada na tabela abaixo. O valor para a estatística F apresenta valores significativamente superiores.

Tabela 13 - Análise de variância do modelo proposto – Método Stepwise

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	F	Sig
Regressão	25,443	2	52,025	0,000
Residual	42,757	102	30,336	0,000
Total	68,190	104	-	

A tabela 14 a seguir representa os coeficientes não padronizados (B), os valores dos coeficientes e dos erros padrões obtidos na linearização do modelo utilizando o método *Stepwise*. Estes novos coeficientes permitem representar o modelo linear de forma mais confiável através da equação:  $ALIN = 1,454 + 0,220 * PORT + 0,467 * COM$ . Verifica-se neste novo modelo, valores de significância iguais ou muito próximos de 0,000.

Tabela 14 - Resultados da regressão linear – Método Stepwise

Variáveis do Modelo (Passo 2)	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	VIF	Sig
	B	Desvio Padrão			
Constante	1,454	0,337	-	-	0,000
Percepção da eficiência da adoção de processos de gerenciamento de portfólio (PORT)	0,220	0,089	0,211	1,187	0,000
Percepção da eficiência da comunicação da estratégia (COMU)	0,467	0,080	0,496	1,187	0,015

A curva resultante da distribuição de valores neste novo modelo é uma curva normal sem valores residuais externos significativos, conforme podemos verificar através da figura 31 representada a seguir.

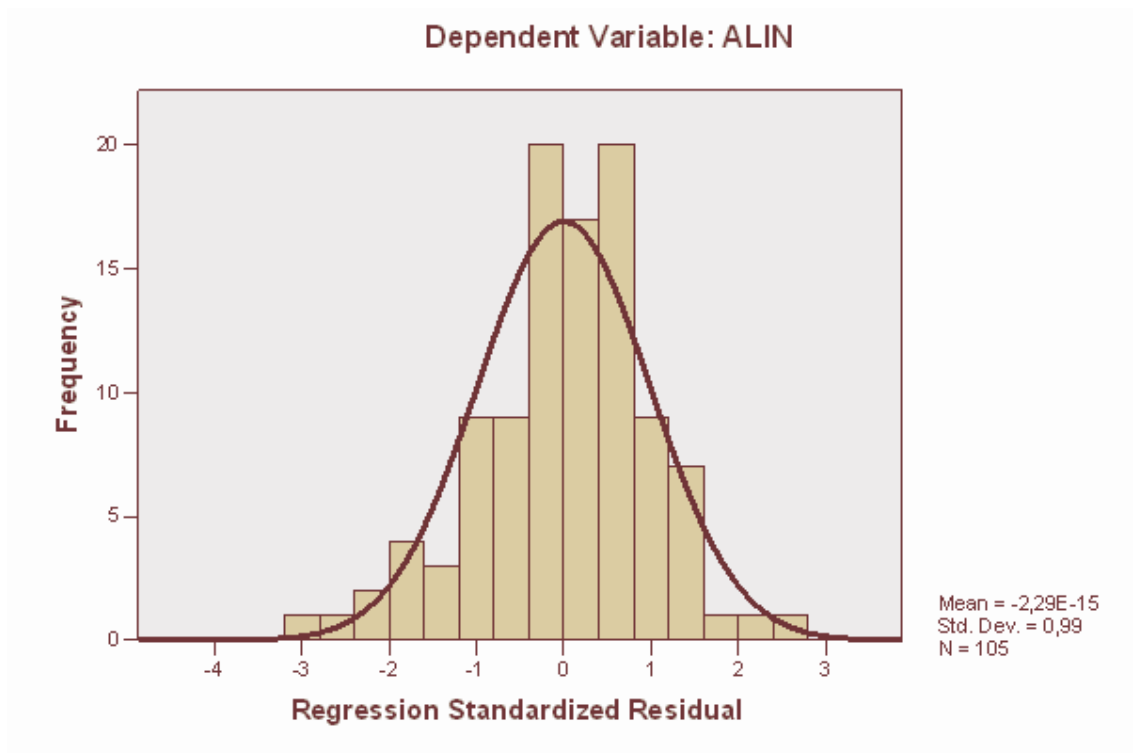


Figura 31 - Curva de distribuição – Método Stepwise

Concluimos que a hipótese H1 foi negada, já que a influência das variáveis percepção da adoção de processos de gerenciamento de projetos e a percepção do comprometimento afetivo não contribuem de forma significativa para o modelo inicialmente proposto.

Após a análise da hipótese principal H1, voltamos o foco para as derivadas da hipótese principal H1 e suas conclusões.

Correlações significativas existentes entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da utilização de práticas de gerenciamento de projetos da ordem de 0,262 com um nível de significância de 0,007 confirmam a hipótese H1a de que existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da utilização de práticas de gerenciamento de projetos.

Isto significa que, quanto maior for a percepção do alinhamento estratégico dos projetos, maior será a percepção da utilização de práticas de gerenciamento de projetos.

Através do mesmo mecanismo de análise, podemos confirmar também a hipótese H1b de que Existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da aplicação de práticas de gerenciamento do portfólio de projetos,

pois verifica-se uma uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da aplicação de práticas de gerenciamento do portfólio de projetos da ordem de 0,407 com nível de significância de 0,000.

Verifica-se também que existe uma relação positiva (0,579, com significância de 0,000) entre as percepções dos gerentes de projetos sobre a eficiência da comunicação da estratégia e suas percepções referentes ao alinhamento dos projetos com as estratégias corporativas. Desta forma, confirma-se também a hipótese H1c deste trabalho.

Para a validação da hipótese H1d, que considera que profissionais que gerenciam projetos dispersos em diversos países diferem na sua percepção do alinhamento estratégico de profissionais que gerenciam projetos mais localizados, utilizamos um teste paramétrico para igualdade de médias. O objetivo é identificar se os as médias populacionais das variáveis apresentam diferenças significativas.

Primeiramente, foram analisados os resultados da percepção do alinhamento estratégico dos projetos da amostra para gerentes de projetos que gerenciam projetos fora do país.

**Tabela 15 - Igualdade de médias para projetos fora do país**

<b>Variável Alinhamento</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Desvio Padrão da Média</b>
Projetos fora do país e dispersos em diversos países diferentes	44	3,9697	0,77699	0,11714
Projetos fora do país e concentrados em um mesmo país	20	3,8167	0,86163	0,19267

Em seguida, obtemos o valor da estatística F através do teste de Levene baseado na hipótese da igualdade de médias. Neste caso, como F é igual a 0,607 e possui um nível de significância igual a 0,439, podemos aceitar a hipótese nula de igualdade, visto que o nível de significância obtido é superior a 0,05. Com isto, a análise do teste de Levene é feita a partir da primeira linha da tabela, onde são consideradas variâncias iguais entre as duas médias objeto deste teste.

Os resultados do teste indicam um valor de t de 0,706 com um nível de significância bicaudal (Sig 2-tailed) de 0,483. Podemos concluir que, haja vista o nível de significância obtido ser superior a 0,05, podemos aceitar a hipótese nula de igualdade. Em outras palavras, não existem diferenças significativas entre as médias da percepção do alinhamento obtidos entre gerentes para projetos executados fora do país, sejam estes projetos dispersos ou concentrados em uma mesma região.

**Tabela 16 - Teste de Levene para projetos fora do país**

	Teste de Levene		Teste t de igualdade de médias						
	F	Sig	t	Df	Sig (2-tailed)	Diferença de Médias	Desvio Padrão	confiança - 95%	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais	0,607	0,439	0,706	62	0,483	0,15303	0,21679	-0,28032	0,58638
Variâncias diferentes			0,679	33,613	0,502	0,15303	0,22548	-0,30539	0,61145

Em seguida, o mesmo procedimento foi seguido analisando-se os resultados da percepção do alinhamento estratégico dos projetos da amostra para gerentes de projetos que gerenciam projetos dentro do país. O quadro abaixo representa as médias obtidas focando estes dois grupos distintos.

**Tabela 17 - Igualdade de médias para projetos locais**

Variável Alinhamento	N	Média	Desvio Padrão	Desvio Padrão da Média
Projetos dentro do país e dispersos em diversas regiões diferentes	17	3,5098	0,88284	0,21412
Projetos dentro do país e concentrados em uma mesma região	24	3,9306	0,74846	0,15278

O valor da estatística F obtido através do teste de Levene baseado na hipótese da igualdade de médias é igual a 0,004 e possui um nível de significância igual a 0,950. Como o

nível de significância obtido é superior a 0,05, a análise do teste de Levene é feita a partir da primeira linha da tabela, onde são consideradas variâncias iguais entre as médias.

Os resultados do teste indicam um valor de t de -1,646 com um nível de significância bicaudal de 0,108, que, por ser superior a 0,05, permite aceitar a hipótese nula de igualdade. Conclui-se que não existem diferenças significativas entre as médias da percepção do alinhamento obtidos entre gerentes para projetos executados dentro do país, sejam estes projetos dispersos ou concentrados em uma mesma região.

**Tabela 18 - Teste de Levene para projetos locais**

	Teste de Levene		Teste t de igualdade de médias						
	F	Sig	t	Df	Sig (2-tailed)	Diferença de Médias	Desvio Padrão	confiança - 95%	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais	0,004	0,950	-1,646	39	0,108	-0,42075	0,25560	-0,93775	0,09625
Variâncias diferentes			-1,600	30,872	0,120	-0,42075	0,26304	-0,95731	0,11581

O último passo para validação da hipótese H1d é a aplicação do teste para diferenças de médias entre as amostras baseadas em projetos locais e projetos fora do país. Para isto, foi criada uma nova variável no SPSS que integrou os dados para projetos locais e fora do país independentemente da sua dispersão. Esta variável assumiu valores 1 para projetos executados localmente, independentemente de sua dispersão, e 3 para projetos executados fora do país, independentemente de sua dispersão. As médias obtidas baseadas nesta nova variável encontram-se na tabela abaixo:

**Tabela 19 - Igualdade de médias para projetos locais e remotos**

Variável Alinhamento	N	Média	Desvio Padrão	Desvio Padrão da Média
Projetos executados dentro do país	64	3,9219	0,80067	0,10008
Projetos executados fora do país	41	3,7561	0,82335	0,12859

O teste de Levene apresenta um valor para F igual a 0,024 com nível de significância de 0,876, superior a 0,05. Novamente, a análise do teste de Levene é feita considerando-se variâncias iguais entre as médias. O valor para t foi de 1,024 com um nível de significância bicaudal de 0,308. Este resultado permite aceitar a hipótese nula de igualdade e nos permite afirmar que não existem diferenças significativas entre as médias da percepção do alinhamento obtidos entre gerentes para projetos executados dentro ou fora do país, sejam estes projetos dispersos ou concentrados em uma mesma região. Com base nesta afirmação, podemos considerar que a hipótese H1d não foi confirmada nesta pesquisa.

**Tabela 20 - Teste de Levene para projetos locais e remotos**

	Teste de Levene		Teste t de igualdade de médias						
	F	Sig	t	Df	Sig (2-tailed)	Diferença de Médias	Desvio Padrão	confiança - 95%	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais	0,024	0,876	1,024	103	0,308	0,16578	0,16194	-0,15540	0,48695
Variâncias diferentes			1,017	83,652	0,312	0,16578	0,16295	-0,15828	0,48983

## 18.2 Análise da Hipótese H2 e suas Derivadas

A hipótese H2 assume que existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerentes de projetos com a organização e a percepção da eficiência da comunicação dos objetivos e metas da empresa. O gráfico de dispersão abaixo mostra que quanto maiores os níveis de percepção da eficiência da comunicação da estratégia, maiores os níveis de comprometimento com a organização observados.

Esta relação se confirma analisando os resultados da correlação entre as duas variáveis. Braule (2001), considera que existe uma correlação entre duas variáveis quando estas caminham quase sempre no mesmo sentido (correlação positiva) ou quase sempre em sentidos opostos (correlação negativa). Para calcular esta correlação, utilizamos o coeficiente de correlação de Pearson, que mede o grau de correlação linear entre estas variáveis.



Tabela 21 – Correlação de Pearson para variáveis comunicação e comprometimento

Variáveis (N=105)	Desvio Padrão	COMP	COMU
<b>COMP</b>	Coefficiente de Pearson	1	<b>0,324 (**)</b>
	Sig (2-tailed)	-	0,001
<b>COMU</b>	Coefficiente de Pearson	<b>0,324 (**)</b>	1
	Sig (2-tailed)	0,001	-

(\*\*) – Indica correlação significativa no nível de 0,01 (2-tailed).

Embora significativa, o coeficiente apresentou um número considerado baixo. Nestes casos, conforme recomenda Braule (2001), é conveniente calcular o coeficiente de Spearman. Este coeficiente mede o grau de correlação de ordem, calculado a partir da classificação de cada passo da simulação.

Tabela 22 – Correlação de Spearman para variáveis comunicação e comprometimento

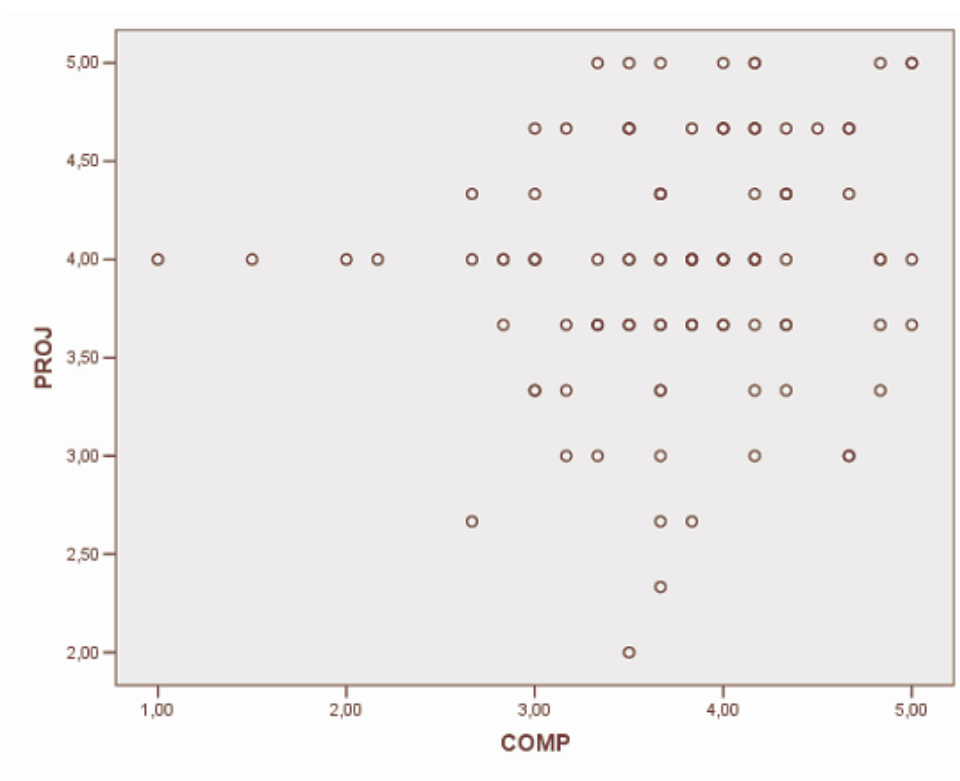
Variáveis (N=105)	Desvio Padrão	COMP	COMU
<b>COMP</b>	Coefficiente de Spearman	1	<b>0,329 (**)</b>
	Sig (2-tailed)	-	0,001
<b>COMU</b>	Coefficiente de Spearman	<b>0,329 (**)</b>	1
	Sig (2-tailed)	0,001	-

(\*\*) – Indica correlação significativa no nível de 0,01 (2-tailed).

Estes resultados confirmam a correlação positiva para ambos os coeficientes de Pearson e Spearman indicando que a hipótese H2 foi confirmada.

### 18.3 Análise da Hipótese H3 e suas Derivadas

Esta hipótese assume que existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerentes de projetos com a organização e a percepção da efetividade da aplicação de práticas de gerenciamento de projetos. O gráfico de dispersão abaixo, que representa as variáveis práticas de gestão de projetos e comprometimento organizacional afetivo, não nos permite inferir sobre o comportamento destas variáveis.



**Figura 32 - Gráfico de dispersão para práticas de gestão de projetos e comprometimento**

Analisando os resultados da correlação entre as duas variáveis para o coeficiente de correlação de Pearson a partir da tabela 23 a seguir, observamos que não foram encontradas relações significativas, o que não nos permite conclusões relevantes a cerca da hipótese em análise.

**Tabela 23 - Correlação de Pearson para variáveis práticas de projetos e comprometimento**

Variáveis (N=105)	Desvio Padrão	COMP	COMU
<b>COMP</b>	Coefficiente de Pearson	1	0,150
	Sig (2-tailed)	-	0,127
<b>PROJ</b>	Coefficiente de Pearson	0,150	1
	Sig (2-tailed)	0,127	-

Estes resultados se confirmam quando observamos o coeficiente de correlação de Spearman, cujos resultados estão representados na tabela 24 abaixo.

**Tabela 24 - Correlação de Spearman para variáveis comunicação e comprometimento**

Variáveis (N=105)	Desvio Padrão	COMP	COMU
<b>COMP</b>	Coefficiente de Spearman	1	0,174
	Sig (2-tailed)	-	0,001
<b>COMU</b>	Coefficiente de Spearman	0,174	1
	Sig (2-tailed)	0,001	-

Estes resultados não confirmam a hipótese H3 já que nenhuma correlação foi encontrada para ambos os coeficientes de correlação de Pearson ou Spearman.

Com relação à hipótese 3a de que funcionários com mais tempo de empresa tendem a apresentar menor comprometimento afetivo com a organização, não se observa nenhuma relevância nos coeficientes de Pearson e Spearman aplicados às variáveis tempo de empresa e comprometimento afetivo. Enquanto o coeficiente de Pearson parece relevante a uma significância de 0,05, Spearman parece não observar qualquer correlação.

**Tabela 25 - Correlação de Pearson para tempo de empresa e comprometimento**

Variáveis (N=105)	Desvio Padrão	TEMP_EMP	COMU
<b>TEMP_EMP</b>	Coefficiente de Pearson	1	0,212 (*)
	Sig (2-tailed)	-	0,030
<b>COMP</b>	Coefficiente de Pearson	0,212 (*)	1
	Sig (2-tailed)	0,030	-

(\*) – Indica correlação significativa no nível de 0,05 (2-tailed).

**Tabela 26 - Correlação de Spearman para tempo de empresa e comprometimento**

Variáveis (N=105)	Desvio Padrão	TEMP_EMP	COMP
<b>TEMP_EMP</b>	Coefficiente de Spearman	1	0,170
	Sig (2-tailed)	-	0,083
<b>COMP</b>	Coefficiente de Spearman	0,170	1
	Sig (2-tailed)	0,083	-

No entanto, observando o gráfico de dispersão representado na figura 33 a seguir, que relaciona os dados obtidos pela avaliação do comprometimento organizacional afetivo distribuído por faixa etária e experiência profissional, podemos perceber que alguma correlação relevante pode ser encontrada.

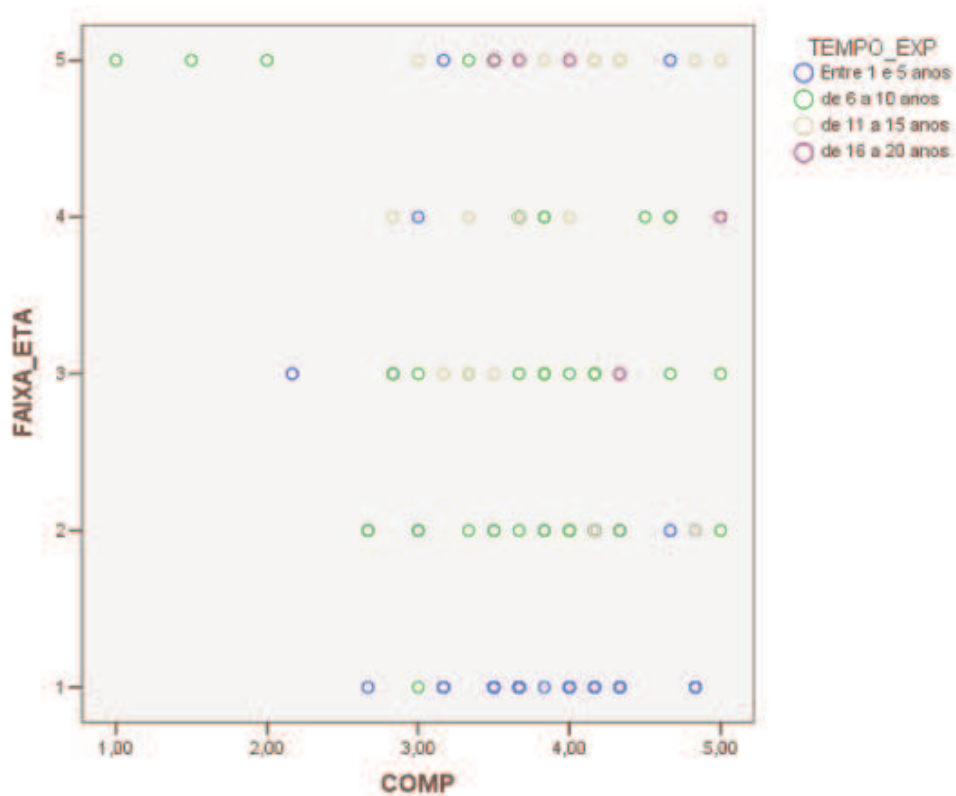


Figura 33 - Gráfico de dispersão do comprometimento por faixa etária e experiência

A análise de correlação entre as variáveis tempo de empresa e comprometimento observa uma correlação positiva relevante para profissionais com experiência em gerenciamento de projetos entre 6 e 10 anos, como podemos ver na tabela 27. O coeficiente de Pearson obtido foi de 0,436, em um nível de significância de 0,01 enquanto o de Spearman foi de 0,396 a um nível de significância de 0,05. Nesta faixa, maiores comprometimentos são visíveis para profissionais com maior tempo de empresa. Esta correlação é positiva e contraria a hipótese formulada. Para as demais correlações encontradas, ainda que tenhamos encontrado correlações negativas, elas não parecem ser significativas e nenhuma conclusão pode ser obtida a partir de seus resultados.

Tabela 27 - Correlação Pearson e Spearman para tempo de empresa e comprometimento

Variáveis (N=105)		Entre 1 e 5 anos de experiência	Entre 6 e 10 anos de experiência	Entre 11 e 15 anos de experiência	Acima de 16 anos de experiência
Relação entre as variáveis Comprometimento e Tempo de empresa	Coefficiente de Pearson	0,176	<b>0,436 (*)</b>	-0,147	-0,450
	Sig (2- tailed)	0,237	0,009	0,561	0,447
	Coefficiente de Spearman	0,158	<b>0,396 (**)</b>	-0,192	-0,335
	Sig (2- tailed)	0,290	0,019	0,446	0,581

(\*) – Indica correlação significativa no nível de 0,01 (2-tailed).

(\*\*) – Indica correlação significativa no nível de 0,05 (2-tailed).

A partir das análises de correlações entre as variáveis, podemos concluir que a hipótese H3a não pode ser confirmada com base neste estudo.

## 18.4 Quadro Resumo das Hipóteses Estudadas

O quadro 23 resume os resultados encontrados neste trabalho relacionando-os às hipóteses formuladas inicialmente.

**Quadro 23 - Resumo dos resultados obtidos para as hipóteses estudadas**

<b>Hipóteses</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Hipótese 1 (H1)</b>	A percepção do alinhamento estratégico dos projetos é determinada pelas percepções relativas à adoção de práticas de gerenciamento de projetos, aplicação de instrumentos de gestão de portfólio, pela eficiência da comunicação da estratégia e pelo comprometimento organizacional afetivo dos gerentes de projetos.	Não confirmados
<i>Hipótese H1a</i>	Existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da utilização de práticas de gerenciamento de projetos.	Confirmados
<i>Hipótese H1b</i>	Existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da aplicação de práticas de gerenciamento do portfólio de projetos.	Confirmados
<i>Hipótese H1c</i>	As percepções dos gerentes de projetos sobre a eficiência da comunicação da estratégia estão positivamente relacionadas às suas percepções referentes ao alinhamento dos projetos com as estratégicas corporativas.	Confirmados
<i>Hipótese H1d</i>	Profissionais que gerenciam projetos dispersos em diversos países diferem na sua percepção do alinhamento estratégico de profissionais que gerenciam projetos mais localizados.	Não confirmados
<b>Hipótese 2 (H2)</b>	Existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerente de projetos com a organização e a percepção da eficiência da comunicação dos objetivos e metas da empresa.	Confirmados
<b>Hipótese 3 (H3)</b>	Existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerente de projetos com a organização e a percepção da efetividade da aplicação de práticas de gerenciamento de projetos.	Não confirmados
<i>Hipótese H3a</i>	Funcionários com mais tempo de empresa tendem a apresentar menor comprometimento afetivo com a organização.	Não confirmados

Consideramos a hipótese principal H1 como não confirmada tendo em vista que as percepções relativas à adoção de práticas de gerenciamento de projetos e pelo comprometimento organizacional afetivo dos gerentes de projetos não contribuem de forma

significativa para uma maior percepção do alinhamento estratégico dos projetos. No entanto, cada uma destas variáveis possui uma correlação positiva com a percepção do alinhamento dos projetos com as estratégias, confirmando as hipóteses secundárias H1a, H1b e H1c. A hipótese secundária H1d foi não confirmada visto que não se verificou uma diferença significativa no teste de igualdade de médias aplicado. Este resultado contraria estudos de Shenhar e outros (2007) que verificam que equipes dispersas tendem a apresentar dificuldades de alinhamento devido às limitações impostas pelas restrições de comunicação.

A hipótese H2 foi confirmada a partir da análise de correlação entre as variáveis estudadas, o que confirma estudos como McElroy (2001), Sull (2003) e Norton e Kaplan (2004), que colocam a comunicação como importante instrumento organizacional para o aumento do nível de comprometimento dos empregados.

A hipótese H3, não confirmada, reflete a ausência de trabalhos relevantes neste campo, onde não se verifica na literatura qualquer relação entre estas duas variáveis. Entretanto, grande ênfase tem sido dada nas organizações à aplicação práticas de desenvolvimento do comprometimento na expectativa de obtenção de melhores resultados em seus processos. A hipótese secundária H3a não foi confirmada, embora trabalhos de relevância na área, como Meyer e Allen (1991), identifiquem relações positivas entre o tempo de empresa e o comprometimento dos empregados.



## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Este capítulo apresenta o conjunto de conclusões obtidas a partir da análise dos dados coletados e dos testes de hipóteses realizados.

A primeira seção aborda as principais conclusões do trabalho extraídas a partir da análise estatística dos dados e pautadas no referencial teórico que foi alicerce para o desenvolvimento desta pesquisa.

Recomendações referentes às práticas que reforçam o alinhamento estratégico dos projetos em organizações também são descritas neste capítulo. Estas recomendações foram elaboradas a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Finalmente, também compõem este capítulo sugestões de trabalhos futuros que podem complementar esta pesquisa. É recomendada sua leitura para aqueles interessados em aprofundar seu conhecimento sobre os assuntos abordados neste trabalho.

### **19 CONCLUSÕES**

Os resultados deste trabalho evidenciam que existe uma relação entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e as percepções relativas à adoção de práticas de gerenciamento de projetos, aplicação de instrumentos de gestão de portfólio, eficiência da comunicação da estratégia e comprometimento organizacional afetivo dos gerentes de projetos. No entanto, apenas as percepções referentes à aplicação de instrumentos de gestão de portfólio e eficiência da comunicação da estratégia mostraram-se relevantes e preditoras do alinhamento estratégico.

Verifica-se ainda uma correlação positiva entre a eficiência da comunicação e os demais construtos, incluindo o comprometimento organizacional afetivo, o que nos permite inferir que a comunicação é o elemento articulador de um conjunto de atividades que tornam possível o alinhamento estratégico dos projetos. Através de um complexo sistema de controle da oferta de informações estratégicas disponíveis, o conhecimento e a informação se desenvolvem e ganham dimensão a partir do seu compartilhamento, conforme a visão de Sveiby (1998).

Observamos também neste estudo, a importância das práticas de seleção, priorização e análise de viabilidade dos projetos, que são, essencialmente, atividades de alinhamento dos projetos dentro de um portfólio. Elas justificam a existência do projeto na organização e refletem de maneira significativa na motivação daqueles que o executam. Conforme Schuler (2004 apud Pemartin, 1990, p. 46), um objeto só se torna meta a atingir para um indivíduo quando este lhe confere um sentido, caso contrário, ele perde relevância perante as suas preocupações centrais.

Para Neilson, Martin e Powers (2008), enquanto as organizações continuarem a atacar seus problemas de execução com iniciativas estruturais ou motivacionais elas estão fadadas ao fracasso. Ainda que resultados no curto prazo possam ser observados, estas melhorias não são sustentáveis na medida em que não endereçam a causa raiz do problema. Estes problemas somente poderão ser resolvidos garantindo que as pessoas compreendam seu papel na organização e por quais decisões eles são responsáveis. A partir deste entendimento, a organização deve garantir que cada indivíduo tem à sua disposição os recursos, sejam eles materiais ou informações, necessários para cumprir suas responsabilidades.

A partir da revisão da literatura disponível, podemos perceber o foco excessivo das práticas de gerenciamento de projetos sobre as atividades de planejamento, tais como o desenvolvimento e controle do cronograma e dos custos do projeto. Ainda que extremamente importantes para uma execução bem sucedida de um projeto, estas práticas não são suficientes para garantir que o mesmo será executado de modo a gerar o resultado esperado pela organização. É necessário que as organizações desenvolvam os seus gestores de projetos em competências que vão além do domínio dos processos operacionais. De acordo com este estudo, a mais importante delas é a habilidade de comunicação. A partir de uma comunicação efetiva o gerente de projetos pode além de disseminar de maneira mais efetiva os objetivos de negócio associados aos projetos, bem como prover informações que contribuem para a formação ou ajuste da estratégia. Considerando-se o atual cenário de negócios essencialmente dinâmico em que atuam as empresas, a adequação dos projetos às estratégias desenvolvidas é um processo vital. As empresas que obtiverem melhores resultados em adaptar suas estratégias em resposta às mudanças impostas pelo cenário competitivo certamente estarão em vantagem em frente aos seus concorrentes.

Embora este trabalho apresente contribuições valiosas, é importante reconhecer que algumas limitações devem ser observadas. A generalização dos resultados está restrita devido

a aos seguintes fatores: a amostra está limitada a uma área específica de uma unidade de negócios da IBM; não houve seleção por tipos de projetos e programas envolvidos; limitações de escala da pesquisa; e efetividade dos processos e práticas pesquisadas que foram consideradas a partir das percepções dos funcionários pesquisados.

Este estudo traz contribuições relevantes para que as organizações busquem uma maior eficiência na execução das suas estratégias no sentido em que procura identificar práticas que conduzam a resultados efetivos. Esta é uma preocupação legítima para as organizações, pois, conforme argumenta Ulrich (1998), em geral, estratégias às quais foram dedicadas recursos importantes da organização não se convertem em ações práticas. Para este autor, as estratégias são muito mais teóricas do que aplicadas. Em um contexto de mercado cada vez mais desafiador, empresas que quiserem estabelecer uma posição de vantagem no mercado precisam urgentemente avaliar seus processos a partir desta perspectiva.

As organizações, independentemente do seu porte, podem obter grandes benefícios do alinhamento de seus projetos com suas estratégias corporativas. Este alinhamento garante a consistência necessária ao conjunto de iniciativas da empresa. Através deste alinhamento, podemos nos assegurar que cada uma destas iniciativas tenha seus objetivos e metas definidos de modo a contribuir com os planos corporativos definidos em níveis superiores da empresa. Entende-se por níveis superiores os níveis hierárquicos mais altos da organização, evitando usar o termo estratégico. É do entendimento deste autor que a estratégia perpassa os níveis hierárquicos da organização e que as contribuições para a formação da mesma estão presentes em todos os seus níveis.

Os resultados deste trabalho apontam ainda para a importância do papel das lideranças como ator chave no processo de alinhamento dos projetos às estratégias. São as lideranças da organização que definem os processos de seleção e priorização de projetos que serão executados. Estes processos são fundamentais para garantir que a organização aplica os seus recursos às iniciativas corretas. Além disso, o processo de comunicação das estratégias, ainda que multi-direcional, requer planejamento e estímulo por parte das altas lideranças em ampliar as discussões a cerca dos caminhos a serem seguidos pela organização. O processo de *feedback* deve ser incentivado, visto que importantes contribuições para o ajuste das estratégias podem ser obtidos a partir das impressões dos gerentes de projetos que, frequentemente, interagem de forma direta com o cliente final.

## 20 RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos neste trabalho nos permitem fazer recomendações referentes às práticas empresariais que podem reforçar o alinhamento estratégico dos projetos nas organizações. Ainda que não seja possível generalizar estas recomendações a todos os tipos de negócios, elas servem como uma referência para pesquisadores em busca de novos estudos e para organizações em busca de identificar melhores práticas de gestão.

Grande ênfase tem sido dada na literatura ao processo de desenvolvimento de estratégias graças a autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) e Porter (1986). A mesma diversidade não é verificada quando buscamos trabalhos adicionais no campo da comunicação das estratégias corporativas. Os resultados obtidos neste trabalho evidenciam a importância do processo de comunicação na garantia do alinhamento estratégico indicando que as organizações devem procurar dispendir maior esforço não apenas na formulação das suas estratégias mas também na garantia de que ela será efetivamente compreendida. Observando a empresa estudada, verificamos como a IBM mantém um canal aberto de diálogo com seus funcionários incentivando uma comunicação aberta e que valoriza o feedback, corroborando a visão de Deetz (2008) para o qual que a comunicação ocorra dentro de um processo de verdadeira colaboração, barreiras de diversidade devem ser superadas. Para Schrage (1989), a comunicação é definida como o processo de transferência de informação, mas que por si só não é suficiente para garantir sua efetividade. Para isto, as organizações devem buscar o conflito aberto de idéias que permita, conforme a visão de Deetz (2008), a criação de um fórum de descoberta de desafios e oportunidades.

Outra recomendação relevante pode ser inferida observando-se o fato de que a efetividade das práticas de gerenciamento de projetos não contribui de maneira tão relevante para o alinhamento estratégico dos projetos. Embora relevantes, importantes e em processo de evolução, como aponta Valeriano (2004), eles contribuem menos para o alinhamento do que as práticas de gerenciamento de portfólio. Deste modo, é importante que as organizações empreguem algum mecanismo de seleção e priorização de projetos. Na visão de Verzuh (2003), tão importante quanto executar projetos de forma efetiva, é garantir que os projetos certos estão sendo executados pela organização. Ele ainda aponta que, normalmente, o gerente de projetos não participa desta decisão de seleção e priorização de projetos, o que gera um risco que deve ser cuidadosamente administrado.

Com base no fato de que o comprometimento organizacional afetivo apresenta correlações significativas com a percepção da efetividade da comunicação, é recomendável que as organizações se engajem em atividades que propiciem um maior comprometimento dos seus gerentes. Um maior grau de comprometimento parece permitir uma melhor absorção da comunicação dos objetivos e metas a perseguir. Na visão de Schuler (2004 apud Mannoni, 1986), não existe ação ou comportamento que não esteja associado a realização de uma meta, quer esta perspectiva se apresente conscientemente ou não.

## **21 SUGESTÕES DE PESQUISA**

Algumas oportunidades de pesquisa podem ser exploradas com base neste trabalho. Estes tópicos de pesquisa podem ser segmentados nas vertentes principais deste trabalho.

No que tange à dimensão que analisa as práticas de gerenciamento de projetos, existem oportunidades de pesquisa referentes ao papel do gerente de projetos e as habilidades necessárias para que ele possa contribuir de forma mais eficiente para a estratégia da organização. Conforme Shenhar e outros (2007), a mudança de foco do gerente de projetos do contexto operacional para uma visão de negócios, requer novos desenvolvimentos em treinamentos e mesmo uma redefinição do seu papel de uma forma mais abrangente. Este novo conjunto de habilidades deve contribuir de maneira significativa para um maior alinhamento estratégico dos projetos.

Com base em pesquisa realizada por Nielsen e outros (2008), é possível observar que um dos fatores mais relevantes para a implementação das estratégias é a velocidade com que as informações sobre o mercado competitivo obtidas a partir da execução dos projetos são transmitidas de volta às lideranças da organização. O estudo do fluxo do processo de comunicação destas informações é relevante para a compreensão e análise do alinhamento estratégico dos projetos da organização.

Embora este trabalho tenha voltado seu foco para a contribuição do comprometimento organizacional afetivo sobre o alinhamento estratégico, estudos podem ser desenvolvidos para avaliar o comprometimento do profissional com os objetivos estabelecidos. Na visão de Locke e Latham (1990), um objetivo possui efeitos motivacionais sem que haja comprometimento. Para Scheible (2004), o comprometimento com os objetivos é um tema muito explorado na pesquisa sobre comprometimento no trabalho.

No contexto das práticas de gerenciamento do portfólio de projetos, ênfase foi dada neste trabalho ao que o PMI (2008c) considera como processos de alinhamento, tais como seleção e priorização. Estudos adicionais podem ser realizados para explorar a contribuição dos processos de monitoramento e controle do portfólio, que buscam garantir que os resultados obtidos estejam de acordo com as expectativas da organização.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, P. **The role of commitment in software process improvement process** – Doctoral Thesis – University of Oulu, Oulu, 2002.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. IL: Dow Jones-Irwin. 1980.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, J. E. **Implantando Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1984.
- BARBIERI, J. C.; SIMANTOBI, M. A. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARNEY, J. B. **Looking inside for competitive advantage**. *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (4), p. 49-61. 1995
- BARRETO, A. A. **A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas**. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, mai./ago. 1999.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- BERGAMASCHI, Sidnei. **Um estudo sobre projetos de implementação de sistemas para gestão empresarial**. São Paulo, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, 1999.
- BRAULE, Ricardo. **Estatística aplicada com Excel: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BRITTON, W. C. **IBM's transformation from project to program and portfolio management**. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: [http://www.pmi.org/PDF/Members/Britton\\_final\\_250508.pdf](http://www.pmi.org/PDF/Members/Britton_final_250508.pdf). Arquivo capturado em 21 de agosto de 2008.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.
- BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRUNI, A. L., **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.

- CLELAND, D. J.; KING, W. R. **Systems analysis and project management**. 3<sup>rd</sup> ed. New York, NY: McGraw-Hill, p127. 1983.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive capacity**: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. March, 1990, pp. 128-152.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Competing on resources**: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. jul/ago, 1995
- COLLIS, D. J.; RUKSTAD, M. G. **Can you say what your strategy is?**. *Harvard Business Review*. mar/abr, 2008.
- COOKE-DAVIES, T. J. Project success. In. P. W. G Morris & J. K. Pinto (Eds), *The Wiley Guide to Managing Projects*. New York: John Wiley & Sons Inc., 2004.
- COUTINHO, A.; KALLÁS, D. **Gestão da Estratégia**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.
- COUTINHO, A.; MANGELS, M. **Preenchendo a lacuna entre estratégia, projetos e processos**. *Revista Mundo PM*, Curitiba, Ano 2, n. 12. p. 15, dez./jan. 2006
- CRAWFORD, K. C.; CABANIS-BREWEN, J. C.; PENNYPACKER, J. S. **Seven steps to strategy execution**. Havertown, Pennsylvania: PM Solutions, 2008
- DAVIES, A.; HOBDAV, M. **The business of projects**: managing innovation in complex products and systems. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2005.
- DEETZ, S. **Communication theory at the crossroads**: responding to globalization, pluralism and collaborative needs. Boston: Wiley Blackwell Publications, 2008.
- DINSMORE, P. C. **VIPs Value Improving Practices**: método gerencial para otimizar o valor dos empreendimentos. *Revista Mundo PM*, Curitiba, Ano 3, n. 13. p. 60, fev./mar. 2007.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- GHEMAWAT, P. **Commitment**: the dynamic of strategy. New York: Free Press, 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, Gary. **Waking up IBM**: how a gang of unlikely rebels transformed Big Blue. *Harvard Business Review*, 2000.
- HAMEL, G.; BREEN, B. **The future of management**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategic Intent**. *Harvard Business Review*. p. 63. mai./jun. 1989.



- HAUBNER, D. **Program management – overcoming obstacles to success.** [online] Disponível na Internet via WWW. URL: [http://www.pmi.org/PDF/Members/Haubner\\_final\\_120307.pdf](http://www.pmi.org/PDF/Members/Haubner_final_120307.pdf). Arquivo capturado em 01 de junho de 2009.
- HREBINIAK, L. G. **Making Strategy Work.** New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.
- JACOBS, C. **Management rewired: why feedback doesn't work and other surprising lessons from the latest brain science.** London: Portfolio, 2009.
- JOHNSON, L. K.; LUECKE, R. **The Essentials Of Managing Change And Transition.** Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- JUGDEV, K.; MÜLLER, R. **A retrospective look at our evolving understanding of project success.** Project Management Journal, Vol. 36, n. 4, p. 19-31. 2005.
- KAZMIER, L. J. **Estatística Aplicada à Administração e Economia.** Porto Alegre: Bookman, 2007
- KERZNER, H. **Using the Project Management Maturity Model: strategic planning for project management.** 2nd ed.. New York: John Wiley & Sons Inc. 2005.
- KERZNER, H. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.** 7th ed.. New York: John Wiley & Sons Inc. 2001.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **Choosing strategies for change.** Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, pp. 106–114, 1979.
- LEVINTHAL, S. **Adaptation on rugged landscapes.** Management Science, n. 43, p. 934-950, 1997.
- LEWIS, L. **Collaborative interaction: review of communication scholarship and a research agenda.** Communication Yearbook, 30, 197-247. 2006.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P.: **A theory of goal setting and Task Performance.** Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall. 1990.
- LUPOLI, J. G.; de ANGELO, C. F. **A importância dos objetivos na implementação de modelos de gestão.** São Paulo, 2002. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v9n2art1.pdf>. Arquivo capturado em 04 de novembro de 2009.
- MALHOTRA, Naresh K. et all. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.
- MANKINS, Michael; STEELE, Richard. **Turning great strategy into great performance:** Harvard Business Review. 2005.

- MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, G. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2002.
- Mc ELROY, J. **Managing workplace commitment by putting people first**. Human Resource Management Review, v.11, n.1, p.327-335, 2001.
- MEDEIROS, C. A. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review, v. 1, n. 1, p.61-89, 1991.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. **Commitment to organizations and occupations**: extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, v.78, n.4, p.538-551, 1993.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the Workplace**: toward a general model. Human Resource Management Review, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MILOSEVIC, D. Z.; MARTINELLI, R.; WADDELL, J. M. **Program Management for Improved Business Results**. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- MINTZBERG, Henry. **Five P's for strategy**, California Management Review, n. 30, p. 11-24. 1987
- MINTZBERG, Henry. **Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review. jan./fev. 1994.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, M.; LEVITT, R.; MALEK, W. **Executing your strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- MORIN, E.; AUBE, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORRIS, P. W. G; JAMIESON, A. **Moving from corporate strategy to project strategy**. Project Management Journal, Pennsylvania, v. 36, n. 4, p. 5-18, 2005.
- MORROW, P.C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich: JAI Press, 1993. 202 p.

- MOWDAY, R. T. **Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment.** Human Resource Management Review, v. 8, p. 387-401, article n. 4, 1998.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- NASSAR, P. **Comunicação estratégica, um conceito em evolução.** In: Comunicação Interna – a força das empresas. Nassar, Paulo (org.). São Paulo: ABERJE, 2005.
- NEILSON, G.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. **The secrets to successful strategy execution.** Harvard Business Review. mai/jun. 2008.
- NOHRIA, N.; GROYSBERG, B.; LEE, L. **Employee motivation: A Powerful New Model.** Harvard Business Review. jul/ago. 2008.
- NORTON, David; KAPLAN Robert. **The strategy-focused organization.** Harvard Business Review, Boston, Massachusetts, 2001.
- NORTON, David; KAPLAN Robert. **Strategy maps.** Harvard Business Review, Boston, Massachusetts, 2004.
- NORTON, David; KAPLAN Robert. **Alinhamento.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- OUELLETTE, B.; EDINGTON, B. **Gerenciamento de Portfólio de Projetos: o monte Everest dos projetos.** Revista Mundo PM. Número 13, Ano III, Fev/Mar 2007.
- PARASURAMAN, A. **Marketing research.** 2.ed. New York: Addison-Wesley Publishing Co., 1991.
- PATTERSON, D. **Análise de viabilidade propostas de projetos.** Revista Mundo PM, Curitiba, Ano 3, n. 14. p. 44, abr./mai. 2007.
- PM NETWORK. Chicago. Project Management Institute, 2003 - . Mensal. ISSN 1040-8754.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva - criando e sustentando um desempenho superior.** Rio Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **What is strategy?,** Harvard Business Review. nov/dez. 1996.
- PRADO, D. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações,** Editora INDG-Tecs, Belo Horizonte, 2007.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge: Pmbok Guide.** 4th ed. Newtown, Pennsylvania, 2008a.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **The standard for program management.** 2nd ed. Newtown, Pennsylvania, 2008b.

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **The standard for portfolio management**. 2nd ed. Newtown, Pennsylvania, 2008c.
- REA, Louis, PARKER, Richard. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo, Pioneira, 2000.
- REGER, S. J. M. **Can Two Rights Make a Wrong?: insights from IBM's tangible culture approach**. New Jersey: IBM Press. 2006.
- REICHERS, A. **A review and reconceptualization of organizational commitment**. Academy of Management Review, v.10, n.3, p.465-476, 1985.
- ROGERS, P.; BLENKO, M. **Who Has the D? How clear decision roles enhance organizational performance**. Harvard Business Review. dez./jan. 2006.
- SABHERWAL, R.; BECERRA-FERNANDEZ, I. **An Empirical Study of the Effects of Knowledge Management Tools at Individual, Group, and Organizational Levels**. Decision Sciences, 34(2), pp: 225-261. 2003.
- SANGHERA, P. **PgMP: Program Management Professional Exam Study Guide**. Indiana: Wiley Publishing Inc., 2007.
- SCHEIBLE, A., **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. 2004. 183f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia.
- SCHRAGE, M.. **No more teams: mastering the dynamics of creative collaboration**. New York: Currency Doubleday, 1989
- SCHULER, M. et al. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York, NY: Harper and Row. 1957
- SHENHAR, A. J. et al. **Linking project management to business strategy**. Newtown, Pennsylvania: Project Management Institute, 2007.
- SILVA, B. V. Figueiredo da. **Contribuições do Alinhamento Estratégico para a Implantação de Projetos de E-Procurement: um estudo de múltiplos casos no pólo petroquímico de Camaçari**. 2004. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SPIEGEL, M. R.. **Estatística**. 2.ed. Sao Paulo. McGraw Hill, 1993.
- SULL, D. **Managing by commitments**. Harvard Business Review. Vol. 81, Issue 6, p. 82. mai./jun. 2003.

- SVEIBY, Karl Erik. Explorando os ilimitados recursos da era do conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. cap. 2. p. 23-34.
- THAYER, L. O. **Comunicação fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1979
- THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL. **Extreme CHAOS**. The Standish Group International, 2004.
- TURNER, R. J.; SIMISTER, S. J. **The Gower Handbook of Project Management**. 3rd ed. Aldershot, UK: Gower Publishing, 2000.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- VALERIANO, D. **O gerenciamento de projetos no Brasil**. Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos, Curitiba, v.2, n.1, p. 11-14, maio 2004.
- VERZUH, Eric. **Portable MBA in project management**. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- ZACCARELLI, S.B., **A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico**, Revista de Administração de Empresas Light, V.2, N5. pp 21-26, 1996.

**ANEXO A – Coleta de dados – Documento Word****FORMULÁRIO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS****AUTOR: ELIZEU BÔTO**

Este questionário faz parte da pesquisa de campo da dissertação de Mestrado Profissional em Administração no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. O objetivo é estudar os fatores que contribuem para o alinhamento estratégico de projetos executados na IBM. Esta etapa do estudo envolve a coleta de dados para posterior análise.

Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Gostaria de contar com a sua disponibilidade enviando resposta para este questionário.

**Favor retornar este questionário para: [efonseca@br.ibm.com](mailto:efonseca@br.ibm.com)**

**PARTE I - Dados Pessoais**

1) Selecione sua faixa etária:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> até 25 anos        | <input type="checkbox"/> entre 26 e 30 anos |
| <input type="checkbox"/> entre 31 e 35 anos | <input type="checkbox"/> entre 36 e 40 anos |
| <input type="checkbox"/> entre 41 e 45 anos | <input type="checkbox"/> entre 46 e 50 anos |
| <input type="checkbox"/> acima de 50 anos   |   |

2) Selecione seu tempo de experiência em gestão de projetos:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> até 1 ano          | <input type="checkbox"/> entre 1 e 5 anos   |
| <input type="checkbox"/> entre 6 e 10 anos  | <input type="checkbox"/> entre 11 e 15 anos |
| <input type="checkbox"/> entre 16 e 20 anos | <input type="checkbox"/> entre 21 e 30 anos |

3) Há quanto tempo você trabalha na empresa:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> menos de 1 ano     | <input type="checkbox"/> entre 2 anos e 5 anos |
| <input type="checkbox"/> entre 5 e 10 anos  | <input type="checkbox"/> entre 11 e 15 anos    |
| <input type="checkbox"/> entre 16 e 20 anos | <input type="checkbox"/> entre 21 e 30 anos    |

4) Qual das descrições abaixo melhor reflete seu papel na empresa?

- Project Manager
- Program Manager
- Advisory Project Management
- Associate Project Management
- Outro: \_\_\_\_\_

5) Quantos projetos você conduz atualmente por localidade?

- North America
- Latin America
- EMEA
- JAPA

6) Considerando os critérios de dispersão e localização geográfica, você considera que:

- Os projetos são executados fora do meu país e estão dispersos em várias países diferentes.
- Os projetos são executados fora do meu país e estão concentrados em um mesmo país.
- Os projetos são executados dentro do meu país e dispersos em várias cidades.
- Os projetos são executados dentro do meu país e concentrados em uma cidade.

7) Em que unidade de negócio você atua?

- GBS
- GTS
- Software Group
- Sales and Distribution
- Global Financing
- Integrated Supply Chain
- Systems and Technology

8) Selecione as certificações profissionais na área de gestão de projetos que você possui:

- PMP
- PgMP
- PRINCE2
- IPMA
- IBM Senior PM
- IBM Executive PM

## PARTE II – Indicadores de Alinhamento Estratégico dos Projetos

Todas as perguntas desta seção devem ser respondidas tendo como referência o quadro a seguir.

Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

### *Sobre o Alinhamento Estratégico dos Projetos*

- 19) Metas específicas relativas à minha conta ou projetos que conduzo são sempre incluídas no meu plano de ação (PBC).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 20) A minha liderança procura comunicar as mudanças na estratégia da organização sempre que estas mudanças tenham impactos sobre os meus projetos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 21) A minha organização estabelece de maneira clara o nível de ação e decisão associado a cada papel e responsabilidade dos envolvidos no projeto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### *Sobre o Processo de Gestão de Projetos*

- 22) Os projetos são executados dentro do custo previamente autorizado pela minha organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 23) Os projetos executados em sua organização são concluídos dentro do prazo estabelecido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 24) Os objetivos do projeto são claros para todos os envolvidos no projeto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### *Sobre a Gestão do Portfólio de Projetos da Organização*

- 25) Critérios para seleção de projetos são aplicados para determinar quais projetos devem ser executados pela organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



26) Critérios para priorização de projetos são aplicados pela organização para definição de prioridade entre os projetos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27) Os projetos passam por um processo de análise de viabilidade anterior à sua autorização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*Sobre a Comunicação da Estratégia*

28) Os objetivos e metas da organização são comunicados com clareza.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29) Considero que os meios (boletins, murais, Intranet, newsletter, etc) utilizados para comunicar a estratégia são suficientes para me manter atualizado quanto aos objetivos da minha organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30) A organização procura ouvir seus funcionários e valoriza suas opiniões na determinação de seus objetivos e metas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*Sobre o Comprometimento dos Gerentes de Projetos*

31) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32) Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33) Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34) Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35) Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## ANEXO B – Coleta de dados – Pesquisa Web

[SURVEY PREVIEW MODE] Alinhamento Estratégico - Mozilla Firefox

File Edit View History Bookmarks Tools Help

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=gxq104GdDcHtp0G0lpfYRD4bIU66n27MBYRnYvy%2FE%3d

Alinhamento Estratégico [Exit this survey](#)

**1. Dados Pessoais**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário faz parte da pesquisa de campo da dissertação de Mestrado Profissional em Administração no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. O objetivo é estudar os fatores que contribuem para o alinhamento estratégico de projetos executados na IBM. Esta etapa do estudo envolve a coleta de dados para posterior análise.

Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Gostaria de contar com a sua disponibilidade enviando resposta para este questionário.

**1. Selecione sua faixa etária:**

até 25 anos

entre 26 e 30 anos

entre 31 e 35 anos

entre 36 e 40 anos

entre 41 e 45 anos

entre 46 e 50 anos

acima de 50 anos

**2. Selecione seu tempo de experiência em gestão de projetos:**

até 1 ano

Done

entre 1 e 5 anos

entre 6 e 10 anos

entre 11 e 15 anos

entre 16 e 20 anos

entre 21 e 30 anos

**3. Há quanto tempo você trabalha na empresa:**

menos de 1 ano

entre 2 anos e 5 anos

entre 5 e 10 anos

entre 11 e 15 anos

entre 16 e 20 anos

entre 21 e 30 anos

**4. Qual das descrições abaixo melhor reflete seu papel na empresa?**

Project Manager

Program Manager

Advisory Project Management

Associate Project Management

**5. Quantos projetos você conduz atualmente por localidade?**

North America

Done

[SURVEY PREVIEW MODE] Alinhamento Estratégico - Mozilla Firefox

File Edit View History Bookmarks Tools Help

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=gxq104Gd0dHhp0G0dpfYRD4b1Uo6n27BNBYRnVvy%2E%3d

Latin America

EMEA

JAPA

**6. Considerando os critérios de dispersão e localização geográfica, você considera que:**

Os projetos são executados fora do meu país e estão dispersos em várias países diferentes.

Os projetos são executados fora do meu país e estão concentrados em um mesmo país.

Os projetos são executados dentro do meu país e dispersos em várias cidades.

Os projetos são executados dentro do meu país e concentrados em uma cidade.

**7. Em que unidade de negócio você atua?**

GBS

GTS

Software Group

Sales and Distribution

Global Financing

Integrated Supply Chain

Systems and Technology

**8. Selecione as certificações profissionais na área de gestão de projetos que você possui:**

PMP

PgMP

Done

[SURVEY PREVIEW MODE] Alinhamento Estratégico - Mozilla Firefox

File Edit View History Bookmarks Tools Help

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=gxq104Gd0dHhp0G0dpfYRD4b1Uo6n27BNBYRnVvy%2E%3d

Os projetos são executados dentro do meu país e concentrados em uma cidade.

**7. Em que unidade de negócio você atua?**

GBS

GTS

Software Group

Sales and Distribution

Global Financing

Integrated Supply Chain

Systems and Technology

**8. Selecione as certificações profissionais na área de gestão de projetos que você possui:**

PMP

PgMP

PRINCE2

IPMA

IBM Senior PM

IBM Executive PM

Next

Done

[SURVEY PREVIEW MODE] Alinhamento Estratégico - Mozilla Firefox

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=gxq104GdDdHhp0G0lpfYRD4b1Uo6n27BNBYRnVvy%2FE%3d

Alinhamento Estratégico Exit this survey

### 2. Indicadores de Alinhamento Estratégico

**1. Sobre o Alinhamento Estratégico dos Projetos**

	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
Metas específicas relativas à minha conta ou projetos que conduzo são sempre incluídas no meu plano de ação (PBC).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha liderança procura comunicar as mudanças na estratégia da organização sempre que estas mudanças tenham impactos sobre os meus projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização estabelece de maneira clara o nível de ação e decisão associado a cada papel e responsabilidade dos envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Sobre o Processo de Gestão de Projetos**

	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
Os projetos são executados dentro do custo previamente autorizado pela minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os projetos executados em sua organização são concluídos dentro do prazo estabelecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os objetivos do projeto são claros para todos os envolvidos no projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Sobre a Gestão do Portifólio de Projetos da Organização**

	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
Critérios para seleção de projetos são aplicados para determinar quais projetos devem ser executados pela organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critérios para priorização de projetos são aplicados pela organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Done

[SURVEY PREVIEW MODE] Alinhamento Estratégico - Mozilla Firefox

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=gxq104GdDdHhp0G0lpfYRD4b1Uo6n27BNBYRnVvy%2FE%3d

Os projetos passam por um processo de análise de viabilidade anterior à sua autorização.

**4. Sobre a Comunicação da Estratégia**

	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
Os objetivos e metas da organização são comunicados com clareza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que os meios (boletins, murais, Intranet, newsletter, etc) utilizados para comunicar a estratégia são suficientes para me manter atualizado quanto aos objetivos da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização procura ouvir seus funcionários e valoriza suas opiniões na determinação de seus objetivos e metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Sobre o Comprometimento dos Gerentes de Projetos**

	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Done

## **ANEXO C – Email de Apresentação da Pesquisa**

Caros colegas,

Atuo como gerente de projetos em GBS e estou neste momento concluindo meu Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). A minha dissertação tem como foco o estudo do alinhamento estratégico de projetos. O objetivo é estudar alguns fatores que possibilitam este alinhamento garantindo que os projetos executados gerem valor de acordo com as estratégias definidas pela organização. Os fatores que estão em estudo são:

- Aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos (envolve atendimento dos objetivos específicos do projeto como prazo, custo e satisfação do cliente)
- Aplicação de técnicas de seleção e priorização de projetos
- Eficácia na comunicação das estratégias, seus objetivos e metas
- Comprometimento do gerente de projetos com a organização

Tenho autorização do RH para submeter o questionário de coleta e gostaria de saber se vc poderia me dar um apoio respondendo a esta pesquisa. O público alvo são funcionários ligados a área de gerenciamento de projetos.

Conto com a ajuda de vocês.

Sds,

Elizeu Boto, PMP, PMI-RMP  
Project Manager  
IBM Global Business Services  
Ph: 55-71-2202-5221  
Cell: 55-71-99630760  
efonseca@br.ibm.com

## ANEXO D – Tabelas de Frequência

### FAIXA\_ETA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid até 30 anos	26	24,8	24,8	24,8
entre 31 e 35 anos	26	24,8	24,8	49,5
entre 36 e 40 anos	20	19,0	19,0	68,6
entre 41 e 45 anos	15	14,3	14,3	82,9
acima de 46 anos	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

### TEMPO\_EXP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entre 1 e 5 anos	47	44,8	44,8	44,8
de 6 a 10 anos	35	33,3	33,3	78,1
de 11 a 15 anos	18	17,1	17,1	95,2
de 16 a 20 anos	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

### TEMPO\_EMP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 1 ano	24	22,9	22,9	22,9
entre 2 anos e 5 anos	44	41,9	41,9	64,8
entre 5 e 10 anos	25	23,8	23,8	88,6
entre 11 e 15 anos	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

### PAPEL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Associate PM	10	9,5	9,5	9,5
Advisory PM	7	6,7	6,7	16,2
Project Manager	83	79,0	79,0	95,2
Program Manager	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**N\_PROJ\_NA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	48	45,7	45,7	45,7
	1	16	15,2	15,2	61,0
	2	5	4,8	4,8	65,7
	3	6	5,7	5,7	71,4
	4	7	6,7	6,7	78,1
	5	5	4,8	4,8	82,9
	6	2	1,9	1,9	84,8
	7	2	1,9	1,9	86,7
	8	6	5,7	5,7	92,4
	9	1	1,0	1,0	93,3
	10	2	1,9	1,9	95,2
	11	1	1,0	1,0	96,2
	12	1	1,0	1,0	97,1
	13	1	1,0	1,0	98,1
	16	1	1,0	1,0	99,0
	25	1	1,0	1,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**N\_PROJ\_LA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	51	48,6	48,6	48,6
	1	31	29,5	29,5	78,1
	2	10	9,5	9,5	87,6
	3	4	3,8	3,8	91,4
	4	1	1,0	1,0	92,4
	5	1	1,0	1,0	93,3
	6	2	1,9	1,9	95,2
	7	1	1,0	1,0	96,2
	12	1	1,0	1,0	97,1
	13	1	1,0	1,0	98,1
	15	1	1,0	1,0	99,0
	65	1	1,0	1,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**N\_PROJ\_EMEA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	97	92,4	92,4	92,4
	1	5	4,8	4,8	97,1
	2	1	1,0	1,0	98,1
	3	2	1,9	1,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**N\_PROJ\_JAPA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	100	95,2	95,2	95,2
1	1	1,0	1,0	96,2
2	2	1,9	1,9	98,1
3	1	1,0	1,0	99,0
8	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**DISP**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Fora do meu país e estão dispersos em vários países	44	41,9	41,9	41,9
Fora do meu país e estão concentrados em um mesmo país.	20	19,0	19,0	61,0
Dentro do meu país e dispersos em várias cidades.	17	16,2	16,2	77,1
Dentro do meu país e concentrados em uma cidade.	24	22,9	22,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**FOR\_DIS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Os projetos são executados fora do meu país e estão dispersos em várias países diferentes.	61	58,1	58,1	58,1
	44	41,9	41,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**FOR\_CON**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Os projetos são executados fora do meu país e estão concentrados em um mesmo país.	85	81,0	81,0	81,0
	20	19,0	19,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	



**DEN\_DIS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	85	81,0	81,0	81,0
Os projetos são executados dentro do meu país e dispersos em várias cidades.	20	19,0	19,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**DEN\_CON**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	79	75,2	75,2	75,2
Os projetos são executados dentro do meu país e concentrados em uma cidade.	26	24,8	24,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**UNIDADE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid GBS	105	100,0	100,0	100,0

**CERT**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	56	53,3	53,3	53,3
PMP	49	46,7	46,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**ALN\_MET**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,8	4,8	4,8
2	8	7,6	7,6	12,4
3	18	17,1	17,1	29,5
4	42	40,0	40,0	69,5
5	32	30,5	30,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**ALN\_MUD**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	5	4,8	4,8	6,7
3	13	12,4	12,4	19,0
4	52	49,5	49,5	68,6
5	33	31,4	31,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**ALN\_CLA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	15	14,3	14,3	17,1
3	15	14,3	14,3	31,4
4	50	47,6	47,6	79,0
5	22	21,0	21,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**PRJ\_CUS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	6,7	6,7	6,7
3	11	10,5	10,5	17,1
4	53	50,5	50,5	67,6
5	34	32,4	32,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**PRJ\_PRZ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	9	8,6	8,6	9,5
3	19	18,1	18,1	27,6
4	50	47,6	47,6	75,2
5	26	24,8	24,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**PRJ\_OBJ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,9	2,9	2,9
3	16	15,2	15,2	18,1
4	65	61,9	61,9	80,0
5	21	20,0	20,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**PTF\_SEL**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,8	4,8	4,8
2	9	8,6	8,6	13,3
3	33	31,4	31,4	44,8
4	45	42,9	42,9	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**PTF\_PRI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,8	4,8	4,8
2	3	2,9	2,9	7,6
3	34	32,4	32,4	40,0
4	50	47,6	47,6	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**PTF\_VIA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	7	6,7	6,7	7,6
3	33	31,4	31,4	39,0
4	45	42,9	42,9	81,9
5	19	18,1	18,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**COM\_OBJ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	10	9,5	9,5	11,4
3	21	20,0	20,0	31,4
4	58	55,2	55,2	86,7
5	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**COM\_MEI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	24	22,9	22,9	25,7
3	20	19,0	19,0	44,8
4	42	40,0	40,0	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**COM\_ABE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,8	4,8	4,8
2	21	20,0	20,0	24,8
3	30	28,6	28,6	53,3
4	42	40,0	40,0	93,3
5	7	6,7	6,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**CPM\_CAR**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	7	6,7	6,7	9,5
3	29	27,6	27,6	37,1
4	44	41,9	41,9	79,0
5	22	21,0	21,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**CPM\_PRO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	6	5,7	5,7	7,6
3	21	20,0	20,0	27,6
4	54	51,4	51,4	79,0
5	22	21,0	21,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**CPM\_INT**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,8	3,8	3,8
2	9	8,6	8,6	12,4
3	25	23,8	23,8	36,2
4	44	41,9	41,9	78,1
5	23	21,9	21,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**CPM\_EMO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	5,7	5,7	5,7
2	8	7,6	7,6	13,3
3	18	17,1	17,1	30,5
4	43	41,0	41,0	71,4
5	30	28,6	28,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**CPM\_PAR**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	12	11,4	11,4	14,3
3	16	15,2	15,2	29,5
4	51	48,6	48,6	78,1
5	23	21,9	21,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**CPM\_SIG**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,8	3,8	3,8
2	8	7,6	7,6	11,4
3	23	21,9	21,9	33,3
4	39	37,1	37,1	70,5
5	31	29,5	29,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**ALIN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,0	1,0	1,0
	2,00	3	2,9	2,9	3,8
	2,33	3	2,9	2,9	6,7
	2,67	3	2,9	2,9	9,5
	3,00	12	11,4	11,4	21,0
	3,33	8	7,6	7,6	28,6
	3,67	14	13,3	13,3	41,9
	4,00	20	19,0	19,0	61,0
	4,33	19	18,1	18,1	79,0
	4,67	10	9,5	9,5	88,6
	5,00	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**PROJ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,0	1,0	1,0
	2,33	1	1,0	1,0	1,9
	2,67	3	2,9	2,9	4,8
	3,00	6	5,7	5,7	10,5
	3,33	8	7,6	7,6	18,1
	3,67	18	17,1	17,1	35,2
	4,00	33	31,4	31,4	66,7
	4,33	10	9,5	9,5	76,2
	4,67	16	15,2	15,2	91,4
	5,00	9	8,6	8,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**PORT**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,0	1,0	1,0
	1,67	1	1,0	1,0	1,9
	2,00	4	3,8	3,8	5,7
	2,33	2	1,9	1,9	7,6
	2,67	3	2,9	2,9	10,5
	3,00	19	18,1	18,1	28,6
	3,33	16	15,2	15,2	43,8
	3,67	14	13,3	13,3	57,1
	4,00	27	25,7	25,7	82,9
	4,33	2	1,9	1,9	84,8
	4,67	11	10,5	10,5	95,2
	5,00	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**COMP**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,0	1,0	1,0
	1,50	1	1,0	1,0	1,9
	2,00	1	1,0	1,0	2,9
	2,17	1	1,0	1,0	3,8
	2,67	3	2,9	2,9	6,7
	2,83	3	2,9	2,9	9,5
	3,00	7	6,7	6,7	16,2
	3,17	4	3,8	3,8	20,0
	3,33	6	5,7	5,7	25,7
	3,50	9	8,6	8,6	34,3
	3,67	13	12,4	12,4	46,7
	3,83	9	8,6	8,6	55,2
	4,00	10	9,5	9,5	64,8
	4,17	14	13,3	13,3	78,1
	4,33	8	7,6	7,6	85,7
	4,50	1	1,0	1,0	86,7
	4,67	5	4,8	4,8	91,4
	4,83	5	4,8	4,8	96,2
	5,00	4	3,8	3,8	100,0
	Total		105	100,0	100,0

**COMU**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1,00	1	1,0	1,0	1,0	
	1,67	4	3,8	3,8	4,8	
	2,00	5	4,8	4,8	9,5	
	2,33	7	6,7	6,7	16,2	
	2,67	6	5,7	5,7	21,9	
	3,00	13	12,4	12,4	34,3	
	3,33	12	11,4	11,4	45,7	
	3,67	18	17,1	17,1	62,9	
	4,00	20	19,0	19,0	81,9	
	4,33	9	8,6	8,6	90,5	
	4,67	6	5,7	5,7	96,2	
	5,00	4	3,8	3,8	100,0	
	Total		105	100,0	100,0	

## ANEXO E – Posicionamento de campanha da IBM (2007-2009)



Fonte: Web site da IBM (acesso em março de 2007)

**Campanha com foco em inovação**





Fonte: Web site da IBM (acesso em junho de 2008)

**Campanha “pare de falar, comece a fazer”**



Fonte: Web site da IBM (acesso em outubro de 2009)

### **Campanha planeta inteligente**