

O papel da Gestão de Projetos no sucesso de projetos de investimento cofinanciados por fundos comunitários

Renato Joel Xavier Barbosa

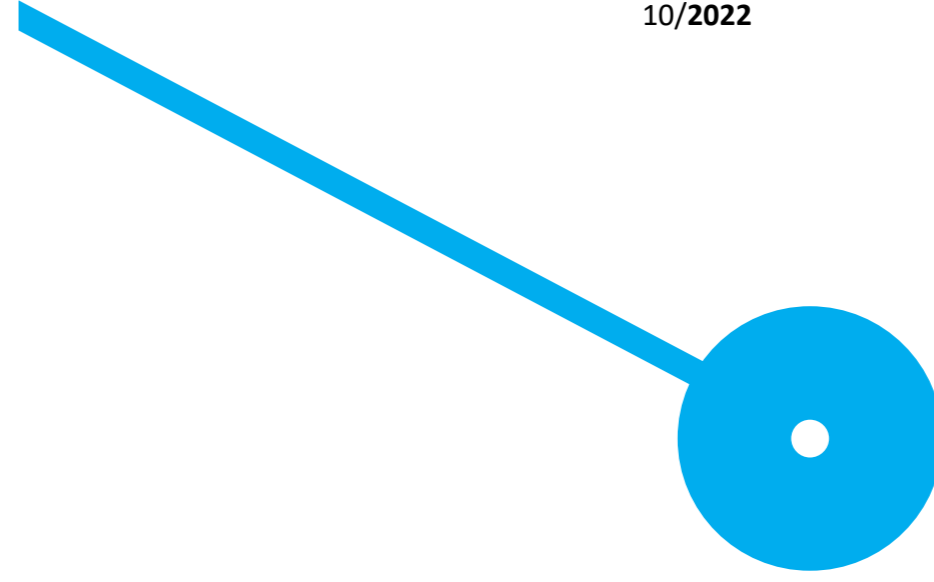
10/2022

Renato Joel Xavier Barbosa **O papel da Gestão de Projetos no sucesso de projetos de investimento cofinanciados por fundos comunitários**

O papel da Gestão de Projetos no sucesso de projetos de investimento cofinanciados por fundos comunitários

Renato Joel Xavier Barbosa

10/2022





O papel da Gestão de Projetos no sucesso de projetos de investimento cofinanciados por fundos comunitários

Renato Joel Xavier Barbosa

Professor Doutor Fábio Duarte

“Quando gosto de alguma coisa, sou genuíno na apreciação e generoso nos elogios”

Dale Carnegie

Agradecimentos

Findo este processo de formação académica, não posso deixar de agradecer, em primeiro lugar, à minha Esposa Joana Tavares, namorada, companheira e acima de tudo amiga, por estes anos de apoio incondicional e pela disponibilidade prestada em todo este processo de elevada relevância para a minha vida profissional e pessoal, pois sem este apoio nada teria sido possível. Ao Professor Doutor Fábio Duarte pela disponibilidade, apoio, paciência, consistência e insistência, que demonstrou ao longo de todo o processo de elaboração do presente trabalho. Também não poderia deixar de agradecer ao Professor Rui Neves.

A todo corpo docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

À minha Família, Pais e Irmãos, pois também eles contribuíram para o meu sucesso e desenvolvimento enquanto pessoa.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a construção do cidadão que sou hoje.

Resumo

Este estudo oferece uma primeira abordagem empírica acerca do papel da gestão de projetos (GP) no sucesso de projetos de investimento cofinanciados por programas comunitários em Portugal, ajustando os determinantes de sucesso do projeto à matéria de gestão de projeto bem como à metodologia de gestão de projeto elaborada pelo *Project Management Institute*. Relacionando a GP com o sucesso da execução de projetos de investimento, esta investigação procura contribuir para o crescimento das taxas de execução de fundos comunitários através da produção de recomendações sobre o impacto da adoção de boas práticas de GP no sucesso da implementação de projetos de investimento cofinanciados, sobremaneira relevantes para o aumento da competitividade das empresas e para a mitigação das assimetrias em matéria de desenvolvimento regional em países como Portugal. Orientado pela revisão da literatura este estudo recolheu dados primários através da aplicação de um inquérito, de resposta anónima, a empresas enquadradas no setor público, privado e social, da região norte de Portugal que tenham visto aprovadas candidaturas de projetos de investimento a fundos comunitários no âmbito do quadro H2020/PT2020, tendo-se obtido 38 respostas válidas. Através de uma análise univariada para teste de desigualdade da distribuição de amostras foi possível verificar que o sucesso global dos projetos de investimento está parcialmente associado ao sucesso de implementação de gestão de projetos. A investigação representa um contributo no estudo das condições suscetíveis de influenciar o sucesso dos projetos cofinanciados e abre porta a investigação futura.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Projetos de investimento; Fundos comunitários; PMI;

Abstract

This study offers a first empirical approach about the role of project management (PM) in the success of investment projects co-funded by EU programmes in Portugal, adjusting the determinants of project success to the subject of project management as well as to the project management methodology elaborated by the Project Management Institute. Relating GP with the success of the implementation of investment projects, this research seeks to contribute to the growth of the implementation rates of community funds through the production of recommendations on the impact of the adoption of good GP practices in the success of the implementation of co-funded investment projects, particularly relevant for the increase of business competitiveness and for the mitigation of asymmetries in regional development in countries like Portugal. Guided by the literature review, this study collected primary data by applying an anonymous survey to companies within the public, private and social sectors in the northern region of Portugal that have seen approved investment project applications to EU funds under the H2020/PT2020 framework, obtaining 38 valid responses. Through a univariate analysis for inequality test of the sample distribution it was possible to verify that the overall success of investment projects is partially associated with the success of project management implementation. The research represents a contribution to the study of the conditions that may influence the success of the co-financed projects and opens the door to future research.

Keywords: Project management; Investment projects; Community funds; PMI

Índice

Agradecimentos	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Ilustrações	VI
Índice de Tabelas.....	VI
Lista de abreviaturas	VII
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Sucesso do projeto	4
2.2. Metodologias de gestão de projetos	5
2.3. Gabinete de gestão de projetos.....	6
2.4. Competências do gestor de projeto.....	7
2.5. A governação como fator contextual.....	8
2.6. Fatores ambientais da empresa	10
3. Análise empírica	10
3.1. Dados.....	10
3.2. Variáveis	11
3.3. Estatística descritiva.....	14
3.4. Método estatístico	16
3.5. Resultados	17
4. Conclusões.....	21
Referências Bibliográficas	23
Apêndices	28

Ilustrações

Ilustração 1 - Os pilares para o sucesso do projeto	8
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição da amostra	11
Tabela 2 - Definição das variáveis	12
Tabela 3 - Construtos das Variáveis	13
Tabela 4 - Estatística descritiva	15
Tabela 5 - A influência das formalidades da MGP na performance dos projetos.....	17
Tabela 6 - A influência do GGP na performance dos projetos	18
Tabela 7 - a influência das competências interpessoais do gestor de projeto na performance dos projetos	19
Tabela 8 - A influência das competências profissionais do gestor de projeto na performance dos projetos	19
Tabela 9 - A influência da governança na performance dos projetos	20
Tabela 10 - A influência do ambiente na performance dos projetos.....	20

Lista de abreviaturas

GPS – Gabinetes de Gestão de Projeto

FAE – Fatores Ambientais da Empresa

GP – Gestão de Projeto

MGP – Metodologias de Gestão de Projeto

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena Média Empresa

UE – União Europeia

1. Introdução

Os projetos são delineados em todos os níveis organizacionais, podendo envolver um único indivíduo ou um grupo, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações, assumindo um papel chave na criação de valor para as organizações, nomeadamente para os seus acionistas e demais *stakeholders* (Project Management Institute, 2017). Um projeto surge da necessidade de desenvolver um produto, serviço ou resultado exclusivo, sendo realizado para cumprir objetivos através da produção de entregas (Project Management Institute, 2017). Assim, para uma organização orientada a projetos, um histórico de projetos com entregas bem-sucedidas desenvolve a confiança dos clientes para futuras parcerias. Então, é possível afirmar que o sucesso das empresas depende também do sucesso dos seus projetos. Por esta razão, o sucesso dos projetos tem sido uma dimensão muito pesquisada no âmbito da literatura em gestão de projetos.

A gestão de projetos (doravante GP) tem ganho relevo em todos os meios organizacionais e indústrias. Para Kerzner (2010) a GP consiste no planeamento, organização, direção e controlo, sendo-lhe reconhecido o papel de condução na definição precisa de metas e objetivos organizacionais de curto e longo prazo, na projeção de estratégias para os alcançar, e na gestão eficiente de recursos escassos, com efeito na taxa de sucesso dos projetos. De acordo com Project Management Institute (2017) a GP é uma aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, com a finalidade de cumprir os requisitos do projeto. A GP realiza-se através da aplicação e integração apropriadas dos processos identificados para o projeto, que permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (Project Management Institute, 2017).

De acordo com Maqbool (2018), na GP os fatores críticos de sucesso de projetos são a comunicação, a equipa, fatores técnicos, organizacionais e, ambientais. O entendimento do sucesso dos projetos, bem como o estudo dos seus determinantes, tem vindo a merecer a atenção da investigação, sobretudo, desde os anos 70 (Joslin e Müller, 2015). Segundo os atores, o sucesso é potenciado por organizações orientadas para as partes interessadas (i.e., clientes, colaboradores, fornecedores e todos aqueles que beneficiam com a atuação da empresa) e que recorrem a metodologias de gestão de projeto mais abrangentes, ao invés do que ocorre por organizações orientadas para os acionistas e com metodologias de gestão de projeto incompletas. De acordo com Alkhlaifat, Abdullah, e Magassouba (2019), a principal preocupação da GP é melhorar os seus fundamentos conceptuais, sendo que o desempenho da GP, a cultura organizacional, e a gestão de risco de projeto, têm influência significativa no seu sucesso.

Entre muitas outras modalidades de projetos, vários autores têm sublinhado a importância dos projetos de investimentos para assegurar o futuro das empresas (p.e., Araújo, 2003; Soares et al., 2015), nomeadamente pelo seu papel no reforço da capacidade das empresas para enfrentar novos desafios e mudanças no futuro, na ampliação dos recursos disponíveis ou na expansão da sua atividade como fonte de vantagem competitiva face à concorrência. Por conseguinte, os projetos de investimento podem visar diversas opções estratégicas podendo ser classificados de acordo com a sua natureza: investimento de substituição; de expansão; de modernização; de inovação (Abecassis e Cabral, 2000). Como resultado, os projetos de investimento têm vindo a conquistar relevo para as empresas, sobretudo quando associados a oportunidades de cofinanciamento. Os programas europeus de fundos estruturais e de coesão assumem-se cada vez mais, desde a adesão à União Europeia¹ (doravante UE), como uma fonte relevante de cofinanciamento de projetos de investimento (Gouveia, Henriques, e Costa 2020). Assim, o estudo sobre os fatores de sucesso de projetos de investimento cofinanciados por estes fundos reveste-se de enorme importância, sobretudo em países e regiões cujos índices de desenvolvimento comparam mal com a média da UE, como é o caso de Portugal.

Gouveia et al. (2020) avaliaram a eficiência da implementação de Fundos Estruturais em diferentes países e regiões beneficiárias da UE, utilizando dados disponibilizados publicamente pela Comissão Europeia, relativamente à implementação financeira e aos resultados esperados (metas) no âmbito do tema "competência das PME's" estabelecido para os Fundos Estruturais e de Investimento Europeus para 2014-2020. Este estudo fornece informações aos decisores públicos sobre o desempenho ineficiente dos programas nacionais/regionais face os seus pares, oferecendo orientações sobre as melhores práticas a serem seguidas para alcançar a eficiência na sua implementação. Apesar do mérito indiscutível destas abordagens, a sua aplicação no âmbito da avaliação da eficiência dos Fundos Estruturais não tem sido muito prolífica. Estudando o sucesso de programas regionais, Gouveia et al. (2020) releva que dois dos fatores persistentes que impedem a eficiência dos projetos de investimento são o ritmo de execução dos programas de financiamento e a capacidade de gestão de *cash flows*. Segundo os autores, a literatura

¹Estes programas destinam prioritariamente, e por definição inscrita nas suas finalidades, às regiões menos desenvolvidas. São elegíveis ao fundo de coesão da UE apenas os países com um Produto Interno Bruto per capita (doravante PIBpc) inferior a 90% da média comunitária (i.e., Bulgária, Chipre, Croácia, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Grécia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, Portugal, República Checa e Roménia)(União Europeia, 2020). Em Portugal, as diferenças no nível do desenvolvimento relativo das regiões, medido pelo seu PIBpc, determinaram envelopes financeiros regionais muito diferenciados, com uma concentração substancial dos fundos nas regiões definidas pelo objetivo de Convergência - i.e., Norte, Centro, Alentejo e Açores – regiões para onde foram canalizados cerca de 91% dos fundos estruturais e de coesão para o período 2014-2020 (Feio et al., 2015).

carece ainda de uma necessária e exaustiva investigação que vise compreender as verdadeiras razões por detrás dos números de insucesso, nomeadamente quanto ao papel do planeamento do projeto e da análise de desvios à execução do mesmo.

No melhor do nosso conhecimento, não é possível encontrar literatura que examine o papel da GP no sucesso de projetos de investimento cofinanciados por programas comunitários. Assim, ajustando os determinantes de sucesso do projeto: i) à matéria de gestão de projeto, ii) à metodologia elaborada pelo Project Management Institute, iii) e ao seu desempenho; este estudo contribui para a literatura através de uma primeira análise estatística acerca da relação entre as práticas de gestão de projetos e o sucesso dos projetos de investimento das empresas em Portugal, em particular nas empresas da região Norte de Portugal. Esta é a região do país (NUTS II) com maior expressão na execução dos programas da Política de Coesão em Portugal, sendo classificada como a região menos desenvolvida do país de acordo com a política de coesão da UE (União Europeia, 2020a).

No âmbito deste estudo, serão inquiridas pequenas e médias empresas, privadas e do setor empresarial do estado, com projetos de investimento aprovados no âmbito do quadro comunitário *Horizon2020* (ou *Portugal2020*), cofinanciados por fundos europeus estruturais e de investimento (p. e., Fundo Europeu do Desenvolvimento Regional - FEDER; Fundo Social Europeu - FSE; Fundo de Coesão - FC; Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural - FEADER; Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e das Pescas - FEAMP).

Este estudo preliminar oferece evidências de que a existência de GGP, as competências de competências interpessoais e profissionais dos gestores de projeto, a melhor estruturação dos modelos de governança das organizações, e um ambiente mais favorável, estão positivamente associados ao sucesso dos projetos de investimento pelo menos numa das suas métricas.

Este estudo tem implicações para investigadores, empresas e *policymakers*, oferecendo uma primeira abordagem sobre a relevância da GP no sucesso dos projetos de investimento para as empresas, mas também recomendações para alavancar a aplicação dos fundos estruturais cuja reduzida taxa de execução produz elevados custos de oportunidade económico-sociais para regiões menos desenvolvidas e para países com elevados níveis de assimetria de desenvolvimento regional, como é o caso de Portugal².

²Até ao primeiro semestre de 2020, foram destinados à região norte de Portugal um total de 767M€ dos quais foram executados apenas 221M€, provenientes de cinco fundos de três políticas comunitárias (i.e., Política de Coesão, Política de Desenvolvimento Rural e Política Marítima e das Pescas) (Órgão de Acompanhamento das Dinâmicas Regionais do Norte, 2020).

O estudo está organizado da seguinte forma: a secção 2 revê a literatura e define as hipóteses de investigação; a secção 3 apresenta a análise empírica e os resultados e; a secção 4 apresenta as considerações finais deste estudo preliminar.

2. Revisão da Literatura

A revisão de literatura que se segue, da qual se formulam as hipóteses de investigação, descreve a teoria da contingência como perspectiva teórica. O desenvolvimento de hipóteses visa esclarecer sobre os contrastes do sucesso de projetos de investimento em função das práticas de GP.

2.1. Sucesso do projeto

Desde os anos 70 que os académicos tentam compreender o que é o sucesso do projeto e quais são os seus determinantes (Ika, 2009). No entanto, o seu significado está longe de um entendimento geral (Jugdev e Moller, 2005). O sucesso do projeto é uma construção multidimensional que inclui tanto a eficiência do sucesso da GP a curto prazo como a realização dos resultados a longo prazo, surgindo portanto associado à sua eficiência e impacto (Jugdev, Thomas, e Delisle, 2001). O entendimento do sucesso do projeto implica que os seus resultados sejam mensuráveis (Müller e Turner, 2007) tendo evoluído desde o seu conceito simplista, conhecido por triângulo de ferro, para algo que engloba muito mais critérios (Müller e Jugdev, 2012; Shenhar e Dvir, 2007).

Segundo Fortune e White (2006) o sucesso depende do ambiente contextual em que as organizações se inserem. Outros autores sugerem que o sucesso está relacionado com as pessoas, processos e ferramentas, e/ou apenas com o contexto dos projetos (Tishler et al., 1996; Sauser, Reilly, e Shenhar, 2009). Entende-se por contexto de projeto qualquer informação que pode ser usada para caracterizar a situação dos projetos incluindo aspeto físicos e mentais. Os aspetos físicos do contexto do projeto incluem informações sobre projetos anteriores bem como o ambiente do projeto, enquanto que os aspetos mentais incluem estados sociais, emocionais, e/ou informativos (Abowd et al., 1999). Schultz, Slevin, e Pinto (1987) referem que a importância relativa dos fatores de sucesso do projeto varia ao longo do ciclo de vida do projeto. Já Shenhar et al. (2001) defendem que a importância dos fatores de sucesso variam, não apenas no ciclo de vida do projeto, mas também no ciclo de vida do produto, desde a conclusão do projeto até à produção e preparação para a substituição do projeto por serviço/produto. Por forma a maximizar o conceito de sucesso do projeto, Pinto e Slevin (1988) desenvolveram uma estrutura de sucesso abrangendo eficácia organizacional, validade técnica e validade organizacional. A estrutura de sucesso inclui eficiência de execução, desempenho técnico, implicações na

organização e na gestão da mesma, crescimento pessoal e desempenho empresarial (Freeman e Beale, 1992). No entanto, não existe uma estrutura tetra dimensional; cada projeto requer diferentes fatores de sucesso determinados pela natureza estratégica e pelos objetivos de curto e longo prazo do projeto (Shenhar et al., 2001). Khan, Turner e Maqsood (2013) desenvolveram um modelo de fatores de sucesso que oferece um equilíbrio entre fatores duros e suaves e mede o sucesso usando 25 variáveis organizadas em cinco dimensões. O modelo contém os três critérios para o triângulo de ferro, mais quatro dimensões de critérios de sucesso do projeto (i.e., eficiência do projeto; benefícios para a organização; impacto do projeto; satisfação das partes interessadas; futuro potencial).

Shenhar et al. (1997) propõe uma avaliação de sucesso em três dimensões: i) eficiência do projeto (i.e., analisa se o projeto terminou dentro do prazo e do orçamento); ii) impacto direto no negócio (i.e., refere-se ao atendimento dos requisitos e necessidades reais do cliente e/ou consumidor final), e; iii) preparação para o futuro (i.e., avalia o impacto que o projeto teve na construção de infraestrutura da organização para o futuro, o que possibilita a geração de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou uma nova tecnologia). Por sua vez Russo, Ruiz, e Cunha (2005) dividem e classificam o sucesso dos projetos da seguinte forma: i) projetos de sucesso (i.e., projetos que cumprem os prazos e orçamentos e contêm todas as características e funcionalidades especificadas); ii) projetos modificados (i.e., projetos que são completados e/ou garantem a sua operacionalidade, mas que não cumprem o orçamento e prazos previstos e/ou quem possuem menos características e funcionalidades do que as definidas originalmente), e; iii) projetos fracassados (i.e., projetos que são cancelados antes ou durante a sua implementação).

2.2. Metodologias de gestão de projetos

As Metodologias de Gestão de Projeto (doravante MGPs) foram desenvolvidas por agências governamentais para controlar orçamento, planos e qualidade (Packendorff, 1995). Para compreender o que constitui MGPs, revemos vários padrões internacionais. O Project Management Institute (2017) descreve metodologia como um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras. O *Prince2* do Reino Unido não é descrito como uma MGP, mas sim como um método que envolve pessoas e não técnicas (Office of Government Commerce, 2017). De igual modo, O *PROPS PMM* da Ericsson também não é tipificado como MGP, mas sim como um modelo onde são descritas todas as atividades e documentações de gestão de projeto (Ericson, 2013). Na ausência de uma descrição consistente para os elementos de uma MGP, Joslin e Müller (2015) definem os elementos de MGPs como processos, ferramentas, técnicas, área de conhecimento, e perfis de capacidade abrangentes.

Atualmente, dois dos principais tópicos da consulta sobre MGPs envolvem MGPs padronizadas versus MGPs personalizadas e/ou uma combinação entre ambas. Os processos de uma MGP têm sido referidos como processos organizacionais que implicam um certo grau de padronização (Curlee, 2008). Os utilizadores das práticas de GP, compreendem os projetos como um meio para atingir objetivos corporativos, e seguem uma trajetória de controlo e padronização (Packendorff, 1995). Shenhar e Dvir (1996) foram os primeiros proponentes da personalização, demonstrando que projetos personalizados apresentam variações consideráveis face aos projetos que seguiam um modelo padrão. Shenhar et al. (2001) defendem que o termo “*project that fits all*” não funciona na gestão de projetos. Esta ideia tem fundamento em Payne e Turner (1999) que afirmam que os gestores de projeto demonstram melhores resultados quando conseguem adaptar os procedimentos ao tamanho e/ou género de projeto e ao tipo de recurso utilizado. Fitzgerald, Russo, e Stolterman (1996) observaram que as MGPs de maior sucesso são aquelas que se alinham aos fatores de contexto e que mais se direcionam para a indústria/organização. Milosevic e Patanakul (2005) sublinham que faz sentido as organizações padronizarem apenas partes de uma MGP. Aubry et al. (2010) defendem que os Escritórios de Gestão de Projeto (doravante EGPs) mais experientes recorrem a métodos derivados de MGPs por forma a obterem uma maior flexibilidade nos seus processos. Independentemente de uma MGP ser padronizada, personalizada, ou padronizada e personalizada, quando a MGP da organização se representa incompleta ou limitada, a eficiência do projeto é colocada em causa (Joslin e Müller, 2015).

A literatura sugere a existência de uma lacuna de conhecimento sobre o impacto coletivo dos elementos de MGPs, bem como a especialização em GP, no sucesso do projeto. Assim, promovendo um passo seguinte no estudo desta temática, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H.1. O grau de sucesso dos projetos de investimento está associado a diferenças na formalidade das MGPs.

2.3. Gabinete de gestão de projetos

Um Gabinete de gestão de projetos (doravante GGP) é uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar gestores de projetos, equipas e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais em toda a organização na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gestão de projeto (Ward, 2000). Muitos autores (p.e., Fan, 2013; Morris, 2000; e Kiani et al., 2015) defendem a criação de um GGP para melhorar a eficácia da gestão de projeto, permitindo a aquisição de conhecimentos de falhas e de sucessos em projetos anteriores, fornecendo uma gama de apoio e serviços facilitadores, não

só para projetos, mas também para vários níveis de gestão e unidades de apoio. Dai e Wells (2004) sublinham que um EGP pode desenvolver e manter um conjunto de padrões e métodos, tornando-se um administrador com experiência documentada em GP dentro das organizações (i.e., desenvolvimento de propostas; gestão de mudanças; avaliação de riscos; padrões de documentação e encerramento de projetos).

Recorrendo a 96 organizações, a fim de compreender a relação entre as entidades que têm GGPs totalmente estabelecidos, com as que recorrem a algo intermédio (i.e., em *outsourcing*) e com as que não têm e/ou não recorrem a GGPs, Dai e Wells (2004), concluíram que o desempenho do projeto é maior em organizações que têm e ou recorrem a um GGP em comparação com as organizações que não têm e/ou não recorrem a GGPs. Assim e tendo em conta estas afirmações, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

H.2. O grau de sucesso dos projetos de investimento está associado à (in)existência de GGP.

2.4. Competências do gestor de projeto

A relação entre a gestão e o sucesso de projetos depende em muito da responsabilidade do gestor de projeto. O mesmo deve obter elevados conhecimentos de gestão em diversas áreas de conhecimento (i.e., âmbito, tempo, custo, comunicação e recursos humanos) visando superar as expectativas e assim atingir os objetivos (Dinsmore e Cabanis-Brewin, 2010). O gestor de projetos deve ainda ser portador de competências interpessoais, técnicas e cognitivas, bem como da capacidade de entender a posição das pessoas e coordenar dinamicamente os comportamentos de liderança totalmente adequados (Pant e Baroudi, 2008).

A liderança é um grande tema no domínio do comportamento organizacional. Silva (2014) sugere uma associação entre liderança e a posição que determinada pessoa ocupa dentro de uma organização, sejam pública, militar, empresarial ou religiosa. Avolio, Walumbwa, e Weber (2009) afirmam que a liderança se concentra não apenas no líder, mas também nos seguidores, colaboradores, supervisores, no contexto de trabalho e cultura, incluindo indivíduos de todas as organizações (i.e., públicas, privadas e sem fins lucrativos). Definida por Abasilim (2014), a liderança é a capacidade de dirigir, direcionar e organizar um grupo com um objetivo comum. Em equipas com uma estrutura de liderança participativa, os membros comunicam entre si com grande frequência (Bergman et al., 2014). Uma comunicação frequente dos líderes leva ao maior desenvolvimento das relações entre líderes e equipa; i.e., ao maior intercâmbio de informações e um melhor desempenho das tarefas a realizar no projeto (Henderson, Stackman, e Lindekilde, 2016).

As aptidões do gestor de projeto e da equipa de projeto são fatores que afetam o sucesso do projeto (Henderson, 2004). O mesmo autor, recorrendo a 186 projetos diferentes,

constatou que as competências de comunicação do gestor de projeto têm impacto positivo na produtividade e na satisfação de toda a sua equipa. Relativamente ao sucesso do gestor do projeto, Bristol, Yeatts, e Carneiro (2010), defendem que o equilíbrio entre competências, habilidades interpessoais e habilidades conceptuais, e o conhecimento aprofundado de competências, ferramentas e técnicas, resultam na possibilidade de um maior nível de sucesso de projeto (Figura n. 91), na ótica de competências intrínsecas a um gestor de projeto.

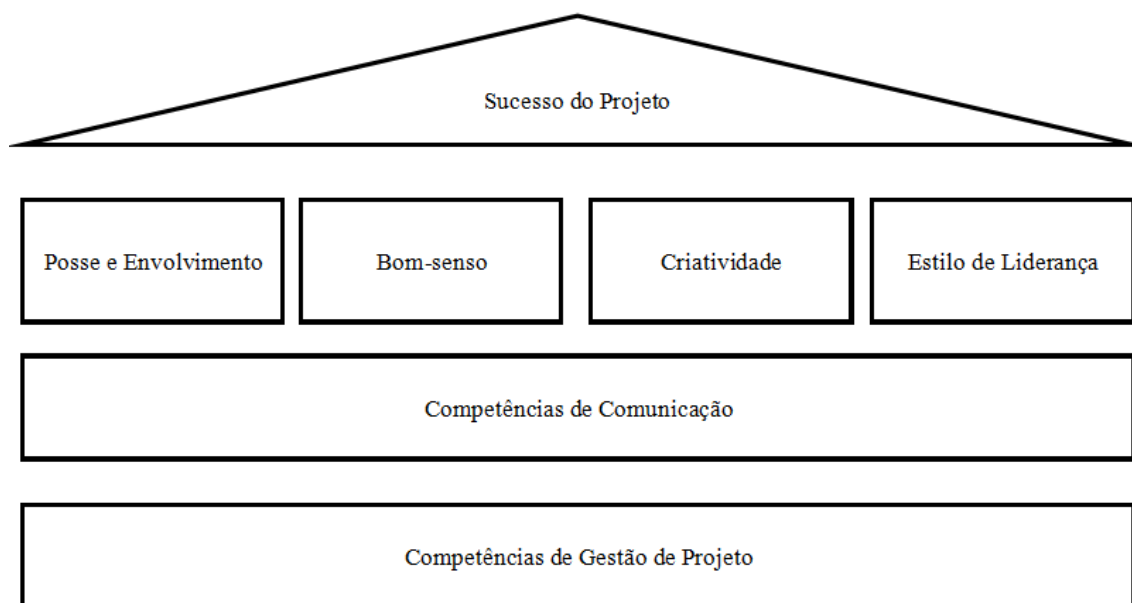


Ilustração 1 - Os pilares para o sucesso do projeto (Fonte: Newton (2011, p.71)

Então, se o gestor visa o sucesso dos projetos que conduz, este deverá preocupar-se não apenas com que o seu trabalho seja bem-sucedido mas também com o entendimento de todos os fatores ambientais da organização que defende o projeto (Newton, 2011). A satisfação de todas as partes interessadas e/ou *stakeholders*, é essencial para um gestor de projetos “bem-sucedido”. Assim, com base na literatura existente, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H.3. O grau de sucesso dos projetos de investimento está associado a diferenças nas competências interpessoais dos gestores de projeto.

H.4. O grau de sucesso dos projetos de investimento está associado a diferenças nas competências profissionais dos gestores de projeto.

2.5. A governação como fator contextual

A governança de projetos tem influenciado a forma como os indivíduos veem a GP, uma vez que a governança fornece a estrutura através da qual os projetos são criados, executados e

reportados (Joslin e Müller, 2015). Existem várias definições de governação que variam no âmbito e no foco (p.e., governação da sociedade, pública, corporativa e de projetos). Klakegg et al. (2008) definem governação como a utilização da instituição e/ou organização, estruturas de autoridade e até mesmo de colaboração, para alocar recursos e coordenar ou controlar a atividade na sociedade e na economia.

Nos projetos, a governação representa-se em diferentes níveis, como grupos, programas ou portfólios de projetos, onde o destaque ocorre na governação coletiva que é vista como governação de projetos (Müller e Lecoivre, 2014). A governação de projetos combinada com a gestão de projetos coincide dentro da estrutura de governação cooperativa, e ambas abrangem a governação de programas e portfólios (Müller, Pemsel, e Shao, 2014). A razão para considerar a governança de projetos como fator de contexto, é porque a governança cooperativa existe desde a criação de uma organização. Para compreender o seu impacto na relação entre MGP e o sucesso do projeto é necessária uma estrutura para categorizar a governação de cada organização. Os modelos de governação são desenvolvidos a partir de diferentes perspetivas, usando uma abordagem de cima para baixo ou de baixo para cima (Klakegg et al., 2008)³.

O modelo de Müller (2010) defende a teoria de economia de custos de transação, a teoria de agência e a teoria institucional. Este modelo recorre a categorias chamadas de paradigmas de governo onde uma organização que se rege por um determinado projeto é enquadrada na abordagem de governança corporativa (i.e., orientação acionista-*stakeholder*) e na abordagem organizacional de controlo (i.e., comportamento versus controlo de resultados) (Müller, 2010). A dimensão “controlo” representa o controlo exercido pela instituição governante sobre o projeto e sobre o seu gestor, enquanto que o controlo organizacional concentra-se no cumprimento de objetivos através do controlo de resultados (p.e., atingir um conjunto de objetivos) versus o cumprimento de um foco no comportamento dos funcionários (p. e., seguir um processo da GP e de MGP) (Joslin e Müller, 2015). Por conseguinte, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H.5. O grau de sucesso dos projetos de investimento está associado a diferenças nos modelos de governança das organizações.

³ As abordagens de cima para baixo são desenvolvidas a partir de uma perspetiva de retorno ao acionista, enquanto que as abordagens de baixo para cima assumem uma perspetiva de controlo do processo e podem ser consideradas como uma extensão à MGP (Müller, 2010).

2.6. Fatores ambientais da empresa

Os Fatores Ambientais da Empresa (doravante FAEs), fora do alcance da equipa de projeto, influenciam, limitam ou direcionam o projeto. Estes fatores de contexto podem ser internos (p.e, cultura; estrutura e governança organizacional; distribuição geográfica de instalações e recursos; infraestrutura; software de tecnologia de informação; disponibilidade de recursos e de capacidade dos funcionários/colaboradores) e/ou externos (p.e., condições do mercado; influências, questões sociais e culturais; restrições legais; bancos de dados comerciais; pesquisas académicas; padrões governamentais e/ou setoriais; considerações financeiras e elementos ambientais físicos)⁴ à organização, e são considerados como entradas em muitos processo da gestão de projetos, em particular para a maioria dos processos de planeamento, podendo ter uma influência negativa ou positiva no resultado final (Project Management Institute, 2017). Por conseguinte, no âmbito de projetos de investimento cofinanciados, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H.6. O grau de sucesso dos projetos de investimento está associado a diferenças de contexto (i.e., ambiente).

3. Análise empírica

3.1. Dados

Para testar as hipóteses de investigação, este estudo recolheu dados primários através da aplicação de um inquérito, de resposta anónima, a empresas enquadradas no setor público, privado e social, da região norte de Portugal que tenham visto aprovadas candidaturas de projetos de investimento a fundos comunitários no âmbito do quadro H2020/P2020. O questionário foi adaptado de Santos (2019) e está dividido por três secções: i) caracterização do respondente; ii) Caracterização do último projeto de investimento que o respondente geriu ou no qual participou; iii) Caracterização dos fatores de sucesso do projeto; como podemos observar na tabela A1 em apêndices. Para a composição do mesmo, recorremos à plataforma Google Forms com suporte a um fluxograma de resposta de elaboração própria (apêndice 3). A tabela A.2, em apêndice, sistematiza o procedimento da recolha de dados.

Dos 350 inquéritos submetidos, divididos por diversas entidades (p.e., Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, Câmaras Municipais, Associações Empresariais, Empresas Privadas e Associações de Solidariedade Social) foram obtidas apenas 38 respostas válidas aceitando fazer parte do estudo e autorizando o tratamento de dados para

⁴ Entre os fatores ambientais, Rainey (2014) defende que no contexto externo, a presença de limitações legais, de monitoramento por órgãos do legislativo, executivo, judiciário e agentes reguladores, resultam numa menor autonomia dos gestores de projeto.

este fim. A Tabela 1 sistematiza a descrição da amostra, onde podemos observar que mais de metade das respostas são de instituições privadas, sendo que cerca de 34% das observações se referem à realidade de gestão de projetos de investimento executados por empresas da administração local. Cerca de 87% dos inquiridos não tem certificado ou qualquer formação especializada em GP o que sugere que estas organizações estão pouco preparadas para os desafios que a gestão de projetos se lhes colocam.

Tabela 1 - Descrição da amostra

Descrição da amostra		
Género	Homem	55,3%
	Mulher	44,7%
Grau Académico	Mestrado	18,4%
	Licenciatura	39,5%
	Ensino Secundário	18,4%
	Pós-Graduação	10,5%
	Outro	13,2%
Com certificado ou formação especializada em gestão de projetos	Sim	13,2%
	Não	86,8%
Tipo de organização	Instituição privada	55,3%
	Universidade	2,6%
	IPSS	7,9%
	Administração Local	34,2%
Nº de Trabalhadores	1 - 9	44,7%
	10 - 49	21,1%
	50 - 249	7,9%
	250 - 500	13,2%
	Mais de 500	10,5%
	Não Sei	2,6%
Tipologia de projeto	Investimento de modernização	44,7%
	Investimento de inovação	31,6%
	Investimento de expansão	5,3%
	Investimento de substituição	15,8%
	Não Sei	2,6%

3.2. Variáveis

Kerzner (2010) identifica como problema a definição do sucesso de um projeto pela concretização do prazo programado, por cumprirem os requisitos orçamentais e com o nível de qualidade desejado, pois esses são indicadores que constituem a definição interna de sucesso, e assim o cliente não possui grau de participação. Neste sentido, a mensuração absoluta do seu sucesso pode ser difícil e sempre estará sujeita a ambiguidades e mudanças (Newton, 2011).

Neste estudo medimos o sucesso considerando o nível de concretização: i) dos objetivos do projeto (*Sucesso_Objetivos*); ii) dos trabalhos realizados (*Sucesso_trabalho*); iii) do impacto na empresa (*Sucesso_Impacto*); iv) cumprimento do cronograma previamente estabelecido (*Sucesso_Cronograma*); v) do orçamento planeado (*Sucesso_Despesas*); vi) do grau de satisfação dos beneficiários (*Sucesso_Satisfação*);

A tabela 2, sistematiza a definição das variáveis dependente *Sucesso* (variáveis categóricas) deste estudo, as variáveis independentes (que permitem testar as hipóteses de investigação) bem como as variáveis de controlo.

Tabela 2 - Definição das variáveis

Definição das variáveis				
Variável	Medida	Definição	Hipóteses	
Dependentes				
Sucesso Geral	Escala (1/7)	1=Insucesso Total.; 2=Insucesso.; 3=Insucesso Parcial.; 4=Não foi possível avaliar o sucesso.; 5=Sucesso parcial.; 6=Sucesso.; 7=Sucesso Total.		
Sucesso Objetivos	Escala (0 a 3)	0=Os objetivos definidos não foram atingidos.; 1=Os objetivos definidos foram parcialmente atingidos; 2=Os objetivos definidos foram totalmente atingidos.; 3=Os objetivos definidos foram superados.		
Sucesso Trabalho	Escala (0 a 4)	0= Os trabalhos planeados não foram realizados.; 1= Os trabalhos planeados foram parcialmente realizados.; 2= Os trabalhos planeados foram totalmente realizados, mas com alterações face ao planeado originalmente.; 3= Os trabalhos planeados foram totalmente realizados, sem alterações face ao planeado originalmente.; 4= Os trabalhos realizados superaram		
Sucesso Impacto	Escala (-1 a 1)	-1=O projeto teve um impacto negativo na organização.; 0=O projeto não teve impacto na organização. 1=O projeto teve um impacto positivo na		
Sucesso Cronograma	Escala (0 a 4)	0=O projeto foi abandonado.; 1=O projeto terminou após o prazo definido (atrasado).; 2=O projeto terminou no prazo definido, com alterações face ao planeado originalmente.; 3=O projeto terminou no prazo definido.; 4=O projeto terminou antes do prazo definido (adiantado).		
Sucesso despesas	Escala (0 a 4)	0=Não foi possível avaliar a execução do orçamento.; 1=A despesa incorrida foi igual à orçamentada, com alterações face ao planeado originalmente.; 2=A despesa incorrida foi superior à orçamentada.; 3=A despesa incorrida foi igual à orçamentada.; 4=A despesa incorrida foi inferior à orçamentada.		
Sucesso Satisfação	Escala (0 a 2)	0=O grau de satisfação dos beneficiários foi inferior às expectativas.; 1=O grau de satisfação dos beneficiários foi igual às expectativas.; 2=O grau de satisfação dos beneficiários superou as expectativas.		
Independentes				
Formalidade MGP	Binária (1/0)	1= se a soma dos dez construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 40 pontos (i.e., 4 x 10); 0= se menor ou igual		H1
Gabinete de GP	Binária (1/0)	1= Se a empresa tem formalmente um gabinete de gestão de projetos; 2= se não tem;		H2
Competências interpessoais	Binária (1/0)	1= se a soma dos onze construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 44 pontos (i.e., 4 x 11); 0= se menor ou igual a 44 pontos;		H3

Competências Profissionais	Binária (1/0)	1= se a soma dos nove construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 36 pontos (i.e., 4 x 9); 0= se menor ou igual a 36 pontos;	H4
Governança	Binária (1/0)	1= se a soma dos dez construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 40 pontos (i.e., 4 x 10); 0= se menor ou igual a 40 pontos	H5
Ambiente	Binária (1/0)	1= se a soma dos seis construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 24 pontos (i.e., 4 x 6); 0= se menor ou igual a 24 pontos	H6
Controlo			
Montante	Milhares de euros	Montante do aprovado do projeto de investimento (em milhares de euros)	
Duração	Meses	Duração prevista do projeto de investimento (em meses)	
Trabalhadores	Contínua	Número de trabalhadores (em full-time ou equivalente) à data da implementação do PI	
Idade	Contínua	Idade do promotor do PI à data da sua implementação	
Ativo	Milhares (€)	Ativo total do promotor do PI à data da sua implementação	
Autonomia Financeira	%	Rácio entre o capital próprio e o ativo total do promotor do PI à data da sua implementação	
Liquidez	%	Rácio entre o ativo corrente e o passivo corrente do promotor do PI à data da sua implementação	
Localização	Binária	Variáveis <i>dummy</i> para cada concelho em que a sede do promotor do PI esteja localizada.	
Sector de Atividade	Binária	Variáveis <i>dummy</i> para cada Código da Atividade Económico principal do promotor do PI	

A tabela 3, define os construtos das variáveis independentes a incluir no modelo de resposta. São apresentados os fatores de sucesso, ou seja, as variáveis de medição dos construtos. Importa referir que se procurou encontrar equilíbrio entre os construtos no que concerne ao número de fatores associados, para aumentar as probabilidades de ajustamento do modelo aos dados, pelo que se procederam a alterações, ao longo da investigação, na atribuição dos fatores que teriam enquadramento em mais do que um construto.

Tabela 3 - Construtos das Variáveis

Construtos	
CONSTRUTOS	FATORES DE SUCESSO/VARIÁVEIS
Formalidade de MGP Adaptado de Project Management Institute (2017).	1. Formalidade da área de conhecimento de Integração do projeto; 2. Formalidade da área de conhecimento de Gestão do âmbito do projeto; 3. Formalidade da área de conhecimento de Gestão do cronograma do projeto; 4. Formalidade da área de conhecimento de Gestão dos custos do projeto; 5. Formalidade da área de conhecimento de Gestão da qualidade do projeto; 6. Formalidade da área de conhecimento de Gestão dos recursos do projeto; 7. Formalidade da área de conhecimento de Gestão das comunicações; 8. Formalidade da área de conhecimento de Gestão dos riscos do projeto; 9. Formalidade da área de conhecimento de Gestão das aquisições do projeto; 10. Formalidade da área de conhecimento de Gestão das partes interessadas do projeto.
Competências Interpessoais do gestor de projeto	1. Ser visionário; 2. Ser otimista e positivo; 3. Ser colaborativo; 4. Boa comunicação; 5. Manutenção de uma conduta de respeito; 6. Capacidade de reconhecimento; 7. Capacidade de adquirir novos conhecimentos; 8. Foco nas coisas importantes;

Adaptado de Project Management Institute (2017).	9. Ter uma visão holística e sistêmica do projeto, considerando igualmente os fatores internos e externos; 10. Ser capaz de aplicar raciocínio crítico; 11. Ser capaz de construir equipas eficientes, ser orientado a serviços, divertir-se e compartilhar o humor efetivamente com os membros da equipa;
Competências Profissionais do gestor do projeto Adaptado de Project Management Institute (2017).	1. Existir um desempenho elevado de gestor do projeto na sua função; 2. Existirem as competências adequadas em gestão de projetos; 3. Existirem competências técnico-científicas do gestor do projeto na área científica do projeto; 4. Existir experiência do gestor de projeto em gestão de projetos; Controlo dos processos; Controlo dos colaboradores; Cumprimento dos objetivos; 5. Existir uma gestão adequada das expectativas dos membros da equipa; 6. Existir uma divisão adequada de responsabilidades dentro da equipa; 7. Existir um equilíbrio no esforço que é exigido aos membros da equipa; 9. Existir um reconhecimento do nível de desempenho da equipa e de cada membro individualmente; 10. Existir a capacidade de gerir os conflitos dentro da equipa.
Governança Adaptado de Santos (2019).	1. Existe a capacidade de gerir o imprevisto de forma adequada; 2. Existe a capacidade de promover a investigação quando são identificadas lacunas no conhecimento; 3. Existe a capacidade de promover uma cultura de melhoria contínua; 4. Existe a capacidade de aceitar a gestão do projeto de acordo com o definido no plano de projeto; 5. Há lugar à utilização de metodologias de gestão de projetos já testadas (e.g. PMBOK); 6. Encontram-se definidos os processos de <i>reporting</i> e as relações hierárquicas dos membros da equipa; 7. Existe uma matriz de responsabilidades; 8. Há lugar à realização periódica de relatórios de controlo do projeto; 9. Há lugar à realização periódica de reuniões com a equipa; 10. Há lugar à realização periódica de reuniões com o promotor/dono do projeto e parceiros.
Ambiente Adaptado de Santos (2019).	1. Existe um baixo nível de burocracia organizacional; 2. Existe um bom ambiente organizacional; 3. Existe a capacidade de a organização trabalhar de forma flexível e criativa; 4. Existe a capacidade de a organização promover e incorporar a melhoria contínua; 5. Existe a capacidade de a organização incorporar o progresso, investigação e novos conhecimentos em tempo útil; 6. Existe a capacidade de a organização manter uma cultura de partilha do conhecimento.
Nota: o nível de quantificação das variáveis independentes de medida soma e binária são categóricas (ordinal) e será aplicada uma escala likert de sete pontos: 1- discordância total; 7- concordância total.	

3.3. Estatística descritiva

Nesta secção apresentam-se as estatísticas descritivas mais relevantes relativamente às medidas de sucesso dos projetos de investimento. Na tabela 4, podemos observar que os projetos, em média, conseguiram atingir o sucesso (ainda que parcialmente), os objetivos foram parcialmente atingidos e os trabalhos planeados ficaram totalmente realizados ainda com alterações face ao planeamento original. As despesas incorridas foram superiores às orçamentadas, obtendo um grau de satisfação dos beneficiários igual às expectativas. No entanto os inquiridos consideram que, em média, os projetos não representaram impacto na organização. Considerando os construtos das variáveis independentes, verificamos que: 22,2% das 36 observações não têm GGP; 64,3% dos inquiridos assumem que a sua organização tem padrões elevados de (formalidades) de MGP; 69% e 65.5% considera que as competências interpessoais e profissionais do Gestor de Projeto são elevadas, respetivamente; 55,2% refere

que os padrões de governanças são elevados; e 60.5% considerada que a ambiente exerce uma influência elevada sobre as várias dimensões de interesse na gestão de projeto.

Tabela 4 - Estatística descritiva

Estatística descritiva							
Variáveis	Medida	Definição	Obs.	Média	Desvio Padrão	Min.	Máx.
Geral	Escala (1/7)	1=Insucesso Total.; 2=Insucesso.; 3=Insucesso Parcial.; 4=Não foi possível avaliar o sucesso.; 5=Sucesso parcial.; 6=Sucesso.; 7=Sucesso Total.	38	5,026	1,461	1	7
Objetivos	Escala (0 a 3)	0=Os objetivos definidos não foram atingidos.; 1=Os objetivos definidos foram parcialmente atingidos; 2=Os objetivos definidos foram totalmente atingidos.; 3=Os objetivos definidos foram superados.	35	1,914	0,781	0	3
Trabalhos realizados	Escala (0 a 4)	0= Os trabalhos planeados não foram realizados.; 1= Os trabalhos planeados foram parcialmente realizados.; 2= Os trabalhos planeados foram totalmente realizados, mas com alterações face ao planeado originalmente.; 3= Os trabalhos planeados foram totalmente realizados, sem alterações face ao planeado originalmente.; 4= Os trabalhos realizados superaram os trabalhos planeados.	34	2,382	1,015	0	4
Impacto na empresa	Escala (-1 a 1)	-1=O projeto teve um impacto negativo na organização.; 0=O projeto não teve impacto na organização. 1=O projeto teve um impacto positivo na organização.	29	0,931	0,258	-1	1
Cronograma	Escala (0 a 4)	0=O projeto foi abandonado.; 1=O projeto terminou após o prazo definido (atrasado).; 2=O projeto terminou no prazo definido, com alterações face ao planeado originalmente.; 3=O projeto terminou no prazo definido.; 4=O projeto terminou antes do prazo definido (adiantado).	36	2,250	1,079	0	4
Despesas	Escala (0 a 4)	0=Não foi possível avaliar a execução do orçamento.; 1=A despesa incorrida foi igual à orçamentada, com alterações face ao planeado originalmente.; 2=A despesa incorrida foi superior à orçamentada.; 3=A despesa incorrida foi igual à orçamentada.; 4=A despesa incorrida foi inferior à orçamentada.	37	2,324	1,082	0	4
Satisfação	Escala (0 a 2)	0=O grau de satisfação dos beneficiários foi inferior às expectativas.; 1=O grau de satisfação dos beneficiários foi igual às expectativas.; 2=O grau de satisfação dos beneficiários superou as expectativas.	29	1,414	0,628	0	2
Gabinete de GP	Binária (1/0)	1= Se a empresa tem formalmente um gabinete de gestão de projetos; 0= se não tem	36	0,222	0,422	0	1
Formalidade MGP	Binária (1/0)	1= se a soma dos dez construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 40 pontos (i.e., 4 x 10); 0= se menor ou igual a 40 pontos	14	0,643	0,497	0	1
Competências interpessoais	Binária (1/0)	1= se a soma dos onze construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 44 pontos (i.e., 4 x 11); 0= se menor ou igual a 44 pontos	29	0,690	0,471	0	1

Competências Profissionais	Binária (1/0)	1= se a soma dos nove construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 36 pontos (i.e., 4 x 9); 0= se menor ou igual a 36 pontos;	29	0,655	0,484	0	1
Governança	Binária (1/0)	1= se a soma dos dez construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 40 pontos (i.e., 4 x 10); 0= se menor ou igual a 40 pontos	29	0,552	0,506	0	1
Ambiente	Binária (1/0)	1= se a soma dos seis construtos desta dimensão (cada um classificado numa escala de likert de 1 a 7) for superior a 24 pontos (i.e., 4 x 6); 0= se menor ou igual a 24 pontos	38	0,605	0,495	0	1

3.4. Método estatístico

Dado que o número reduzido de observações nos impede de realizar uma análise estatística multivariada, recorreremos à análise univariada para testar hipóteses de investigação. Para tal, aplicamos testes paramétricos de diferenças de médias (*t-test*⁵) e testes não paramétricos de diferenças de mediana⁶ e de desigualdade da distribuição de cada uma das medidas de sucesso dos projetos de investimento (*Wilcoxon rank-sum test*⁷) recorrendo ao software *IBM SPSS Statistic (v.24, SPSS)*.

O *t-Test* é um teste estatístico frequentemente utilizado para testar hipóteses sobre diferenças entre até duas médias. Quando as amostras têm dimensão inferior a 30 os testes *t* exigem que o(s) grupo(s) em análise tenha(m) distribuição normal. O *Wilcoxon rank-sum test* é uma versão não-paramétrica do *t-Test* comparando os valores de *ranks*. Note-se que este teste não compara necessariamente medianas. A aplicação deste método exige a verificação dos seguintes pressupostos: i) variável de interesse é medida numa escala, pelo menos, ordinal; ii) Os dados disponíveis para análise são compostos por uma realização de duas amostras, provenientes de duas populações de interesse; iii) As duas amostras (X_i, \dots, Y_i) são independentes; iv) As distribuições na génese das amostras são idênticas no que respeita à forma. Contudo, não é imperativo que as distribuições sejam normais. O objetivo do teste *Wilcoxon* é comparar as performances de cada sujeito (ou pares de sujeitos) no sentido de verificar se existem diferenças significativas entre grupos. Com muita frequência, o teste *Wilcoxon* costuma ser eleito como um forte candidato para substituir o *t-Test* quando os seus pressupostos são violados.

⁵ Hipótese nula: Ambas as populações têm a mesma média

⁶ Hipótese nula: Ambas as populações têm a mesma mediana

⁷ Hipótese nula: As populações têm a mesma distribuição

3.5. Resultados

As tabelas 5 a 10 reportam os resultados da análise univariada. A tabela 5 reporta os resultados sobre a influência das formalidades da MGP na performance dos projetos (Hipótese 1). Os resultados não revelam diferenças estatisticamente significativas (valor de prova $p > 0.1$) de média ou mediana (*rank*) de qualquer dimensão de sucesso dos projetos de investimento quando comparadas organizações com elevadas e reduzidas formalidades de MGP. Assim, o grau de sucesso dos projetos de investimento não parece estar associado a diferenças na formalidade das MGPs. Estes resultados são, portanto, contrários à nossa Hipótese de investigação 1.

Tabela 5 - A influência das formalidades da MGP na performance dos projetos

	AMOSTRA						TESTE PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)		TESTES NÃO PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)	
	Formalidades MGP elevadas			Formalidades MGP baixas			T-test		Mediana	Wilcoxon rank-sum test
	Obs.	Média	Mediana	Obs.	Média	Mediana	Dif. Médias	Pr(T > t)	Person Chi2 (corrigido)	Prob > z
Geral	9	5,778	6	5	5,600	6	0,178	0,716	0,255	0,613
Objetivos	9	2,000	2	5	2,000	2	0,000	1,000	0,597	1,000
Trabalhos realizados	9	2,778	3	5	2,200	2	0,578	0,362	0,198	0,324
Impacto na empresa	9	1,000	1	5	1,000	1	0,000	n.a.	n.a.	n.a.
Cronograma	9	2,556	3	5	2,000	2	0,556	0,408	0,255	0,355
Despesas	9	2,778	3	5	2,600	3	0,178	0,742	0,923	0,833
Satisfação	9	1,556	2	3	1,667	2	-0,111	0,816	n.a.	0,912

A tabela 6 reporta os resultados sobre a influência do GGP na performance dos projetos (Hipótese 2). Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas no sucesso médio ($p < 0.05$) bem como na sua mediana ($\chi^2: p < 0.01$; *Wilcoxon rank-sum test: p < 0.01*) quando medido em termos gerais (*Sucesso_Geral*). As empresas que têm gabinetes de gestão de projeto têm em média (mediana) maior sucesso global na implementação dos seus projetos de investimento. Este resultado está em linha com a Hipótese de investigação 2. Quando analisamos as várias dimensões do sucesso em particular, verificamos que a relação entre a existência de GGP e o sucesso é estatisticamente significativa “apenas” no campo do grau de satisfação dos beneficiários; o grau de satisfação dos beneficiários tende a ser estatisticamente superior em organizações que têm gabinetes de gestão de projeto.

Tabela 6 - A influência do GGP na performance dos projetos

	AMOSTRA						TESTE		TESTES NÃO	
	Tem gabinete de gestão de projetos			Não tem gabinete de gestão de projetos			PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)		PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)	
	Obs.	Média	Mediana	Obs.	Média	Mediana	T-test	Pr(T > t)	Mediana	Wilcoxon rank-sum test
Geral	8	6,130	6	28	4,890	5	1,232	0,022	0,010	0,007
Objetivos	8	2,250	2	26	1,880	2	0,365	0,213	0,911	0,200
Trabalhos realizados	8	2,750	2,5	25	2,320	2	0,430	0,298	0,618	0,291
Impacto na empresa	8	0,880	1	28	0,640	1	0,232	0,322	n.a.	0,339
Cronograma	8	2,750	3	28	2,360	2,5	0,393	0,319	0,156	0,335
Despesas	8	2,880	3	27	2,260	2	0,616	0,142	0,170	0,179
Satisfação	7	1,860	2	22	1,270	1	0,584	0,029	0,023	0,026
N.a.	Todos os valores de campo de teste são menores ou iguais à mediana.									

A tabela 7 reporta os resultados sobre a influência das competências interpessoais do gestor de projeto na performance dos projetos (Hipótese 3). Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas no sucesso médio ($p < 0.05$) bem como na sua mediana ($\chi^2: p < 0.10$; Wilcoxon rank-sum test: $p < 0.05$) quando medido em termos gerais (*Sucesso_Geral*). Por outras palavras, significa que existem evidências de uma associação positiva entre as competências interpessoais do gestor de projeto e o sucesso global na implementação dos projetos, em linha com a Hipótese de Investigação 3. Quando analisamos as várias dimensões do sucesso em particular, verificamos que a relação entre as competências interpessoais do GP e o sucesso, é estatisticamente significativa no campo dos trabalhos realizados e do cronograma (tanto na média como na mediana).

A tabela 8 reporta os resultados sobre a influência das competências profissionais do gestor de projeto na performance dos projetos (Hipótese 4). Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas no sucesso médio ($p < 0.05$), mas não na sua mediana ($\chi^2: p > 0.1$; Wilcoxon rank-sum test: $p > 0.1$) quando medido em termos gerais (*Sucesso_Geral*). Elevadas competências profissionais do gestor de projeto contribuem para o maior sucesso médio global na implementação dos projetos, estando em linha com a Hipótese de Investigação 4. Quando analisamos as várias dimensões do sucesso em particular, verificamos que a relação entre as competências profissionais do GP e o sucesso é estatisticamente significativa “apenas” no campo do impacto na empresa (tanto na média como na mediana).

Tabela 7 - a influência das competências interpessoais do gestor de projeto na performance dos projetos

	AMOSTRA						TESTE		TESTES NÃO	
	Competências Interpessoais elevadas			Competências Interpessoais baixas			PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)		PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)	
	Obs.	Média	Mediana	Obs.	Média	Mediana	Dif. Médias	Pr(T > t)	Median a	Wilcoxon rank-sum test
Geral	16	5,750	6	13	4,461538	5	1,288	0,014	0,089	0,027
Objetivos	16	2,0625	2	11	1,818182	2	0,244	0,388	0,675	0,372
Trabalhos realizados	16	2,6875	3	10	2,000	2	0,688	0,084	0,018	0,069
Impacto na empresa	16	0,9333333	1	8	0,875	1	0,058	0,6544	n.a.	0,6437
Cronograma	16	2,500	2,5	12	1,583333	1,5	0,917	0,031	0,18	0,044
Despesas	16	2,500	2,5	12	2,166667	2	0,333	0,436	0,662	0,561
Satisfação	15	1,466667	2	8	1,375	1,5	0,092	0,760	n.a.	0,801

Tabela 8 - A influência das competências profissionais do gestor de projeto na performance dos projetos

	AMOSTRA						TESTE		TESTES NÃO	
	Competências Profissionais elevadas			Competências Profissionais baixas			PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)		PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)	
	Obs.	Média	Mediana	Obs.	Média	Mediana	Dif. Médias	Pr(T > t)	Mediana	Wilcoxon rank-sum test
Geral	19	5,68	6	10	4,20	5	1,484	0,006	0,153	0,300
Objetivos	19	1,95	2	8	2,00	2	-0,053	0,864	0,822	0,861
Trabalhos realizados	19	2,47	2	7	2,29	2	0,188	0,676	0,529	0,667
Impacto na empresa	19	0,84	1	10	0,30	0	0,542	0,021	n.a.	0,008
Cronograma	19	2,32	2	10	2,30	2,5	0,160	0,969	0,684	0,904
Despesas	19	2,53	2	9	2,00	2	0,526	0,242	0,885	0,411
Satisfação	17	1,53	2	6	1,17	1	0,363	0,258	n.a.	0,256
N.a.	Todos os valores de campo de teste são menores ou iguais à mediana.									

A tabela 9 reporta os resultados sobre a influência da governança na performance dos projetos (Hipótese 5). Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas no sucesso médio ($p < 0.05$) bem como na sua mediana ($\chi^2: p < 0.1$; Wilcoxon rank-sum test: $p < 0.05$) quando medido em termos gerais (*Sucesso_Geral*). Empresas com governança estruturada têm maior sucesso global na implementação dos projetos, estando em linha com a Hipótese de

Investigação 5. Quando analisamos as várias dimensões do sucesso em particular, verificamos que a relação entre a governança e o sucesso é estatisticamente significativa nos campos, trabalhos realizados (tanto na média como na mediana) e impacto na empresa (apenas na mediana).

Tabela 9 - A influência da governança na performance dos projetos

	AMOSTRA						TESTE PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)		TESTES NÃO PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)	
	A Governança elevada			A Governança baixa			T-test	Mediana	Wilcoxon rank-sum test	
	Obs.	Média	Mediana	Obs.	Média	Mediana	Dif. Médias	Pr(T > t)	Person Chi2	Prob > z
Geral	16	5,750	6	13	4,460	5	1,288	0,014	0,089	0,027
Objetivos	16	2,060	2	11	1,820	2	0,244	0,387	0,675	0,372
Trabalhos realizados	16	2,690	3	10	2,000	2	0,688	0,084	0,018	0,069
Impacto na empresa	16	0,810	1	13	0,460	1	0,351	0,128	n.a.	0,064
Cronograma	16	2,310	2	13	2,310	2	0,005	0,990	0,897	0,927
Despesas	16	2,500	2,5	12	2,170	2	0,333	0,436	0,662	0,561
Satisfação	15	1,470	2	8	1,380	1,5	0,092	0,760	n.a.	0,800
N.a.	Todos os valores de campo de teste são menores ou iguais à mediana.									

Tabela 10 - A influência do ambiente na performance dos projetos

	AMOSTRA						TESTE PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)		TESTES NÃO PARAMÉTRICOS (DESIGUALDADE DE MÉDIAS)	
	A influência do ambiente é elevada			A influência do ambiente é elevada			T-test	Mediana	Wilcoxon rank-sum test	
	Obs.	Média	Mediana	Obs.	Média	Mediana	Dif. Médias	Pr(T > t)	Person Chi2	Prob > z
Geral	23	5,610	6	15	4,130	5	1,475	0,001	0,002	0,002
Objetivos	22	2,090	2	13	1,620	2	0,476	0,082	0,418	0,097
Trabalhos realizados	22	2,640	3	12	1,920	2	0,720	0,047	0,157	0,044
Impacto na empresa	23	0,780	1	15	0,470	1	0,316	0,103	n.a.	0,065
Cronograma	23	2,570	3	15	2,070	2	0,499	0,145	0,740	0,252
Despesas	23	2,520	3	14	2,000	2	0,522	0,158	0,219	0,168
Satisfação	20	1,400	2	9	1,440	1	-0,440	0,864	0,782	1,000
N.a.	Todos os valores de campo de teste são menores ou iguais à mediana.									

A tabela 10 reporta os resultados sobre a influência do ambiente na performance dos projetos (Hipótese 6). Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas no sucesso médio ($p < 0.01$) bem como na sua mediana ($\chi^2: p < 0.01$; *Wilcoxon rank-sum test: p < 0.01*) quando medido em termos gerais (*Sucesso_Geral*). O melhor ambiente contribuí para níveis de sucesso global superior na implementação dos projetos, estando em linha com a Hipótese de Investigação 6. Quando analisamos as várias dimensões do sucesso em particular, verificamos que a relação entre o ambiente e o sucesso é estatisticamente significativa nos campos dos objetivos e trabalhos realizados (tanto na média como na mediana) e no impacto na empresa (apenas na mediana).

4. Conclusões

A relevância da gestão de projetos enquanto instrumento de sucesso tem ganho destaque em todas as indústrias e meios organizacionais, públicos e privados. Entre muitas outras modalidades de projetos, vários autores têm sublinhado a importância dos projetos de investimentos para assegurar o futuro das organizações (p.e., Araújo, 2003; Soares et al., 2015). Os projetos de investimento têm vindo a ganhar relevo para as organizações, sobretudo quando associados a oportunidades de cofinanciamento. Neste âmbito, os programas europeus de fundos estruturais e de coesão assumem-se cada vez mais como uma fonte relevante de cofinanciamento de projetos de investimento (Gouveia, Henriques, e Costa 2020). Assim, o estudo sobre os fatores de sucesso de projetos de investimento cofinanciados por estes fundos reveste-se de enorme importância, sobretudo em países e regiões cujos índices de desenvolvimento comparam mal com a média da UE, como é o caso de Portugal.

Com efeito, os contributos limitados da literatura empírica em gestão de projetos que incluam projetos de investimento de empresas que recorreram a fundos estruturais e de investimento comunitários, a quase nula investigação neste domínio e a perceção clara das suas especificidades, bem como a natureza exploratória do conhecimento proporcionado pela revisão de literatura estão na base do propósito deste estudo. No melhor do nosso conhecimento, este estudo oferece a primeira abordagem empírica acerca do papel da GP no sucesso de projetos de investimento cofinanciados por programas comunitários, ajustando os determinantes de sucesso do projeto à matéria de gestão de projeto, bem como à metodologia elaborada pelo Project Management Institute. Para isso, foram inquiridas pequenas e médias empresas, privadas e do setor empresarial do estado, da região norte de Portugal, com projetos de investimento aprovados no âmbito do quadro comunitário *Horizon2020* (ou *Portugal2020*) procurando estabelecer uma relação entre o sucesso dos projetos de investimento e: i) as formalidade das metodologias de gestão de projetos; ii) a existências de gabinete de gestão de

projetos (GGP); iii) as competências interpessoais dos gestores de projeto; iv) as competências profissionais dos gestores de projeto; v) os modelos de governanças das organizações, e; vi) as diferenças de contexto ambiental. A definição da variável *Sucesso* deste estudo, tanto quanto foi possível perceber, não pode ser encontrada na literatura existente mas encontra inspiração na definição de Russo et al. (2005) e na definição de “execução” atribuída pelas entidades gestoras dos programas comunitários.

Com base numa análise univariada, este estudo oferece evidências de que o grau de sucesso dos projetos de investimento não está associado a diferenças na formalidade das MGPs. No entanto, com vista a melhorar os níveis de sucesso dos projetos de investimento cofinanciados por fundos comunitários, recomenda-se; i) a implementação de gabinetes de GP; ii) a formação pessoal e profissional dos gestores de projetos, tendo em vista potenciar as suas competências interpessoais e profissionais; iii) uma forte estruturação dos modelos de governança das organizações; iv) e um bom domínio sobre os fatores ambiente que influenciem a performance das organizações. Investigação futura deverá procurar aprofundar o estudo sobre a associação de cada uma destas dimensões e o sucesso, nomeadamente testando a robustez de relações de causais através de análises multivariadas. Dada a dimensão reduzida da nossa amostra essa análise não foi conduzida neste estudo.

A investigação futura consistente neste campo contribuirá para o crescimento das taxas de execução de fundos comunitários através da produção de recomendações sólidas sobre o impacto da adoção de boas práticas de GP no sucesso da implementação de projetos de investimento cofinanciados, sobremaneira relevantes para o aumento da competitividade das empresas e para a mitigação das assimetrias em matéria de desenvolvimento regional.

Referências Bibliográficas

- Abasilim, David U. 2014. "Transformational Leadership Style and Its Relationship with Organisational Performance in Nigerian Work Context: A Review." *IOSR Journal of Business and Management* 16(9):01–05. doi: 10.9790/487x-16960105.
- Abecassis, Fernando, and Nuno Cabral. 2000. *Análise Económica e Financeira de Projectos*. 4th ed. edited by Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- Abowd, Gregory D., Anind K. Dey, Peter J. Brown, Nigel Davies, Mark Smith, and Pete Steggles. 1999. "Towards a Better Understanding of Context-Aware Applications." Pp. 304–7 in *2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, FedCSIS 2013*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Alkhlaifat, Baker, Abdul Abdullah, and Sekou Magassouba. 2019. "Modeling Impact of Project Management Performance with Among Roles of Project Risk Management and Organizational Culture on Project Success." *European Journal of Business and Management* 11(36):44–48. doi: 10.7176/ejbm/11-36-06.
- Araújo, A. J. 2003. *Manual de Análise de Projectos de Investimento*. 2nd ed. edited by R. dos Livros. Lisboa.
- Aubry, Monique, Ralf Müller, Brian Hobbs, and Tomas Blomquist. 2010. "Project Management Offices in Transition." *International Journal of Project Management* 28(8):766–78. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.05.006.
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber. 2009. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions." *Annual Review of Psychology* 60:421–49. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bergman, Sm, Ee Small, Jz Bergman, and Jj Bowling. 2014. "Leadership Emergence and Group Development: A Longitudinal Examination of Project Teams." *Journal of Organizational Psychology* 14(1):111–26.
- Bristol, Phil, Gary Yeatts, and Margareth Carneiro. 2010. "Fale a Linguagem Da Liderança." *Mundo Project Management* 35(1):62–69.
- Coutinho, Clara Pereira. 2015. *Metodologia de Investigação Em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Curlee, Wanda. 2008. "Modern Virtual Project Management: The Effects of a Centralized and Decentralized Project Management Office." *Project Management Journal* 39(1):S83–96.
- Dai, Christine Xiaoyi, and William G. Wells. 2004. "PROJECT An Exploration of Project Management Office Features and Their Relationship to Project Performance." *International Journal of Project Management* 22:523–32. doi:

- 10.1016/j.ijproman.2004.04.001.
- Dinsmore, Paul C., and Jeannette Cabanis-Brewin. 2010. *The AMA Handbook of Project Management*. 3rd ed. New York: Amacon.
- Ericson. 2013. *PROPS Manual for Project Managers*. Stockholm.
- Fan, Yang. 2013. "Project Management Office (PMO) in International Arena – Lessons Learned from PMO ' s Closed-Loop Control." *International Journal of Business, Humanities and Technology* 3(1):5–13.
- Feio, Paulo Areosa, Ana Alexandrino, Duarte Rodrigues, Gabriela Petersen, Joana Chorincas, Joaquim Bernardo, Margarida Machado, Maria Emília Arroz, Nuno Romão, Paula Alexandra Fernandes, Ricardo Paes Mamede, Rui Mamede, Rute Neves, Sandra Dionízio, and Susana Monteiro. 2015. *O Que Fazemos Com Os Dinheiros Europeus. O QREN 2007-2013*. edited by P. A. Feio.
- Fitzgerald, Brian, Nancy L. Russo, and Erik Stolterman. 1996. "Information Systems Development – Methods-in-Action." *The Information Systems Journal* 6(1):3–23. doi: 10.4018/jgim.1996070101.
- Fortune, Joyce, and Diana White. 2006. "Framing of Project Critical Success Factors by a Systems Model." *International Journal of Project Management* 24(1):53–65. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.07.004.
- Freeman, Mark, and Peter Beale. 1992. "Measuring Project Success." *Project Management Journal* 23(1):8–7.
- Gouveia, M. C., C. O. Henriques, and P. Costa. 2020. "Evaluating the Efficiency of Structural Funds: An Application in the Competitiveness of SMEs across Different EU Beneficiary Regions." *Omega (United Kingdom)* (xxxx):18. doi: 10.1016/j.omega.2020.102265.
- Henderson, Linda S. 2004. "Encoding and Decoding Communication Competencies in Project Management - an Exploratory Study." *International Journal of Project Management* 22(6):469–76. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.01.004.
- Henderson, Linda S., Richard W. Stackman, and Rikke Lindekilde. 2016. "The Centrality of Communication Norm Alignment, Role Clarity, and Trust in Global Project Teams." *International Journal of Project Management* 34(8):1717–30. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.012.
- Ika, Lavagnon A. 2009. "Project Success as a Topic in Project Management Journals." *Project Management Journal* 40(4):6–19. doi: 10.1002/pmj.20137.
- Joslin, Robert, and Ralf Müller. 2015. "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts." *International Journal of Project Management* 33(6):1377–92. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.03.005.

- Jugdev, K., J. Thomas, and CL Delisle. 2001. "Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights." ... *Project Management ...* 7(1):36–43.
- Jugdev, Kam, and Ralf Moller. 2005. "A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success." *IEEE Engineering Management Review* 36(4):19. doi: 10.1109/EMR.2006.261387.
- Kerzner, Harold. 2010. *PROJECT M A N A G E M E N T BEST PRACTICES: Achieving Global Excellence*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Khan, Khalid Ahmad, John Rodney Turner, and Tayyab Maqsood. 2013. "Factors That Influence the Success of Public Sector Projects in Pakistan." *Proceedings of IRNOP 2013 Conference, June 17-19, 2013 (JUNE)*:17–19. doi: 10.13140/2.1.4832.9605.
- Kiani, Sarmad, Vahidreza Yousefi, Shahram Nouri, Amir Mohammad Khadivid, and Ehsan Mehrabanfar. 2015. "Determining the Role of Project Management Office in the Success of Project-Based Organizations." *Mediterranean Journal of Social Sciences* (November). doi: 10.5901/mjss.2015.v6n6s2p325.
- Klakegg, Ole Jonny, Terry Williams, Ole Morten Magnussen, and Helene Glasspool. 2008. "Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation." *Project Management Journal* 39(1_suppl):S27–42. doi: 10.1002/pmj.20058.
- Maqbool, Rashid. 2018. "Efficiency and Effectiveness of Factors Affecting Renewable Energy Projects; an Empirical Perspective." *Energy* 158:944–56. doi: 10.1016/j.energy.2018.06.015.
- Milosevic, Dragan, and Peerasit Patanakul. 2005. "Standardized Project Management May Increase Development Projects Success." *International Journal of Project Management* 23(3):181–92. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.11.002.
- Morris, Harold W. E. 2000. "Winning in Business with Enterprise Project Management." *Project Management Journal* 31(2):61–61. doi: 10.1177/875697280003100208.
- Müller, R. 2010. "Project Governance." *International Journal of Managing Projects in Business* 3(1):175–77. doi: 10.1108/17538371011014107.
- Müller, Ralf, and Kam Jugdev. 2012. "Critical Success Factors in Projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the Elucidation of Project Success." *International Journal of Managing Projects in Business* 5(4):757–75. doi: 10.1108/17538371211269040.
- Müller, Ralf, and Laurence Leconte. 2014. "Operationalizing Governance Categories of Projects." *International Journal of Project Management* 32(8):1346–57. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.04.005.
- Müller, Ralf, Sofia Pemsel, and Jingting Shao. 2014. "Organizational Enablers for Governance and Governmentality of Projects: A Literature Review." *International Journal of Project*

- Management* 32(8):1309–20. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.03.007.
- Müller, Ralf, and Rodney Turner. 2007. “The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project.” *European Management Journal* 25(4):298–309. doi: 10.1016/j.emj.2007.06.003.
- Newton, Richard. 2011. *O Gestor de Projetos*. 1st ed. edited by Pearson. São Paulo.
- Office of Government Commerce. 2017. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 6th ed. London: The Stationery Office.
- Órgão de Acompanhamento das Dinâmicas Regionais do Norte. 2020. *PORTUGAL 2020 Na Região Do Norte: Dinâmica Dos Programas Da Política de Coesão*.
- Packendorff, Johann. 1995. “Inquiring into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research.” *Scandinavian Journal of Management* 11(4):319–33. doi: 10.1016/0956-5221(95)00018-Q.
- Pant, Ira, and Bassam Baroudi. 2008. “Project Management Education: The Human Skills Imperative.” *International Journal of Project Management* 26(2):124–28. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.05.010.
- Payne, J., and John Rodney Turner. 1999. “Company-Wide Project Management: The Planning and Control of Programmes of Projects of Different Type.” *International Journal of Project Management* 17(1):55–59. doi: 10.1016/S0020-7292(98)00207-0.
- Pinto, Jeffrey K., and Dennis P. Slevin. 1988. “Project Success : Definitions and Measurement Techniques.” *Project Management Journal* 19(1):67–73.
- Project Management Institute. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th ed. Pensilvânia.
- Rainey, Hal G. 2014. *UNDERSTANDING AND MANAGING PUBLIC ORGANIZATIONS*. 5th ed. edited by J. W. & Sons. San Francisco: Jossey-Bass.
- Russo, Rosária de Fátima Segger Macri, Jose Moreno Ruiz, and Rosana Paulo da Cunha. 2005. “Leadership and Influence in the Phases of Management of Projects.” *Production* 15(3):362–75. doi: 10.1590/s0103-65132005000300007.
- Santos, Carolina. 2019. “Fatores de Sucesso Da Gestão de Projetos de Saúde Pública.” Universidade Nova de Lisboa.
- Sauser, Brian J., Richard R. Reilly, and Aaron J. Shenhar. 2009. “Why Projects Fail? How Contingency Theory Can Provide New Insights - A Comparative Analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter Loss.” *International Journal of Project Management* 27(7):665–79. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.01.004.
- Schultz, Randall L., Dennis P. Slevin, and Jeffrey K. Pinto. 1987. “Strategy and Tactics in a Process Model of Project Implementation.” *INFORMS Journal on Applied Analytics* 17(3):34–36.

- Scimago Institutions Rankings. 2020. "SJRS - Cimago Journal & Country Rank." *Scimago Lab* 1. Retrieved January 18, 2021 (<https://www.scimagojr.com/>).
- Shenhar, A., O. Levy, and D. Dvir. 1997. "Mapping the Dimensions of Project Success." *Project Management Journal* 28(2):5–13. doi: 10.1108/09513571211263338.
- Shenhar, Aaron J., and D. Dvir. 2007. "Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation." Pp. 96–96 in *Harvard Business School*. Vol. 39. Boston.
- Shenhar, Aaron J., and Dov Dvir. 1996. "Toward a Typological Theory of Project Management." *Research Policy* 25(4):607–32. doi: 10.1016/0048-7333(95)00877-2.
- Shenhar, Aaron J., Dov Dvir, Ofer Levy, and Alan C. Maltz. 2001. "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept." *Long Range Planning* 34(6):699–725. doi: 10.1002/em.20518.
- Silva, Alberto. 2014. "What Do We Really Know About Leadership?" *Journal of Business Studies Quarterly* 5(5):7–15. doi: 10.1007/s12115-001-1034-5.
- Soares, Isabel, Carlos Pinho, José Moreira, and João Couto. 2015. *Decisões de Investimentos - Análise Financeira de Projetos*. 4th ed. edited by E. Silabo. Lisboa.
- Tishler, A., D. Dvir, A. Shenhar, and S. Lipovetsky. 1996. "Identifying Critical Success Factors in Defence Development Projects: A Multivariate Analysis A. Tishler, D. Dvir, A. Shenhar, and S. Lipovetsky, *Technological Forecasting and Social Change* (February 1996), Pp. 151?171." *Journal of Product Innovation Management* 13(6):560–61. doi: 10.1016/s0737-6782(96)89836-5.
- UE. 2020a. "A Minha Região Está Abrangida?" *Comissão Europeia* 1. Retrieved January 29, 2021 (https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/how/is-my-region-covered/2007-2013/).
- UE. 2020b. "Fundo de Coesão." *Comissão Europeia* 1. Retrieved January 29, 2021 (https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/cohesion-fund/).
- Ward, J. LeRoy. 2000. *Project Management Terms - A WORKING GLOSSARY*. 2nd ed. Arlington, Virginia: ESI International.

Apêndices

Apêndice 1

<i>Tabela A1 – Composição das questões por secção</i>	<i>Autor</i>
<i>(I) Caracterização do respondente e da organização;</i>	(Coutinho, 2015)
<i>(II) Caracterização do último projeto de investimento que o respondente geriu ou no qual participou;</i>	(Coutinho 2015)
<i>(III) Caracterização dos fatores de sucesso do projeto.</i>	
• <i>Formalidades MGP</i>	(Project Management Institute 2017)
• <i>Competências interpessoais do gestor de projeto</i>	(Project Management Institute 2017)
• <i>Competências profissionais do gestor de projeto</i>	(Project Management Institute 2017)
• <i>Governança</i>	(Santos 2019)
• <i>Fatores ambientais</i>	(Santos 2019)

Apêndice 2

O papel da Gestão de Projetos no sucesso de Projetos de Investimento cofinanciados por fundos comunitários

Este inquérito, que demorará aproximadamente 15 minutos a ser preenchido, é anónimo e tem como objetivo a recolha de dados sobre a implementação, a gestão e o sucesso de projetos de investimento (de substituição, de expansão, de modernização, e de inovação) cofinanciados por fundos comunitários no âmbito do P2020 ou do H2020 promovidos por empresas a operar na região norte de Portugal.

Esta informação destina-se a ser utilizada num projeto de investigação em desenvolvimento no âmbito do mestrado em Gestão de Projetos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, respeitando as regras de privacidade dos inquiridos, garantindo a segurança e a confidencialidade das respostas recolhidas, em estrito cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Caso tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato através do seguinte email: 8190080@estg.ipp.pt

Obrigado pela sua participação.

() Declaro que, de forma livre, aceito participar neste inquérito e que tomei conhecimento dos objetivos e propósitos gerais do estudo. Declaro ainda que consinto a guarda e o tratamento dos meus dados de forma anónima e confidencial em respeito pelo RGPD.

() Não aceito participar no questionário.

Secção I – Caracterização do Respondente e da Organização

(aprox. 2 min)

Género

Assinale apenas 1 resposta

Masculino

Feminino

Outro

Idade _____

Qual o grau académico mais elevado que possui?

Assinale apenas 1 resposta

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

MBA

Mestrado

Doutoramento

Outro

Possui certificação ou formação especializada em gestão de projetos?

Assinale apenas 1 resposta

Sim

Não

Se sim, indique por favor qual (ou quais) _____

Indique por favor o número aproximado de projetos em que já participou nos últimos 10 anos. _____

Geriu projetos de investimento nos últimos 10 anos?

Assinale apenas 1 resposta.

Sim Não

Se sim, indique por favor o número aproximado de projetos que já geriu.

A sua organização é uma estrutura inserida na:

- Administração Central
 Administração Regional
 Administração Local
 Universidade
 IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social)
 É uma instituição privada
 Outra:

Qual o número de colaboradores da sua organização.

Assinale apenas 1 resposta

- 1 a 9
 10 a 49
 50 a 249
 250 a 500
 mais de 500
 Não sei

Qual o volume de negócios anual (aproximado) em euros da sua organização?

Em que ano foi fundada a sua organização? _____

A sua organização possui um Gabinete de Gestão de Projetos?

(por exemplo: Project Management Office)

Assinale apenas 1 resposta

- Sim
 Não
 Não sei

Na sua organização é utilizada alguma ferramenta informática de suporte à gestão de projetos?

(por exemplo: MS Project)

Assinale apenas 1 resposta

Sim

Não

Não sei

Se sim, indique por favor qual (ou quais).

Secção II – Caracterização do Projeto (aprox. 5 min)

NOTA: Considere por favor apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído

Qual o eixo em que se inseria o último projeto de investimento em que participou (e que já se encontra concluído)?

Investimento de substituição

Investimento de expansão

Investimento de modernização

Investimento de inovação

Não sei

Qual a duração inicialmente prevista do projeto?

_____ (meses)

() Não sei

Qual o orçamento (aproximado) inicialmente previsto do projeto (em euros)?

_____ (euros)

() Não sei

No âmbito do quadro comunitário *Horizon2020* (ou do *Portugal2020*), sob que programa de fundos europeus estruturais e/ou de investimento foi financiado o último projeto que promoveu?

- Fundo Europeu do Desenvolvimento Regional - FEDER
- Fundo Social Europeu - FSE
- Fundo de Coesão - FC
- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural - FEADER
- Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e das Pescas – FEAMP
- Outro (qual?): _____

Qual o número (aproximado) de elementos da equipa do projeto à data do projeto?

Qual o número (aproximado) de parceiros (incluindo fornecedores e clientes, internos ou externos) do último projeto?

Relativamente aos objetivos do último projeto:

Assinale apenas 1 resposta

- Os objetivos definidos foram superados.
- Os objetivos definidos foram totalmente atingidos.
- Os objetivos definidos foram parcialmente atingidos.
- Os objetivos definidos não foram atingidos.
- Não foi possível avaliar a concretização dos objetivos.
- Não sei.

Relativamente ao âmbito do último projeto:

Assinale apenas 1 resposta

- Os trabalhos realizados superaram os trabalhos planeados.
- Os trabalhos planeados foram totalmente realizados, sem alterações face ao planeado originalmente.
- Os trabalhos planeados foram totalmente realizados, mas com alterações face ao planeado originalmente.
- Os trabalhos planeados foram parcialmente realizados.
- Os trabalhos planeados não foram realizados.
- Não foi possível avaliar a concretização dos trabalhos.
- Não sei.

Relativamente ao impacto do último projeto na organização:

Assinale apenas 1 resposta

- O projeto teve um impacto positivo na organização.
- O projeto teve um impacto negativo na organização.
- O projeto não teve impacto na organização.
- Não foi possível avaliar o impacto do projeto na organização.
- Não sei.
- Não aplicável.

Relativamente ao cronograma do último projeto:

Assinale apenas 1 resposta

- O projeto terminou antes do prazo definido (adiantado).
- O projeto terminou no prazo definido.
- O projeto terminou no prazo definido, com alterações face ao planeado originalmente.
- O projeto terminou após o prazo definido (atrasado).
- O projeto foi abandonado.
- Não sei.

Relativamente à gestão do orçamento do último projeto:

Assinale apenas 1 resposta

- A despesa incorrida foi inferior à orçamentada.
- A despesa incorrida foi igual à orçamentada.
- A despesa incorrida foi superior à orçamentada.
- A despesa incorrida foi igual à orçamentada, com alterações face ao planeado originalmente.
- Não foi possível avaliar a execução do orçamento.
- Não sei.

Relativamente ao grau de satisfação dos beneficiários finais do último projeto:

Assinale apenas 1 resposta

(p.e., dono do projeto, entidade reguladora, recursos humanos)

- O grau de satisfação dos beneficiários superou as expectativas.
- O grau de satisfação dos beneficiários foi igual às expectativas.
- O grau de satisfação dos beneficiários foi inferior às expectativas.
- O grau de satisfação dos beneficiários não foi formalmente avaliado.

Não sei.

Avalie o sucesso global do último projeto.

Assinale apenas 1 resposta

1 2 3 4 5 6 7

Insucesso total (abandono do projeto)	1	2	3	4	5	6	7	Sucesso Total (Projeto finalizado de acordo com o programa inicial)

Observações sobre o projeto e respetivos resultados (resposta aberta)

Qual a sua função no projeto?

Assinale apenas 1 resposta

Gestor de projeto Membro da equipa de projeto Outra (qual?): _____

**Secção III – Fatores de sucesso do projeto
(aprox. 8 min)**

Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a quem está a responder e é GP.

Considere apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído.

Formalidades MGP	1(discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (concordo totalmente)
<i>O projeto atuou sobre a área de conhecimento de integração do projeto</i>							
<i>O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão do âmbito do projeto</i>							
<i>O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão do cronograma do projeto</i>							
<i>O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão dos custos do projeto</i>							
<i>O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão da qualidade do projeto</i>							
<i>O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão dos recursos do projeto</i>							

O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão das comunicações

O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão de riscos do projeto

O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão das aquisições do projeto

O projeto atuou sobre a área de conhecimento de gestão das partes interessadas do projeto

1. Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a quem está a responder e não é GP.

Considere apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído.

Competências interpessoais do gestor de projeto	1(discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (concordo totalmente)
1.1. O gestor de projeto era visionário							
1.2. O gestor de projeto era otimista e positivo							
1.3. O gestor de projeto era colaborativo							
1.4. O gestor de projeto oferecia uma boa comunicação							
1.5. O gestor de projeto defendia uma conduta de respeito							
1.6. O gestor de projeto tinha capacidade de reconhecimento							
1.7. O gestor de projeto tinha capacidade para adquirir novos conhecimentos							
1.8. O gestor de projeto focava-se nas coisas importantes							
1.9. O gestor de projeto tinha uma visão global do projeto, considerando igualmente os fatores internos e externos							
1.10. O gestor de projeto era capaz de aplicar raciocínio crítico							
1.11. O gestor de projeto era capaz de construir equipas eficientes, orientado a objetivos, divertindo-se com os membros da equipa							

2. Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a quem está a responder e é GP.

Considere apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído.

Competências interpessoais do gestor de projeto 1(discordo totalmente) 2 3 4 5 6 7 **(concordo totalmente)**

2.1. Os membros do projeto consideram-me um visionário								
2.2. Os membros do projeto consideram-me otimista e positivo								
2.3. Os membros do projeto consideram-me colaborativo								
2.4. Os membros do projeto consideram-me um bom comunicador								
2.5. Os membros do projeto consideram-me um defensor de uma conduta de respeito								
2.6. Os membros do projeto consideram-me com a capacidade de reconhecimento								
2.7. Os membros do projeto consideram-me com capacidade para adquirir novos conhecimentos								
2.8. Os membros do projeto consideram-me com foco nas coisas importantes								
2.9. Os membros do projeto consideram que tenho uma visão global do projeto, considerando igualmente os fatores internos e externos								
2.10. Os membros do projeto consideram-me capaz de aplicar um raciocínio crítico								
2.11. Os membros do projeto consideram-me capaz de construir equipas eficientes, orientadas a objetivos, sendo divertido, para os membros da equipa, trabalhar comigo.								

3. Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a quem está a responder e não é GP.

Considere apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído.

Competências profissionais do gestor de projeto	1 (discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (concordo totalmente)
3.1. Considera que houve um desempenho elevado de gestor do projeto na sua função							
3.2. Aplicaram competências adequadas em gestão de projetos							
3.3. Existiam competências técnico-científicas do gestor do projeto na área científica do projeto							
3.4. O gestor de projeto demonstrava experiência no que diz respeito ao controlo dos processos, ao controlo dos colaboradores e do cumprimento dos objetivos							
3.5. Existia uma gestão adequada das expectativas dos membros da equipa							
3.6. Existia uma divisão adequada de responsabilidades dentro da equipa							
3.7. Existia um equilíbrio no esforço que era exigido aos membros da equipa							
3.8. Existia um reconhecimento do nível de desempenho da equipa e de cada membro individualmente							
3.9. Existia a capacidade de gerir os conflitos dentro da equipa							

4. Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a quem está a responder e é GP.

Considere apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído.

Competências profissionais do gestor de projeto 1(discordo totalmente) 2 3 4 5 6 7 **(concordo totalmente)**

4.1. <i>Desempenhei um nível elevado de gestor do projeto</i>								
4.2. <i>Apliquei as competências adequadas em gestão de projetos</i>								
4.3. <i>Apliquei competências técnico-científicas do gestor do projeto na área científica do projeto</i>								
4.4. <i>Apliquei a experiência do gestor de projeto em gestão de projetos no que diz respeito a controlo dos processos, controlo dos colaboradores, cumprimento dos objetivos</i>								
4.5. <i>Apliquei uma gestão adequada das expectativas dos membros da equipa</i>								
4.6. <i>Apliquei uma divisão adequada de responsabilidades dentro da equipa</i>								
4.7. <i>Apliquei um equilíbrio no esforço que era exigido aos membros da equipa</i>								
4.8. <i>Apliquei um reconhecimento do nível de desempenho da equipa e de cada membro individualmente</i>								
4.9. <i>Apliquei a capacidade de gerir os conflitos dentro da equipa</i>								

5. Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a quem está a responder e não é GP.

Considere apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído.

Governança	1 (discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (concordo totalmente)
5.1. O gestor de projeto era capaz de gerir o imprevisto de forma adequada							
5.2. O gestor de projeto detinha a capacidade de promover a investigação quando eram identificadas lacunas no conhecimento							
5.3. O gestor de projeto era capaz de promover uma cultura de melhoria contínua							
5.4. O gestor de projeto era capaz de aceitar a gestão do projeto de acordo com o definido no plano de projeto							
5.5. O gestor de projeto recorria a metodologias de gestão de projetos já testadas (p. e. PMBOK)							
5.6. O gestor de projeto definiu os processos de reporting e as relações hierárquicas dos membros da equipa							
5.7. Existia uma matriz de responsabilidades							
5.8. Havia lugar à realização periódica de relatórios de controlo do projeto							
5.9. Havia lugar à realização periódica de reuniões com a equipa							
5.10. Havia lugar à realização periódica de reuniões com o promotor/dono do projeto e parceiros							

RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA NO SUCESSO DO PROJETO

6. Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a quem está a responder e é GP.

Governança	1(discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (concordo totalmente)
6.1. Fui capaz de gerir o imprevisto de forma adequada							
6.2. Tive a capacidade de promover a investigação quando eram identificadas lacunas no conhecimento							
6.3. Fui capaz de promover uma cultura de melhoria contínua							
6.4. Fui capaz de aceitar a gestão do projeto de acordo com o definido no plano de projeto							
6.5. Recorri à utilização de metodologias de gestão de projetos já testadas (p. e. PMBOK)							
6.6. Defini os processos de reporting e as relações hierárquicas dos membros da equipa							
6.7. Existia uma matriz de responsabilidades							
6.8. Havia lugar à realização periódica de relatórios de controlo do projeto							
6.9. Havia lugar à realização periódica de reuniões com a equipa							
6.10. Havia lugar à realização periódica de reuniões com o promotor/dono do projeto e parceiros							

7. Classifique o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Aplica-se a ambos os respondentes.

Considere apenas o último projeto em que participou e que já se encontra concluído.

Fatores ambientais	1(discordo totalmente)	2	3	4	5	6	7 (concordo totalmente)
<i>7.1. Existia um baixo nível de burocracia organizacional</i>							
<i>7.2. Existia um bom ambiente organizacional</i>							
<i>7.3. Existia a capacidade de a organização trabalhar de forma flexível e criativa</i>							
<i>7.4. Existia a capacidade de a organização promover e incorporar a melhoria contínua</i>							
<i>7.5. Existia a capacidade de a organização incorporar o progresso, investigação e novos conhecimentos em tempo útil</i>							
<i>7.6. Existia a capacidade de a organização manter uma cultura de partilha do conhecimento</i>							

Fluxograma de Resposta

O papel da Gestão de Projetos no sucesso de Projetos de Investimento cofinanciados por fundos comunitários

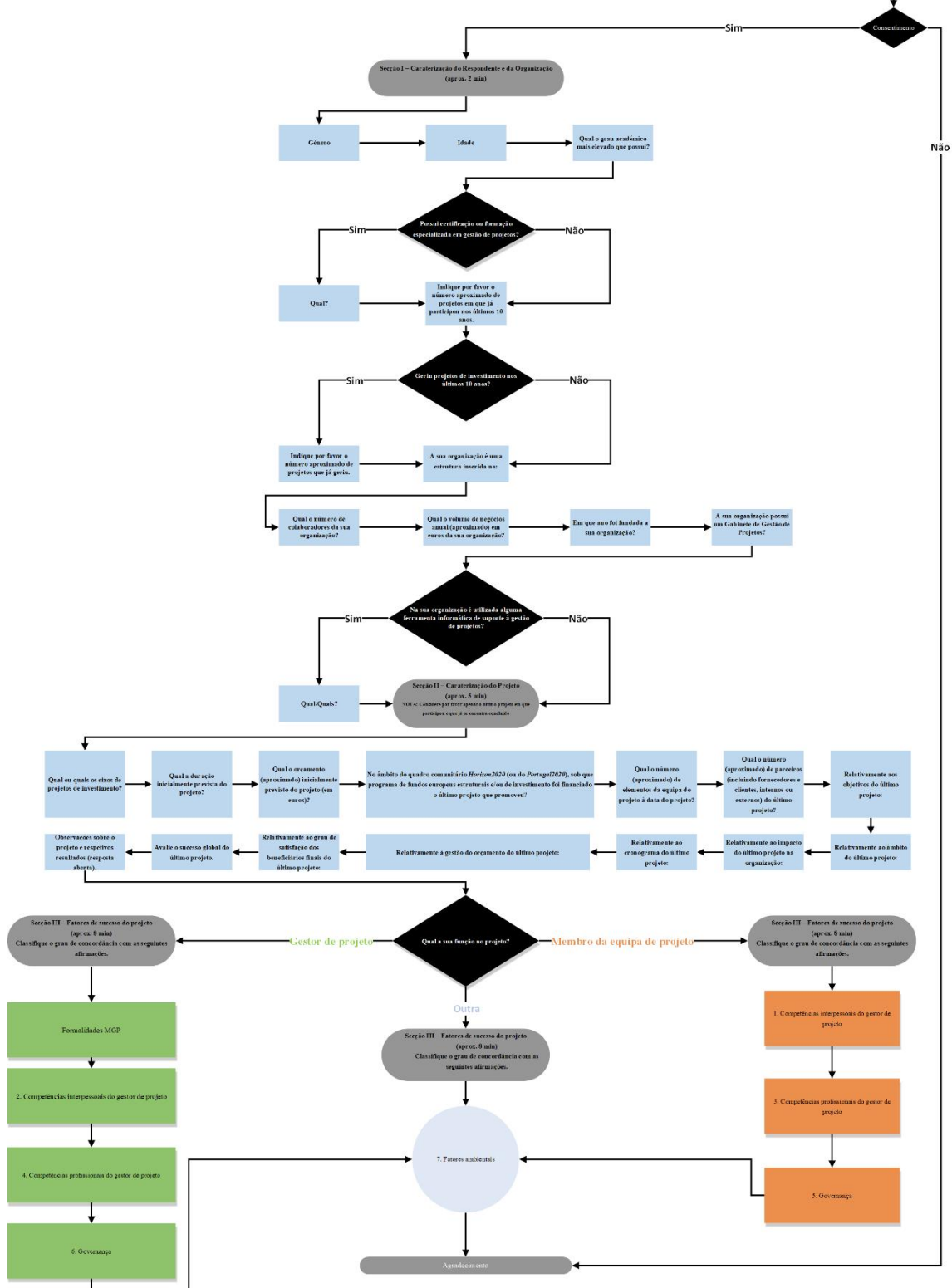


Tabela A2. Procedimento de Recolha de dados

-
- Levantamento de contactos de empresas com projetos de investimento aprovados para financiamento por programas de fundos comunitários através de bases de dados públicas (i.e., Plataforma Norte2020).
 - Contacto telefónico prévio a todos os potenciais respondentes para confirmar a elegibilidade do projeto, enquadrar o objetivo da investigação e obter a sua disponibilidade para participar; em caso positivo, envio de correio eletrónico com a hiperligação de acesso ao questionário;
 - Envio dos questionários (formulário construído em *Google Forms*, garantindo anonimato das respostas) aos responsáveis/gestores de projeto e membros de equipa de projeto **com referência ao último projeto de investimento** aprovado para financiamento por programas de fundos comunitários;
 - Questões fechadas sobre: o grau de concretização dos projetos de investimento; o grau de presença dos fatores de sucesso; informações de controlo sobre as características da empresa;
 - Questão aberta - sobre a presença de outros fatores de sucesso;

Nota: Antes de aplicação dos inquéritos à nossa amostra, procede-se à sua aplicação a um grupo de teste para efeitos de validação da construção do inquérito.
