

## Repositório ISCTE-IUL

---

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2019-02-22

Deposited version:

Post-print

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

J. Pais, Domingues, L. & Calapez, T. (2018). Behavior of project management in a context of project skidding. In A. Rocha, M. P. Cota M., A. Lozano-Tello, R. Goncalves (Ed.), 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI 2018. (pp. 1-7). Cáceres: IEEE.

Further information on publisher's website:

10.23919/CISTI.2018.8399298

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: J. Pais, Domingues, L. & Calapez, T. (2018). Behavior of project management in a context of project skidding. In A. Rocha, M. P. Cota M., A. Lozano-Tello, R. Goncalves (Ed.), 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI 2018. (pp. 1-7). Cáceres: IEEE., which has been published in final form at <https://dx.doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399298>. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

---

### Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

---

# Comportamento dos Gestores de Projeto num contexto de derrapagem do Projeto

## *Behavior of Project Management in a context of project skidding*

Pais J. , Domingues L., Calapez T.

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Lisboa, Portugal

[joao\\_pedro\\_pais@iscte-iul.pt](mailto:joao_pedro_pais@iscte-iul.pt); [luisa.domingues@iscte-iul.pt](mailto:luisa.domingues@iscte-iul.pt)

[teresa.calapez@iscte-iul.pt](mailto:teresa.calapez@iscte-iul.pt);

**Resumo** — O presente artigo tem por objetivo compreender o comportamento dos gestores de projeto num contexto de derrapagem aquando da monitorização e controlo de projetos na área de sistemas e tecnologias de informação e identificar que dimensões de atuação são mais valorizadas nesse contexto. Os resultados obtidos nesta investigação indicam que os gestores de projeto com maior experiência, priorizam o Custo e o Tempo, enquanto que em projetos internos atua-se por norma no Âmbito.

**Palavras Chave** – gestão de projeto; monitorização de projetos; Tecnologias de Informação; derrapagem de projeto; perfil do gestor de projeto; âmbito; tempo; custo

**Abstract** – This article aims to understand the behavior of project managers in a context of skidding when monitoring and controlling projects in the area of information systems and technologies and identify which performance dimensions are most valued in this context. The results obtained in this research indicate that the most experienced project managers prioritize Cost and Time, while in internal projects the project managers act by norm on the Scope.

**Keywords** – project manager; monitoring of project; Information Technologies; skidding of project; profile of project manager; scope; time; cost

### I. INTRODUÇÃO

Com o crescente aumento dos projetos na área das Tecnologias de Informação (TI), é cada vez mais importante o papel dos Gestores de Projeto (G.P.). Como é referido na literatura o Gestor de Projeto é o responsável pelo sucesso do Projeto [1].

O relatório CHAOS 2015, que estuda o mercado da indústria de desenvolvimento de software, relata que estudou no ano de 2015 cerca de 50 mil projetos de software em todo o mundo, desde pequenas melhorias de projetos, até a implementações em grande escala [2].

Durante a fase de conceção do produto do projeto, pese embora a existência de um planeamento prévio, vários fatores endógenos e exógenos contribuem para que haja necessidade de ajuste do que estava inicialmente planeado. Por vezes o impacto

das mudanças é de tal ordem que culminam numa derrapagem do projeto [1].

Planear um projeto com detalhe e rigor é um bom caminho para que um projeto possa ter sucesso, e por isso cada vez mais os Gestores de Projeto dedicam mais tempo aos processos de planeamento e monitorização [3]. Embora a fase de planeamento do projeto seja uma fase crítica do projeto, não se pode descurar outra fase importante a decorrer em simultâneo com a execução do projeto, trata-se do *Controlo e Monitorização do Projeto* [1].

Há um maior cuidado por parte das empresas de TI em escolher para os seus projetos, os gestores de projeto que melhor se adequam a essa área de negócio ou tecnologia, e com as melhores competências, para que no final, o projeto tenha sucesso e vá de encontro ao custo e ao tempo que foi previamente estimado. Por isso, há cada vez mais uma maior preocupação das empresas em dar formação aos seus G.P., para que fiquem com maiores competências e sejam uma mais valia para a empresa [4].

No sentido em que a concorrência na área das TI é cada vez maior e mais feroz, as empresas desta área esforçam-se por se destacar no preço, qualidade e serviço, sempre orientado para o cliente, sendo que a realização deste estudo é interessante pois segundo o estudo CHAOS 2015, no qual foram analisados cerca de 50.000 projetos na área de software, indica que ainda há muito trabalho a ser feito para alcançar melhores resultados nos projetos de desenvolvimento de software, uma vez que a taxa de sucesso e satisfação dos projetos ainda é baixa [2].

### II. ESTADO DA ARTE

#### A. Tecnologias de Informação

Projetos na área de sistemas e tecnologias de informação constituem atualmente os maiores desafios das organizações. As diretrizes fundamentais da mudança baseiam-se na utilização das modernas tecnologias de informação e de comunicação que permitem melhorar o potencial competitivo e a qualidade de vários aspetos de negócio [5].

A mudança de orientação das TI evoluiu ao longo dos últimos anos de uma orientação tradicional de suporte

administrativo, para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais. O uso eficaz da TI e a integração entre a sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, constituindo muitas vezes fatores críticos de sucesso [6].

Deste modo, o impacto da tecnologia e sua influência nos processos organizacionais é um aspeto essencial de qualquer estratégia de crescimento. É difícil encontrar qualquer mudança de desenvolvimento ou de procedimento que não tenha um aspeto de tecnologia da informação e, em muitos casos, são realmente as mudanças na tecnologia disponível que impulsionam a necessidade de mudar os processos organizacionais [3].

### B. Gestão de Projeto

As organizações estão cada vez mais a utilizar técnicas de gestão de projetos dentro das suas instituições e nas mais diversas áreas. Esta é uma tendência que veio para ficar, o que significa que os gestores precisam de estar familiarizados com as funções e processos de um gestor de projeto [3].

O desenvolvimento e gestão dos projetos nas empresas, tem uma grande importância para a própria organização, e é dada cada vez mais atenção a todo este envolvimento, pois é devido ao sucesso dos projetos, que as empresas conseguem criar fatores que as diferenciam das outras e consequentemente acabar por trazer uma maior vantagem competitiva [7].

Há diversas definições para Gestão de Projetos, e cada autor tem a sua própria definição. Kerzner (2009) define gestão de projetos como o planeamento, organização, monitorização e controlo de recursos da empresa para um objetivo, por norma a curto prazo, que foi estabelecido para completar metas e objetivos específicos [4]. Bakouros define a gestão de projetos como um conjunto de princípios, métodos e técnicas para um planeamento eficaz. Trata-se de um trabalho orientado por objetivos, estabelecendo assim uma base sólida para um planeamento eficaz, um controlo e monitorização na gestão de programas e projetos [8]. O próprio PMBOK Guide [13] tem a sua própria definição de gestão de projetos, onde refere que se trata da aplicação de conhecimentos, aptidões, ferramentas, e técnicas com o objetivo de satisfazer os requisitos do projeto. As definições dos vários autores vão ao encontro umas das outras apresentado pequenos aspetos que diferenciam.

A gestão de projeto leva a cabo o uso de processos de iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo, e encerramento. O gestor de projeto é o responsável por coordenar estes processos da forma mais eficaz [9].

### C. Perfil do Gestor de Projeto

O gestor de projeto é a pessoa responsável por coordenar as várias atividades do projeto. Uma das funções do GP é acompanhar o seu decurso, delegar as tarefas e controlar os recursos.

Gerir um projeto é uma atividade de extrema responsabilidade, que exige grande profissionalismo e foco no

que se está a fazer, pois só desse modo é possível atingir o sucesso do projeto [10].

Como resultado da constante evolução e projeção das organizações que consideram a gestão de projetos como o novo caminho para a administração geral das organizações e a consequente melhoria do seu desempenho, há uma necessidade crescente de fortalecer as habilidades dos gestores de projeto. Em qualquer organização, a gestão de projetos bem-sucedidos requer um conjunto de habilidades suaves ou interpessoais e um conjunto de habilidades técnicas, competências técnicas e habilidades cognitivas [10].

Vários autores descrevem e enumeraram algumas capacidades e competências, para a realização de projetos bem-sucedidos. Fryer (1985) cita capacidades sociais, capacidade de tomada de decisão, capacidade de resolução de problemas, a capacidade de reconhecer oportunidades e adaptação à mudança como atributos pessoais chave que afetam o sucesso do projeto [10].

Sampson (2007) mostra que as capacidades necessárias para a gestão de projetos geralmente estão inter-ligadas entre capacidades técnicas – *Hard Skills*, como a gestão do risco, programação e capacidades interpessoais – *Soft Skills* - orientadas para as pessoas, como a comunicação e relação interpessoal [10]. Ao encontro da definição anterior vai o autor Anne Marando que considera que um bom gestor de projeto deve dominar as seguintes áreas: “*soft skills*” e “*hard skills*”. As “*soft skills*”, são competências mais a nível interpessoal, que incluem, a liderança, comunicação, negociação e gestão de expectativas. São competências mais intangíveis. No que diz respeito às “*hard skills*”, estas estão relacionadas com os aspetos técnicos do gestor de projeto, como a estruturação e divisão das tarefas, cronogramas do projeto, identificação do caminho crítico, diagramas e relatórios. O equilíbrio entre o domínio das “*soft skills*” e as “*hard skills*”, permite trazer uma grande vantagem para o projeto, e aumentar a percentagem de êxito do mesmo [11].

Uma característica importante no perfil do gestor de projeto é a experiência. Os autores Muller e Turner [9] consideram que há uma relação entre o número de anos de **experiência do gestor de projeto** e o sucesso do projeto. Isto deve-se ao facto dos gestores de projeto irem aprendendo com os seus erros, e com o passar dos anos vão pensando de maneira diferente, olhando sempre para o passado, para evitar os mesmos erros no futuro. Segundo o estudo de Muller *et al* a existência de uma certificação em gestão de projetos não garante uma boa execução do mesmo, nem o seu sucesso [9].

Pela literatura, foi possível identificar que a acrescentar à experiência do GP, o facto deste se encontrar envolvido na fase inicial do projeto até à fase da entrega final é também um factor determinante (ou que contribui) para o seu sucesso [9].

### D. Monitorização e Controlo de Projetos

O controlo de projetos de Sistemas de Informação (SI) é uma atividade chave para a implantação de recursos das tecnologias de informação (TI) e, em última instância, para a criação de valor através das TI. Nos últimos 20 anos, a pesquisa

sobre o controlo e monitorização de projetos de SI cresceu e abrange uma ampla gama de aspetos e questões, incluindo modos de controlo, montantes e carteiras, controlo em configurações internas e externas, antecedentes de controlo, consequências e dinâmicas [12]. Segundo Wiener, os estudos existentes nesta área estudam principalmente os antecedentes contextuais e as consequências de desempenho dos modos e quantidades de controlo e, portanto, concentra-se em configurações de carteira de controlo. Em contraste, pesquisas anteriores negligenciam em grande parte a forma como o gestor de projeto interage com o controlo da gestão do projeto.

A execução do projeto de acordo com o plano do projeto predefinido pode ser alcançada através de uma metodologia de controlo. Consequentemente, o controlo do projeto é uma questão significativa durante o ciclo de vida do projeto. A projeção de um sistema de controlo de projetos é uma parte importante do esforço de gestão de projetos. Além disso, é amplamente reconhecido que o planeamento e a **monitorização do projeto desempenham um papel importante, e são uma das causas das falhas nos projetos** [13].

Quando um projeto chega à fase de execução, a monitorização e o controle são fundamentais para o sucesso do projeto. A monitorização do projeto existe para estabelecer a necessidade de tomar medidas corretivas, enquanto ainda há tempo para agir. Através da monitorização das atividades, a equipa do projeto pode analisar os desvios e decidir o que fazer. O controlo consiste em apoiar a implementação de ações corretivas, assegurar que os projetos permanecem no âmbito previamente estabelecido, ou então, caso seja necessário, voltar a projetar um novo objetivo/âmbito que se enquadre nessa nova realidade [14].

Uma dimensão de atuação importante para o controlo e monitorização de projetos trata-se o **Âmbito**. Este define as tarefas que são necessárias realizar para a conclusão do projeto. Com o objetivo de atingir a meta definida de tempo e custo, o gestor de projeto precisa de estabelecer uma estrutura de gestão de projeto eficiente, incluindo: estrutura de relatórios, avaliação do progresso e sistema de comunicação. É importante ajudar a identificar o que é o risco, devendo haver uma constante monitorização e controlo sobre o mesmo. O sucesso do projeto está fortemente ligado à comunicação. O sistema de comunicação eficiente beneficia o trabalho em equipa e facilita a resolução de problemas [14].

O **Custo** e o **Tempo** são duas dimensões de atuação que avaliam o sucesso ou insucesso do projeto, e que serão também importantes para analisar o comportamento do gestor de projeto em contexto de derrapagem do projeto.

### III. ABORDAGEM METODOLÓGICA

#### A. Metodologia de Pesquisa

A inexistência de estudos que suportassem a investigação que se propõe realizar conduziu à decisão de realizar uma investigação de índole exploratório [15]. O objetivo deste tipo de pesquisa é também o de fornecer hipóteses e novos elementos a estudar para adicionar e adequar iterativamente objetivos aos já definidos previamente. Consequentemente foram selecionados métodos de pesquisa condizentes. A

utilização de entrevistas e questionários permite a recolha de dados qualitativos e quantitativos que serão incorporados nas diferentes etapas de investigação. A combinação de métodos de natureza qualitativa e quantitativa designa-se por pesquisa composta, e segundo Creswell, o método de pesquisa composto é uma categoria de pesquisas em que o autor e investigador agrupa e combina técnicas, abordagens e teorias de pesquisa quantitativas e qualitativas apenas num estudo [15].

A fase qualitativa foi importante na medida em que foi possível fazer entrevistas presenciais aos gestores de projeto e desse modo conseguimos recolher percepções e perceber de que forma atuavam. Quanto à fase quantitativa, foi realizado um inquérito com base na análise de conteúdo feita das entrevistas aos gestores de projeto.

O processo de amostragem escolhido foi a amostragem por conveniência ou tipicidade. Este foi o processo escolhido uma vez que o tipo de pessoa que pode responder ao questionário teria que ter um tipo de perfil que se adequasse, ou seja, as pessoas selecionadas para responder aos questionários teriam que desempenhar funções de gestão de projeto de TI ou já tenham desempenhado essas funções. Por conseguinte este processo não permite generalizar os resultados do estudo apesar de ser possível identificar algumas tendências e hipóteses.

#### B. Fase Qualitativa

A ausência de estudos sobre a temática da derrapagem do projeto e o comportamento do gestor exige um esforço inicial para a construção de um questionário aos gestores de projeto. Com base na revisão da literatura, foi elaborado um guião semiestruturado com algumas perguntas chave e que serviriam de guião para as entrevistas presenciais com gestores de projeto.

O guião construído dividia-se em 3 grupos de questões centradas nas dimensões que se pretendia analisar, i.e., (i) perfil do gestor de projeto, (ii) perfil do projeto, e (iii) experiência adquirida e comportamentos em projetos que tivessem derrapado. Quanto ao perfil do gestor de projeto, as questões colocadas estavam relacionadas com: área de formação, número de anos como gestor de projeto, sectores de atividade onde já geriu projetos, *soft* e *hard skills* que melhor caracterizam um gestor. As questões colocadas sobre o perfil do projeto foram: duração prevista do projeto; duração real do projeto; o projeto era interno ou externo. Quanto ao último ponto, ligado aos projetos derrapados, pedimos ao gestor que contasse um caso real de um projeto que tivesse derrapado e tentámos perceber quais os fatores que ele ponderou na sua decisão. Esta última parte, deixámos o gestor de projeto falar, e apenas iam sendo dadas algumas diretrizes ao gestor enquanto falava de modo a que ele não se dispersasse.

Numa segunda fase, depois de feitas as entrevistas aos gestores de projeto, realizou-se uma análise ao conteúdo de cada entrevista. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo uma vez que se trata de um conjunto de técnicas que são utilizadas em dados qualitativos.

#### C. Hipóteses de Investigação

As hipóteses foram levantadas no final da primeira fase qualitativa, ou seja, depois de feitas as entrevistas presenciais aos gestores de projeto e a respetiva análise de conteúdo.

1. No contexto Interno ou Externo do projeto a priorização das dimensões de atuação variam.
2. Num contexto de derrapagem do projeto as dimensões de atuação estão relacionadas com o perfil do gestor de projeto.
3. Num contexto de derrapagem do projeto existe uma relação entre os fatores chave e as dimensões de atuação.

#### D. Fase Quantitativa

Foram conseguidas 29 respostas de G.P. ao questionário. Depois da análise das entrevistas foi possível extrair alguns fatores chave que consideramos importantes ter em conta no contexto de trabalho de pesquisa efetuado anteriormente.

Os fatores chave da gestão de projeto que foram mais destacados nas diversas entrevistas foram:

- Projeto Interno e Projeto Externo
- *Empowerment* do Gestor de Projeto
- Visibilidade do Projeto
- Cliente Estratégico
- Cliente com importância na carteira da empresa
- Relação com os stakeholders
- Projetos Mandatórios
- Envolvimentos dos utilizadores finais

Após a recolha de dados foi realizada a sua análise com base na aplicação de algumas técnicas estatísticas adequadas para analisar os dados extraídos dos questionários aos gestores de projeto. Para além das que se enquadram no âmbito da descrição dos dados, e para ir ao encontro das hipóteses levantadas, consideramos que os testes estatísticos a utilizar seriam: Teste de McNemar (ou de mudança de opinião) para analisar a influência dos fatores chave na primazia da escolha das dimensões de atuação e a análise de variância simples paramétrica no que respeita ao relacionamento com o perfil do gestor (análise One Way ANOVA). Note-se, contudo, que os resultados deverão ser analisados com cautela, visto não estarmos perante uma amostragem aleatória.

#### IV. RESULTADOS OBTIDOS

##### A. Dimensões de atuação: Frequências de escolha

Requeru-se aos Gestores de Projeto que indicassem a sua ordem preferencial de atuação, em termos das dimensões de atuação, em diferentes situações hipotéticas, que diferem entre si pela combinação dos fatores chave apresentados. Pretendeu-se dessa forma ter uma visão do comportamento do Gestor de Projeto em várias situações.

Em termos de análise, em primeiro lugar abordaram-se apenas as situações de Projetos Internos, independentemente dos restantes fatores chave. O processo foi repetido para o enquadramento dos Projetos Externos. Finalmente, confrontaram-se as escolhas entre Projetos Internos e Projetos Externos. Esta divisão na análise por tipo de projeto poderá ajudar a perceber se há diferenças nas escolhas e decisões dos Gestores de Projeto.

##### 1) Importância das dimensões de atuação em Projetos Internos

Para os Projetos Internos, os Gestores de Projeto atribuíram maior prioridade à dimensão *Âmbito*, tendo esta sido escolhida 47,3% das vezes como a dimensão de maior importância (*Table I*). Esta percentagem elevada, com o *Âmbito* a ser escolhido quase metade das vezes como a principal dimensão de atuação, revela que os Gestores de Projeto quando deparados com um problema num Projeto Interno, revelam uma preferência por atuação sobre o *Âmbito* em detrimento da atuação sobre as dimensões *Tempo* e *Custo*. A atuação sobre o tempo é escolhida maioritariamente (45,3%) em segundo lugar. Por fim, no contexto de Projetos Internos, a dimensão de atuação em geral preterida em contexto de derrapagem de um projeto é o *Custo* já que esta constitui, para 43,3% dos inquiridos, a última opção de atuação.

Em suma, como está representado na *Table I*, e em contexto de Projetos Internos, os Gestores de Projetos valorizam em primeiro lugar o *Âmbito*, de seguida o *Tempo* e por fim o *Custo*. As percentagens obtidas para cada uma das dimensões, estão perto de 50%, o que indica que há um comportamento relativamente consistente na atuação dos Gestores de Projeto neste contexto.

TABLE I. FREQUÊNCIAS DE ESCOLHAS: PROJETOS INTERNOS

Frequência de escolha	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	Total
	Opção			
Âmbito	47,3%	25,1%	27,6%	100%
Tempo	25,6%	45,3%	29,1%	100%
Custo	27,1%	29,6%	43,3%	100%

##### 2) Importância das dimensões de atuação em Projetos Externos

A situação revelou-se diferente quando o enquadramento era o dos Projetos Externos. Neste caso (*Table II*), quer o *Custo* (36,1%) quer o *Âmbito* (35,4%) aparecem como dimensões primordiais de atuação em contexto de derrapagem. Mas, de forma simétrica, constituem também as dimensões de atuação consideradas em último lugar. Esta análise, relativa à dimensão que os Gestores de Projeto privilegiam num contexto de Projeto Externo, mostra que há uma preocupação diferente dada pelos diversos gestores na atuação do *Custo* e do *Âmbito*. Estes resultados revelam ainda que há divergência na atuação dos Gestores de Projeto quando precisam de atuar num projeto que derrapou, uma vez que as percentagens obtidas do *Custo* e do *Âmbito* estão muito próximas, o que indicia opiniões/decisões diferentes feitas pelos Gestores de Projeto.

TABLE II. DE FREQUÊNCIAS PROJETOS EXTERNOS

Frequência de escolha	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	Total
	Opção			
Âmbito	35,4%	28,5%	36,1%	100%
Tempo	28,5%	42,9%	28,5%	100%
Custo	36,1%	28,5%	35,4%	100%

### 3) Dimensões de Atuação em Projetos Internos vs Projetos Externos

Numa visão geral dos Projetos Internos e Externos, pode-se observar que os resultados foram semelhantes aos obtidos na análise dos Projetos Interno. Como se pode observar na *Table III* conclui-se que a dimensão de atuação Âmbito teve a maior percentagem com 40,0%, sendo deste modo a dimensão que mais vezes obteve a atribuição do valor 1, ou seja, foi a dimensão privilegiada. De seguida o Tempo obteve (43,9%), e por fim o Custo (38,5%). Com esta abordagem mais simples e genérica das respostas aos questionários, conclui-se que os Gestores de Projeto de um modo geral privilegiam o Âmbito em relação ao Custo e ao Tempo.

TABLE III. TABELA DE FREQUÊNCIAS PROJETOS INTERNOS VS PROJETOS EXTERNOS

Frequência de escolha	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	Total
	Opção			
Âmbito	40,0%	27,2%	32,8%	100%
Tempo	27,4%	43,9%	28,7%	100%
Custo	32,6%	28,9%	38,5%	100%

### B. Influência dos fatores chave sobre as dimensões de atuação

Uma das análises interessante será relacionar as perguntas colocadas aos G.P., de modo a que apenas uma variável seja alterada, para assim observar se há alguma relação que contribua para a análise. Deste modo foram criados diversos emparelhamentos de perguntas, onde apenas uma variável irá mudar. Consequentemente criámos 2 grupos de emparelhamento distintos: “Projetos Externos” e “Projetos Internos vs Projetos Externos” (os Projetos Internos não acrescentaram importância ao estudo e por isso não foi considerado nesta análise). Este tipo de abordagem de análise designa-se como análise de McNemar.

Mais uma vez, devido ao número reduzido da amostra considerámos o nível de significância (*Exact. Sig.*) mínimo de 0,1.

#### 1) Influências dos fatores chave em contexto de Projetos Externos

A atuação sobre o tempo como primeira opção, no contexto de projetos externos, é influenciada pelo facto do cliente ser estratégico ou não: dos 11 gestores de projeto que indicaram opções diferentes quanto ao tempo em projetos de Clientes Estratégicos, estes escolheram maioritariamente atuar sobre o

tempo em primeira opção quando se tratava de um Cliente Estratégico (9 em 11 vezes), conforme demonstra a *Table IV*:

TABLE IV. TABELA DE PROJETO EXTERNO CLIENTE ESTRATÉGICO - TEMPO VS PROJETO EXTERNO CLIENTE NÃO ESTRATÉGICO - TEMPO

PE Cliente Estratégico: Tempo	PE Cliente não Estratégico: - Tempo	
	NOT 1 <sup>a</sup> Opção	1 <sup>a</sup> Opção
NOT 1 <sup>a</sup> Opção	15	2
1 <sup>a</sup> Opção	9	3

A atuação sobre o custo como primeira opção, no contexto de projetos externos, é claramente influenciada pelo facto do cliente ser estratégico ou não: dos 16 gestores de projeto que indicaram opções diferentes quanto ao custo em projetos de Clientes Estratégicos, estes escolheram maioritariamente atuar sobre o custo em primeira opção quando se tratava de um Cliente Não Estratégico (14 em 16 vezes), conforme demonstra a *Table V*:

TABLE V. PROJETO EXTERNO CLIENTE ESTRATÉGICO - CUSTO VS PROJETO EXTERNO CLIENTE NÃO ESTRATÉGICO - CUSTO

PE Cliente Estratégico: Custo	PE Cliente não Estratégico: - Custo	
	NOT 1 <sup>a</sup> Opção	1 <sup>a</sup> Opção
NOT 1 <sup>a</sup> Opção	9	14
1 <sup>a</sup> Opção	2	4

Semelhante comportamento teve a questão: Projeto Externo com muita visibilidade - Custo vs Projeto Externo com pouca visibilidade - Custo, onde os gestores de projeto decidiram quase sempre atuar sobre o custo em primeira opção.

#### 2) Fatores chave no contexto de Projetos Internos vs Projetos Externos

Quanto aos resultados obtidos no emparelhamento das mesmas perguntas, mas tendo como única variável diferente o contexto do projeto, ou seja, o facto de ser um projeto Interno ou um projeto Externo, foi possível também analisar duas situações interessantes:

- i. Projeto Interno G.P. com pouco empowerment: - Âmbito vs Projeto Externo G.P. com pouco empowerment: - Âmbito
- ii. Projeto Interno G.P. com pouco empowerment: - Custo & Projeto Externo G.P. com pouco empowerment: - Custo

Na primeira situação, os gestores de projeto escolheram sempre atuar sobre o âmbito em primeira opção quando se trata de um projeto Interno (*Table VI*), enquanto na segunda situação, os gestores de projeto escolheram sempre atuar sobre

o custo em primeira opção quando se trata de um projeto externo Table VII.

TABLE VI. PROJETO INTERNO G.P. COM POUCO EMPOWERMENT: - ÂMBITO VS PROJETO EXTERNO G.P. COM POUCO EMPOWERMENT: - ÂMBITO

PI GP pouco empowerment: - Âmbito	PE GP pouco empowerment: - Âmbito	
	NOT 1ª Opção	1ª Opção
NOT 1ª Opção	11	0
1ª Opção	7	11

TABLE VII. PROJETO INTERNO G.P. COM POUCO EMPOWERMENT: - CUSTO & PROJETO EXTERNO G.P. COM POUCO EMPOWERMENT: - CUSTO

PI GP pouco empowerment: - Custo	PE GP pouco empowerment: - Custo	
	NOT 1ª Opção	1ª Opção
NOT 1ª Opção	18	5
1ª Opção	0	6

### C. Influência do Perfil dos Gestores de Projeto na análise tomada

O perfil de cada gestor de projeto poderá ter impacto no tipo de decisão que toma. Um dos fatores referents ao perfil do gestor que poderá influenciar a sua decisão é o número de anos que tem a desempenhar funções de gestão de projetos. Uma análise para comparar diferenças médias em 2 ou mais grupos ajuda-nos a perceber se existe alguma relação.

Os resultados obtidos para os Projetos Internos e Projetos Externos são muito semelhantes. A análise efetuada indica que os gestores com menos anos de experiência têm uma maior tendência em dar mais importância ao Âmbito (Table VIII), enquanto que os gestores de projeto com maior experiência dão mais importância Tempo e ao custo (Table IX e Table X).

TABLE VIII. P.I. MÉDIA DE IDADES DOS GESTORES DE PROJETO COM POUCA VISIBILIDADE - CUSTO (VALOR-P=0,028)

PI Y16: Projeto com pouca visibilidade: 1ª opção	Mean	N	Std. Deviation
Y16_A	5,3636	11	3,72217
Y16_T	12,7500	4	5,37742
Y16_C	11,8571	14	7,57381
Total	9,5172	29	6,75923

TABLE IX. P.E. MÉDIA DE IDADES DOS GESTORES DE PROJETO EM CLIENTE COM ELEVADA IMPORTÂNCIA NA CARTEIRA DA EMPRESA - CUSTO (VALOR-P=0,038)

PE Y23: Cliente com elevada importância na carteira da empresa: 1ª opção	Mean	N	Std. Deviation
Y23_A	5,2222	9	5,21483
Y23_T	12,6667	12	5,66221
Y23_C	9,6250	8	7,78162
Total	9,5172	29	6,75923

TABLE X. P.E. MÉDIA DE IDADES DOS GESTORES DE PROJETO COM RELAÇÃO DIFÍCIL COM STAKEHOLDERS - CUSTO (VALOR-P=0,020)

PE Y25: Gestor de Projeto com pouco empowerment: 1ª opção	Mean	N	Std. Deviation
Y25_A	5,0000	11	3,57771
Y25_T	11,7143	7	7,15808
Y25_C	12,6364	11	6,91770
Total	9,5172	29	6,75923

### V. CONCLUSÕES

Quanto à primeira hipótese conclui-se que efetivamente a priorização dos fatores de atuação dependem do contexto do projeto (Interno ou Externo). Nos projetos Internos os G.P. dão maior prioridade ao Âmbito, enquanto em projetos Externos o Custo é a dimensão de atuação mais valorizada pelos G.P. Já no contexto de comparação entre projetos internos e externos, e onde o G.P. tem pouco *empowerment*, conclui-se dos resultados que há uma maior atenção dos G.P.

Na segunda hipótese concluímos que na situação do cliente não ser estratégico, os G.P. atuam preferencialmente sobre o Custo e o Tempo. Em comparação entre o contexto interno e externo do projeto, há uma maior priorização por parte dos gestores na dimensão de atuação Âmbito para projetos Internos, e maior priorização do Custo em projetos externos. Este comportamento seria expectável.

Os G.P. em Projetos estratégicos ou com maior visibilidade existe uma apetência para se incorrer em maiores custos, para não perder uma oportunidade de mercado ou projeção da imagem da marca/organização. Nestes casos existe também uma maior tolerância da derrapagem orçamental. Projetos com pouca importância, sem visibilidade, não reúnem argumentos para poderem aumentar o orçamento que lhes está alocado, neste caso será natural respeitar o orçamento, i.e., valorizando mais a dimensão Custo.

Por fim relativamente à terceira hipótese, concluímos que de um modo geral os gestores de projeto com maior experiência em gestão de projetos dão maior prioridade ao Custo e ao Tempo.

O carácter exploratório do estudo associado à dimensão da amostra permitem-nos obter resultados que, não sendo generalizáveis, possibilitam a identificação de hipóteses mais concretas e focadas. Por conseguinte as conclusões deste estudo vêm contribuir para acrescentar conhecimento numa área onde se detetou uma lacuna bibliográfica, e constituir um corpo de conhecimento que permita que estudos futuros possam investigar com maior precisão o comportamento do GP em contexto de derrapagem.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- [1] Miguel, A. (2015). Gestão de Projetos de Software (5.ª ed.). Lisboa: FCA
- [2] Johnson, J., Crear, J., Gesmer, L., Poort, J., Mulder, H. (2015). Relatório Chaos. The Standish group
- [3] Newton, P. (2015). Principles of Project Management, Disponível: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-project-principles.pdf>
- [4] Kerzner, H. Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. 10. ed. New York: John Wiley & Sons, 2010.

- [5] Malaquias,R., Albertin, A. (2011). Por que os Gestores Postergam Investimentos em Tecnologia da Informação? RAC- Revista de Administração Contemporânea, 15 (6), 1120-1136.
- [6] Laurindo, F., Shimizu, T., Carvalho, M., Rabechini Jr, R. (2001). O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão&Produção*, 8 (2), 160-179.
- [7] Wiener, M., Mähring, M., Remus, U., & Saunders, C. (2016). Control configuration and control enactment in information systems projects: Review and expanded theoretical framework. *Mis Quarterly*, (40,3), 741-774.
- [8] Bakouros, Y. Kelessidis, V. (2000) *Project Management*
- [9] Muller, R., Turner, R. (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
- [10] González, G., Coronado, C., Casas, G. (2016). Project Manager Profile Characterization in Energy Sector. *International Journal of Information Technology Project Management*, (7/4), doi: 10.4018/IJITPM.2016100105
- [11] Marando, A. (2012). *Balancing Project Management Hard Skills and Soft Skills*. Brandeis University
- [12] Wiener, M., Mähring, M., Remus, U., & Saunders, C. (2016). Control configuration and control enactment in information systems projects: Review and expanded theoretical framework. *Mis Quarterly*, (40,3), 741-774.
- [13] Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body knowledge: PMBOK Guide (4.ª ed.)*. USA: ANSI
- [14] Guo-li, Y. (2010). Project time and budget monitor and control. *Management Science and Engineering*, (4/1), 56-61
- [15] Creswell & Tashakkori (2007). Developing Publishable Mixed Methods Manuscripts. *Journal of Mixed Methods Research*. pp 107-111