

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE GERENCIAMENTO DO PATROCINADOR NA
PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

LUCIANA MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL RODRIGUES

São Paulo

2018

Luciana Magalhães Girardin Pimentel Rodrigues

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE GERENCIAMENTO DO PATROCINADOR NA
PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**THE INFLUENCE OF SPONSOR MANAGEMENT STYLES IN THE
PRIORITIZATION OF INFORMATION SYSTEM PROJECTS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

2018

Rodrigues, Luciana Magalhães Girardin Pimentel.

A influência dos estilos de gerenciamento do patrocinador na priorização de projetos de sistemas de informação. / Luciana Magalhães Girardin Pimentel Rodrigues. 2018.

85 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador (a): Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

1. Gestão de portfólio. 2. Alinhamento estratégico de projetos. 3. Priorização de projetos. 4. Patrocinador. 5. Estilos de gerenciamento.

I. Silva, Luciano Ferreira da. II. Título.

CDU 658.012.2

LUCIANA MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL RODRIGUES

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE GERENCIAMENTO DO PATROCINADOR NA
PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 12 de dezembro de 2018



Presidente: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva – Orientador, UNINOVE


Membro: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri – UNINOVE
Membro: Prof. Dr. Renato de Oliveira Moraes – POLI/USP

DEDICATÓRIA

Dedico à minha saudosa avó Alda, fonte de inspiração. À minha amada mãe Valma, pelo exemplo e dedicação e, por ser a pessoa que me ensinou o valor do conhecimento. À minha família que é meu alicerce e fonte de amor.

AGRADECIMENTO

Ao Programa de Mestrado Profissional da Universidade Nove de Julho pela aprendizagem, pela oportunidade de conviver com professores inspiradores e pelo apoio no projeto de pesquisa. À minha turma do curso de mestrado pelo conhecimento trocado e por proporcionar aulas contagiantes. Ao meu orientador professor Luciano pelos ensinamentos, suporte e paciência. À minha família pelo apoio e amor, em especial à minha mãe Valma, por me ensinar que estudar é uma das grandes prioridades na vida, ao meu pai Raimundo por cuidar da minha mãe e ao meu irmão Leonardo por torcer pelas minhas conquistas. Aos meus queridos Roberto, Marcela, Tio Valtair, Tia Therezinha, Wilson e Lívia pela paciência, parceria, compreensão e motivação durante todo o curso de mestrado.

“Management styles seem anything but universal.”(Shenhar & Dvir, 1996)

RESUMO

A gestão de portfólio de projetos envolve também a fase de priorização de projetos. É nessa fase que os projetos são priorizados a partir de um conjunto de critérios a fim de que não sejam excedidos os recursos disponíveis. Neste contexto, o patrocinador participa como figura ativa no processo de priorização de projetos de Sistemas de Informação, sendo ele o responsável por estabelecer a prioridade do projeto de forma individual ou por comitê. O modo de agir do patrocinador, que pode estar relacionado com seu estilo de gerenciamento, poderá exercer influência no processo de priorização de projetos, dependendo do que está sendo tratado e do contexto organizacional. Dessa forma, essa pesquisa objetiva compreender como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de Sistemas de Informação. Para tanto, essa pesquisa adota uma abordagem qualitativa do tipo exploratório-descritiva, com orientação interpretativista-construtivista, na qual a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas (11). Quanto ao processo de análise foi empregado o processo de codificação e a técnica de comparação constante dos dados, isso sendo feito de acordo com as orientações da *Grounded Theory*. O software Atlas.ti foi utilizado em todo processo de análise, onde se fez uso das análises de co-ocorrência e “*Codes Primary Documents Table*”. Quanto aos resultados foi apresentado uma matriz evidenciando a influência dos estilos de gerenciamento em determinados contextos do processo de priorização de projetos. Como contribuições desta pesquisa destaca-se o surgimento do estilo de gerenciamento oportunista, a evidenciação da relevância do alinhamento estratégico com o processo de priorização de projetos e a prescrição pelos entrevistados do comitê de investimentos e da análise de implantação pós-projeto.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio; Alinhamento Estratégico de Projetos; Priorização de Projetos; Patrocinador; Estilos de Gerenciamento.

ABSTRACT

Project portfolio management also involves the project prioritization phase. The projects are classified and prioritized based on a set of criteria at this stage, in order to not exceed the available resources. In this context, the sponsor takes part in the prioritization process of information systems projects as an active figure, being responsible for establishing the project's priority individually or by committee. The sponsor's way of acting, which may be related to his / her management style, may influence the project prioritization process depending on what is being addressed and the organizational context. Thus, this research aims to understand how the different management styles of the sponsor influence the prioritization of information system projects. To do so, this research adopts a qualitative descriptive exploratory approach, with interpretivist-constructivist orientation, in which the data collection will be done through interviews (11). The analysis process was handled by the coding technique and the process of constant comparison of the data, according to the guidelines of Grounded Theory. Atlas.ti software was used throughout the analysis process, where co-occurrence analysis and "Codes Primary Documents Table" were used. Regarding the results, a matrix was presented evidencing the influence of management styles in certain contexts of the project prioritization process. As contributions of this research, the emergence of the opportunistic management style, the relevance of the strategic alignment with the project prioritization process, and the prescription of the investment committee and the post-project implementation analysis.

Keywords: Portfolio Management; Strategic Alignment of Projects; Prioritization of Projects; Sponsor; Management Styles.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Análise de Co-ocorrência.....	46
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. A cascata de objetivos	20
Figura 2. A gestão do portfólio e suas fases.....	22
Figura 3. Tipos de abordagens de métodos seleção e priorização de projetos.....	23
Figura 4. Estilos de gerenciamento.....	27
Figura 5. Etapas da pesquisa	31
Figura 6. Informações dos Entrevistados	34
Figura 7. Códigos Conceituais das Entrevistas	44
Figura 8. Legenda da Tabela 1	47
Figura 9. Códigos de estilo por entrevistado.....	59
Figura 10. Códigos de abordagem por entrevistado	61
Figura 11. Análise das Entrevistas.....	63
Figura 12. Matriz dos Estilos de Gerenciamento	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS.....	19
2.2	PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS	21
2.3	PATROCINADOR E SEUS ESTILOS DE GERENCIAMENTO.....	25
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	31
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	32
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	34
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	36
4.1.1	Análise do perfil dos entrevistados	59
4.2	SÍNTESE DOS RESULTADOS	62
5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	69
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	72
6.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	72

REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	81
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	83
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	84

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam alcançar a todo tempo seus objetivos estratégicos, o que garante a sua continuidade ou competitividade no mercado (Pinto, Nossa & Teixeira, 2015), sendo que a eficaz gestão de projetos ajuda a concretizar as mudanças necessárias para atingir esses objetivos (Zimmer, Iata, Souza & Cunha, 2017). Neste contexto, as transformações necessárias, em termos de produtos e sistemas, estruturas e processos, são proporcionadas a partir dos entregáveis dos projetos sob a restrição de recursos limitados (Kerzner, 2009; Shenhar, 1998). Além disso, é comum que muitas empresas ainda aceitem projetos além da sua capacidade de desenvolvimento, principalmente em projetos de Sistemas de Informação (SI).

No contexto de SI, cabe esclarecer que um sistema é um conjunto de componentes inter-relacionados, com um limite e objetivo claramente definidos (O'Brien & Marakas, 2010). Já um SI pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, equipamentos, sistemas, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos com o propósito de fornecer a informação desejada, de forma rápida e fácil, para um público específico, em determinado momento e, na quantidade e formato adequados (Cameron, 2006; O'Brien & Marakas, 2010; Rainer & Turban, 2008).

Uma vez que a empresa não dispõe de recursos suficientes, sejam eles de pessoas, financeiro e tempo, os projetos precisam ser priorizados por meio da gestão de portfólio para seu o desenvolvimento (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Portanto, ao levar em conta um contingenciamento pela escassez dos recursos, os projetos a serem conduzidos precisam ser selecionados e priorizados.

As empresas devem ser capazes de mapear as oportunidades mais relevantes e selecionar os projetos alinhados aos seus objetivos estratégicos, o que caracteriza a gestão de portfólio (Carvalho & Rabechini Jr., 2017). Ainda, a gestão de portfólio é caracterizada pela incerteza e mudanças nas informações, adequações nos objetivos estratégicos da empresa e tomadas de decisões, o que por sua vez também impacta na priorização de projetos de SI (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1999; Padovani, Carvalho, & Muscat, 2010).

Muitos métodos de priorização estão disponíveis para apoiar as empresas nas escolhas acertadas dos projetos (Santhanam & Kyparisis, 1995). Os métodos orientados financeiramente consideram os pressupostos de mercado, mas eles podem ignorar fatores não monetários (Strang, 2012). Já os métodos de pontuação atendem melhor os fatores não monetários, mas podem sofrer com a influência dos avaliadores (Strang, 2012). Além disso, é preciso ter

consciência de que nenhuma ferramenta atenderá integralmente as necessidades da empresa (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2000).

Não obstante a eficiência do método de priorização de projetos, pode ser dito que as pessoas podem influenciar a seleção e a priorização dos projetos. Neste cenário, o patrocinador do projeto, que ocupa um nível executivo nas empresas, possui dentre outras funções estabelecer a prioridade do projeto de forma individual ou por meio de comitê (Kerzner, 2009). Cabe destacar que a figura do patrocinador é compreendida por um indivíduo ou um grupo de indivíduos cujo o papel é de atuar ativamente em todo ciclo projeto, fornecendo os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio (Englund, Bocero, & Bass, 2007; PMI, 2017b). Além do patrocinador o processo de priorização também pode contar com a consulta aos outros executivos da empresa, o que se faz por meio de comitês de investimento e priorização, quando se decide sobre as prioridades dos projetos de SI (Santhanam & Kyparisis, 1995).

A maneira pela qual os patrocinadores de uma empresa a gerenciam influencia os processos e o comportamento da empresa, assim como também podem ser considerados fatores de influência: os valores, interesses pessoais e padrões de comportamento, o que caracteriza os estilos de gerenciamento (Morgan, 2011; Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014). Com base nesta situação se evidencia que é raro encontrar patrocinadores com um único estilo de gerenciamento em uma empresa (Morgan, 2011). Portanto, pode-se dizer que o estilo de gerenciamento eficaz depende da situação específica (Hersey & Blanchard, 2014).

Assim, por meio dos estilos de gerenciamento, o processo de priorização de projetos também sofre influência direta do gerenciamento conduzido pelo patrocinador. Portanto, de forma a proporcionar maior clareza sobre os diferentes estilos de gerenciamento apresentados na literatura, os seguintes estilos foram mapeados neste estudo: autocrata, burocrata, democrata, inovador, negociador e tecnocrata (Driver, Brousseau, & Hunsaker, 1998; French & Raven, 1959; Gemmill & Thamhain, 1973; Hodgetts, 1968; Kirton, 1976; Lewis, Welsh, Dehler, Green, & Welsh, 2002; Morgan, 2011; Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014; Shenhar, 1998).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O grupo Standish (Standish Group, 2014) atribui o avanço mais importante na melhoria das taxas de sucesso dos projetos em Tecnologia da Informação, de 29% em 2004 para 39% em 2012, devido a um aumento nas competências dos patrocinadores dos projetos. Tsai, Leu, Liu,

Lin, e Shaw (2010) afirmam que as principais competências e capacidades dos patrocinadores favorecem o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Essas informações reforçam que os objetivos do patrocinador devem estar alinhados com as metas e os objetivos do projeto, assim como o processo de priorização de projetos deve estar alinhado com a estratégia da empresa (Kerzner, 2009; Simplício, Gomes & Romão, 2017). Portanto, o patrocinador, assim como as suas competências, está diretamente relacionado ao atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Hersey e Blanchard (2014) argumentam que a partir de certas observações sobre o uso dos diferentes estilos de gerenciamento, podem-se desenvolver modelos de forma a prever quais estilos de gerenciamento seriam mais apropriados para determinadas situações. Dessa forma, os executivos poderiam avaliar quais estilos de gerenciamento exercem maior influência de acordo com o contexto envolvendo o processo de priorização de projetos.

A falta de uma análise aprofundada da influência dos diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador na priorização de projetos de SI dificulta a compreensão e a ação efetiva das pessoas envolvidas (Kloppenborg, Tesch e Manolis, 2014). Ainda, a carência de informações sobre benefícios do gerenciamento resulta na relutância de um executivo em adotar diferentes estilos de gerenciamento (Tsai, Leu, Liu, Lin, & Shaw, 2010). Em contrapartida, a adaptação dos estilos de gerenciamento às mais diversas situações permite maior eficácia em suas funções (Hersey & Blanchard, 2014). Portanto, neste contexto esta pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: **Como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de Sistemas de Informação?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de Sistemas de Informação.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, esse estudo pretende:

(a) Constatar os processos de priorização de projetos e o alinhamento estratégico de projetos estabelecidos nas empresas.

(b) Levantar junto aos entrevistados os estilos de gerenciamento do patrocinador.

(c) Identificar os métodos de priorização de projetos utilizados pelas empresas.

(d) Identificar a relação entre os estilos de gerenciamento e os métodos de priorização de projetos de Sistemas de Informação.

(e) Estruturar matriz relacionando os estilos de gerenciamento com outras categorias (códigos) identificados na fase de análise de dados.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

No processo de priorização de projetos, o patrocinador tem um papel relevante e influi de forma direta por meio dos estilos de gerenciamento nas atividades das pessoas com quem ele se relaciona (Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014). Um aspecto relevante sobre os estilos de gerenciamento do patrocinador e a priorização de projetos é visto por Kloppenborg, Tesch e Manolis (2014), pois os autores reforçam que há uma escassez de pesquisas que abordam os comportamentos que constituem um patrocinador de sucesso.

Os estudos encontrados sobre o patrocinador na gestão de projetos abordam o papel do patrocinador e a sua influência no sucesso dos projetos. No entanto, esses estudos não avaliam a influência do estilo de gerenciamento do patrocinador especificamente no processo de priorização de projetos de forma a apoiar a empresa no atingimento dos objetivos estratégicos por meio dos projetos priorizados. A partir desse contexto, pode ser percebida a significativa influência do patrocinador no processo de priorização de projetos e, ao mesmo tempo uma carência de pesquisas sobre os comportamentos do patrocinador.

Ainda, de acordo com a pesquisa Pulse, divulgada pelo PMI (2017), um patrocinador ativamente engajado é a principal causa do atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Além disso, 62% dos projetos em 2017, em comparação com 59% em 2016, estão contando com patrocinadores executivos engajados, o que pode contribuir para os índices de sucesso dos projetos. Ainda segundo este estudo do PMI, os melhores patrocinadores executivos têm conhecimento detalhado de um projeto e como ele se conecta à estratégia da empresa.

Neste contexto o patrocinador desempenha uma variedade de papéis e envolve muitos atributos diferentes que podem influenciar a priorização e o sucesso dos projetos (Kloppenborg et al., 2014), porém pouco se pesquisa sobre ele. Esta é a principal lacuna que justifica estudos

cujo objeto seja a influência do patrocinador na priorização de projetos. Assim, essa pesquisa se torna relevante, pois objetiva compreender como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de sistemas de informação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis partes: a próxima seção apresenta o corpo teórico envolvendo alinhamento estratégico de projetos, priorização de projetos e, os estilos de gerenciamento do patrocinador. Feito isto, nas seções seguintes são apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa, apresentação e análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as contribuições para a prática e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a revisão da literatura analisada sobre os temas alinhamento estratégico de projetos, priorização de projetos e os estilos de gerenciamento do patrocinador. Este conteúdo subsidiará a discussão e a análise dos resultados da pesquisa. O referencial teórico está também inserido no contexto de SI (Rainer & Turban, 2008). No entanto, neste estudo optou-se em não delimitar a um tipo específico de SI para permitir que o fenômeno estudado seja explorado de forma a trazer maiores contribuições.

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PROJETOS

Inicialmente é válido estabelecer que os projetos apresentam dois conceitos intrínsecos que são: (i) temporalidade, por apresentar um começo e fim bem determinados; (ii) unicidade, por ser singular em relação aos outros já desenvolvidos (Carvalho & Rabechini Jr., 2017). Isto posto, pode-se notar a dificuldade em manter certa previsibilidade e controle na gestão de projetos.

Outro ponto que necessita ser explicitado é que um programa leva em consideração a interconectividade dos vários objetivos do projeto, com a finalidade de maximizar a realização dos resultados (Blomquist, 2006). Portanto, uma coleção de projetos e/ou programas agrupados para facilitar o gerenciamento formam um portfólio de projeto (PMI, 2017b). Ordenando por meio de relações hierárquicas descendentes, que são representadas por portfólio-programas-projeto (Strang, 2012).

Os projetos e programas são meios importantes para a implementação dos objetivos estratégicos da empresa, por isso é importante que as empresas compreendam como estão alinhados o modelo de negócio e a gestão de projetos (Morris et al., 2005). De forma mais ampla, ainda é possível estabelecer uma ligação entre a estratégia da empresa e os objetivos individuais.

Turner (2009) propõe um modelo de análise desta situação denominado de “Cascata de Objetivos”, conforme apresentada na figura 1, que estabelece os níveis para os objetivos desde a estratégia da empresa até os objetivos individuais, nas quais a estratégia para atingir os objetivos de um nível de gerenciamento implicará nos objetivos do nível seguinte. Dessa forma,

é possível visualizar como as pessoas e os projetos influenciam na concretização dos objetivos estratégicos da empresa.

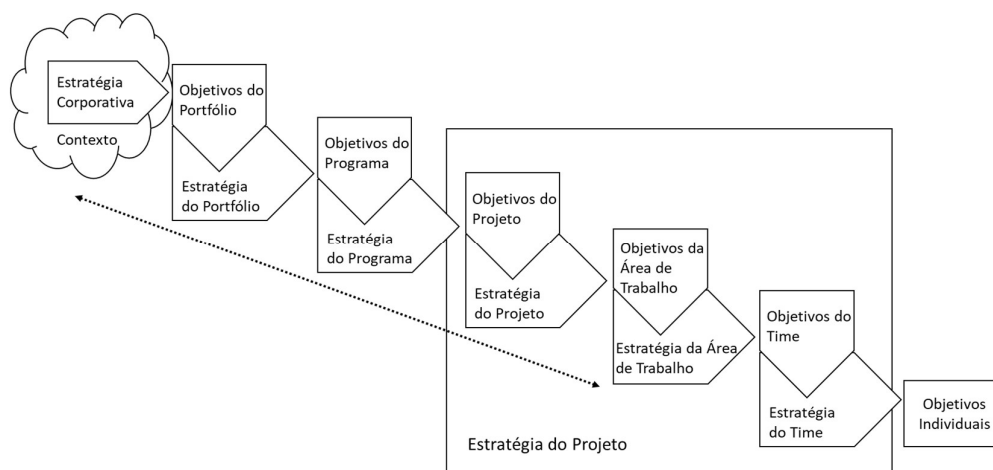


Figura 1. A cascata de objetivos

Fonte: Adaptado pela autora de Turner, 2009, p. 16.

Para se obter um melhor controle e uso de recursos existentes  necessário fazer o gerenciamento dos projetos que se caracteriza pelo uso dos métodos de reestruturao, gestão e adaptao de técnicas especiais de gestão (Kerzner, 2009). Neste contexto, o primeiro passo na gestão de portfólio de forma estratégica é a seleo com base no impacto estratégico do projeto na empresa, uma vez que muitos projetos competem pelos mesmos recursos (Shenhar, 2004). Destaca-se que o portfólio é proveniente desta seleo e que pode estar relacionado com portfólio de negócios, de produtos e de projetos (Carvalho & Rabechini Jr., 2017). E a gestão de portfólio é uma forma de operacionalizar a estratégia da empresa (Cooper et al, 2000).

Os modelos de gestão de projetos estabelecidos pela empresa para implantao de projetos devem ter o foco mais voltado para o atingimento de resultados (estratégico) do que para a conclusão do trabalho (operacional) (Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009; Shenhar, 2004). Da mesma forma entende-se que as pessoas envolvidas na gestão de projetos não devem se prender unicamente ao foco operacional de atingimento de escopo, prazo e custo, mas sim buscar resultados para o negócio de forma estratégica.

O alinhamento estratégico da empresa está relacionado à sua capacidade de estabelecer um encaixe estratégico entre: a sua posio no mercado e o desenho de uma estrutura administrativa apropriada para suportar a sua execuo (Henderson & Venkatraman, 1993; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010). Os projetos, uma vez que promovem mudanas, fazem parte dos objetivos estratégicos da empresa e alinhamento estratégico da empresa, apesar da

literatura não deixar muito claro como isso acontece (Morris et al., 2005; Pinto et al., 2015; Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001; Zimmer et al., 2017).

Embora esta situação seja desejável, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000) destacam que a falta de alinhamento estratégico de projetos pode acabar favorecendo as iniciativas táticas, que beneficiam os projetos pequenos e rápidos. E, sem projetos significativos, as empresas se tornariam obsoletas, irrelevantes e incapazes de lidar com o ambiente de negócios competitivo (Shenhar et al., 2001).

Além disso, as condições mercadológicas dinâmicas, o contínuo avanço tecnológico e até mesmo as mudanças regulatórias podem exigir uma constante adequação na ordenação dos projetos priorizados de sistemas de informação (Eisenhardt & Brown, 1999). Nessa perspectiva, percebe-se que o alinhamento estratégico de projetos é mutável e dinâmico. Portanto, o alinhamento estratégico da empresa não é um evento posto, mas um processo de adaptação e mudanças contínuas (Mintzberg et al., 2010).

Petro e Gardiner (2015) destacam que para garantir que o portfólio de projetos esteja alinhado com a estratégia da empresa, bem como para facilitar o uso de recursos organizacionais e para manter as prioridades no portfólio, um comitê de investimento e priorização pode ser instituído. Neste tipo de situação, descrita pelos autores, há evidências teóricas que a priorização de projetos seria defendida nesses comitês.

Neste contexto, a execução bem-sucedida do projeto é uma prioridade uma vez que está alinhada aos objetivos estratégicos da empresa (Kloppenborg et al., 2014). As pessoas envolvidas na gestão de projetos têm um papel fundamental para garantir que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados (Ramos, Mota, & Corrêa, 2016). Nesse sentido, entende-se que o processo de priorização de projetos em SI, por fazer parte da gestão de portfólio, também é influenciado pelo alinhamento estratégico da empresa.

2.2 PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Os projetos disputam a priorização para desenvolvimento devido à limitação de recursos, sejam eles pessoas, orçamento ou tempo (Maccari, Martins, & Martins, 2015). Assim, cada vez mais empresas passam a adotar práticas de gestão de portfólio de sistemas da informação para gerenciar efetivamente seus recursos financeiros e humanos limitados para investimentos (Shollo, Constantiou, & Kreiner, 2015). No entanto, Morris et al. (2005) afirmam que algumas empresas acabam fazendo a gestão de portfólio limitada aos projetos de um único

tema, quando a gestão de portfólio deveria envolver temas diversos de forma equilibrada, além de que a seleção e priorização dos projetos adequados aos objetivos estratégicos da empresa. O equilíbrio é o desejável, já que a estratégia da empresa deve direcionar a seleção e a priorização de projetos (Cooke-Davies et al., 2009).

A seleção de projetos envolve a escolha de propostas de projetos que atendam aos requisitos mínimos e aos objetivos estratégicos da empresa de forma periódica (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Carvalho & Rabechini Jr., 2017). Turner (2009) define priorização de projetos como uma classificação a partir de um conjunto de critérios sem exceder os recursos disponíveis, sendo que um projeto que não foi priorizado neste momento poderá ser no futuro. Neste contexto, com o intuito de reforçar o recorte dado a esse estudo quanto à fase de priorização de projetos a Figura 2 foi desenvolvida a partir da literatura aqui apresentada.

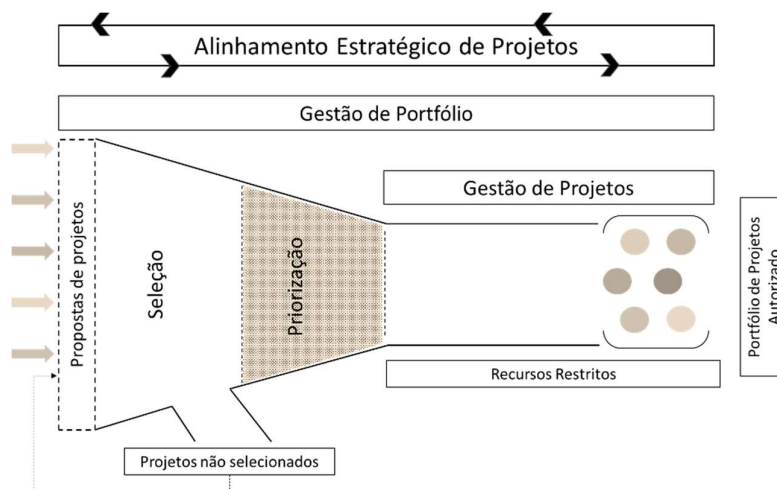


Figura 2. A gestão do portfólio e suas fases

Fonte: Elaborado pela autora com base em Archer e Ghasemzadeh (1999); Morris et al (2005); Turner (2009); Padovani et al (2010); Carvalho e Rabechini Jr. (2017).

Deste modo, como pode ser visto na figura 2, a gestão de portfólio de projetos engloba as diferentes fases de análise, seleção e priorização de forma a agregar valor às empresas, tendo como resultado a formalização do portfólio de projetos autorizado e balanceado envolvendo diferentes projetos e programas (Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Morris et al., 2005; Padovani et al., 2010).

Diversos estudos sobre priorização podem ser encontrados, incluindo métodos e técnicas para a seleção e priorização de projetos que contemplam abordagens qualitativas e quantitativas (Henriksen & Traynor, 1999). Os diferentes tipos de abordagens dos métodos de

seleção e priorização de projetos de pesquisa e desenvolvimento são classificados de acordo com os dados de entrada e os resultados (Verbano & Nosella, 2010). De forma a sintetizar e descrever brevemente as abordagens principais encontradas a Figura 3 é apresentada.

Tipos de abordagem	Descrição
Quantitativo	Faz uso de dados de entrada de modelos matemáticos, financeiros e econômicos por meio de procedimentos rigorosos para obter um resultado quantitativo.
Qualitativo	Faz uso de dados qualitativos por meio de critérios de pontuação relacionando as respostas das perguntas a uma escala ordinal construída, podendo incorporar a revisão por pares no processo para ao final obter um resultado qualitativo.
Misto	Faz uso de dados de entrada qualitativo e quantitativo para obter um resultado quantitativo.

Figura 3. Tipos de abordagens de métodos seleção e priorização de projetos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Henriksen e Traynor (1999) e Verbano e Nosella (2010)

O objetivo dos métodos de priorização de projetos é desenvolver abordagens que as empresas possam usar para alocar um número de recursos limitados em um portfólio de projetos concorrentes, de forma a equilibrar o valor do projeto, o risco e estar alinhado à estratégia da empresa (Bardhan, Kauffman, & Naranpanawe, 2010). Da mesma forma que cabe aos executivos assegurar que a seleção dos projetos no processo de priorização do portfólio em SI esteja em congruência com as estratégias de SI (Karhade, Shaw, & Subramanyam, 2015). Por isso, a definição de critérios de escolha permitirá a seleção e priorização de projetos na gestão de portfólio de projetos (Padovani et al., 2010).

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000) revelam que o balanceamento de recursos e a priorização de um projeto em detrimento de outro está entre os maiores desafios no processo. Em estudo posterior, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) salientam que dentre as razões citadas para os desafios expostos na priorização de projetos estão: i) projetos que são solicitados como mandatórios; ii) falta de mecanismos para abortar o desenvolvimento de projetos; iii) falta de critérios para a tomada decisão em projetos; iv) baixo envolvimento dos executivos seniores; v) dificuldade em negar o desenvolvimento de alguns projetos. Estes aspectos reforçam a importância do estabelecimento de critérios na priorização de projetos nas empresas e do papel dos executivos na tomada de decisão.

Uma vez que as empresas disponham de informações das propostas dos projetos, essas propostas podem ser divididas em grupos principais para que seja possível a comparação entre as propostas com base em um conjunto único de critérios que devem ser definidos pelos tomadores de decisão (Greiner, Fowler, Shunk, Carlyle, & McNutt, 2003; Shenhar & Dvir, 2010). Esses critérios podem contemplar valores financeiros, pontuações para fatores não monetários e alinhamento estratégico da empresa (Cooper, Easingwood, Edgett, Kleinschmidt, & Storey, 1994; Greiner et al., 2003; Shalit & Yitzhaki, 1994).

Greiner et al. (2003) afirmam que os modelos matemáticos foram os precursores apresentados para a seleção e priorização de projetos na década de 1960. Cabe destacar que esses modelos não tinham tanta usabilidade nas empresas, isso porque o principal obstáculo a sua adoção era a quantidade de dados necessários que nem sempre estavam disponíveis aos envolvidos (Cooper et al., 1999). Além disso, esses modelos eram incapazes de lidar com critérios múltiplos e inter-relacionados, o que representa um nível elevado de dificuldade para sua aplicação pelos gerentes. Assim, desde o final da década de 1990, os métodos de pontuação foram desenvolvidos para apoiar o processo decisório na priorização de projetos (Joshi & Lambert, 2007).

No que se refere aos modelos financeiros, é proposto a aplicação do critério de dominância estocástica, desenvolvido por Shalit e Yitzhaki (1994), para fazer recomendações de priorização de projetos na área P&D (Ringuest, Graves, & Case, 2000). Este critério analisa as decisões de compra de ações (ou vendas) no contexto de uma determinada carteira de participações em ações levando em consideração o retorno e a aversão ao risco do tomador de decisões. Da mesma forma, tal critério pode ser aplicado para um conjunto de projetos avaliando a aversão ao risco e o retorno do portfólio existente (Ringuest et al., 2000). Consequentemente, pode ser estabelecida a prioridade de um projeto em relação ao outro.

Neste contexto, a prioridade é determinada inicialmente mediante a classificação dos projetos pelo retorno médio, na qual aqueles com valores de classificação mais baixos são candidatos para sobrepor aqueles com valores de classificação mais elevados. Além disso, também é feita a classificação dos projetos por meio de retornos médios ajustados ao risco (Loch & Kavadias, 2002).

Quanto ao modelo multicritério, a aplicação do AHP (Analytic Hierarchy Process) é apresentada como uma importante ferramenta na condução de decisões complexas (Greiner et al., 2003). O AHP foi desenvolvido para mensurar e sintetizar uma variedade de fatores, superando escolhas complexas de critérios qualitativos e quantitativos e simplificando a combinação das partes no todo (Russo & Camanho, 2015; Strang, 2012).

Embora muitos métodos estejam à disposição das empresas, há uma dissonância entre as prescrições e a priorização materializada nas empresas. Shollo, Constantiou e Kreiner (2015) esclarecem que a literatura é predominantemente caracterizada por um discurso normativo que promove uma variedade de técnicas e métodos, porém há falta de ênfase na aplicação dos modelos propostos às complexidades de um contexto da vida real.

Deste modo, a implementação bem-sucedida dessas técnicas depende muitas vezes de alguns fatores como: tipo de decisão que está sendo tomada, disponibilidade de informações do projeto, disponibilidade de recursos durante o processo de tomada de decisões, entendimento da técnica e percepção de um tomador de decisões (Greiner et al., 2003). Neste último caso que é sobre o tomador de decisões, este pode ser influenciado pelo patrocinador, o que se faz necessário compreender o papel do patrocinador na priorização de projetos.

2.3 PATROCINADOR E SEUS ESTILOS DE GERENCIAMENTO

O patrocinador é definido como uma pessoa ou grupo, com um envolvimento ativo, que fornece os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio, sendo ele responsável pela iniciação e pelo sucesso do projeto (Englund et al., 2007; PMI, 2017b). A função do patrocinador assume diferentes dimensões com base na fase em que o projeto se encontra, tendo como parte das atividades iniciais fornecer ao gerente de projetos fatores que influenciem na execução do projeto e, também, estabelecer a prioridade do projeto de forma individual ou por conselho (Kerzner, 2009). Cabe esclarecer que o patrocinador que está sendo estudado nesta pesquisa é o patrocinador da parte contratante do projeto.

Não obstante às habilidades técnicas, saber lidar com as pessoas dentro da empresa deve fazer parte das competências do patrocinador na condução dos projetos (Chandler & Thomas, 2015; Englund et al., 2007). Neste contexto saber dialogar com os *stakeholders* pode ter relevância na função do patrocinador e a empresa é beneficiada quando o patrocinador busca estabelecer um bom relacionamento com os *stakeholders* (Kloppenborg & Tesch, 2015).

Com o passar do tempo, é possível perceber que o papel do patrocinador não se limita mais a fornecedor de recursos e suporte financeiro para assumir a responsabilidade pelo alinhamento estratégico de projetos (Chandler & Thomas, 2015). Nesse sentido, o papel de patrocinador como gestor tem a sua importância reforçada, uma vez que os projetos permitirão o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

O gerenciamento está associado à uma posição que tem como responsabilidade prever, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar por meio de responsabilidades, tarefas e disciplina (Drucker & Maciariello, 2008; Fayol, 1949). Já a liderança é o processo de influenciar, de forma intencional, as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a concretização de um objetivo numa situação específica (Bergamini, 1994; Hersey & Blanchard, 2014).

Dessa forma, uma vez que gerenciamento e liderança são apresentados como conceitos distintos (Vieira & Costa, 2013), optou-se pela adoção da denominação gerenciamento nesta pesquisa. Isso porque, o conceito de gerenciamento está associado à posição de patrocinador, ocupada pelo gestor, que detém tarefas e responsabilidades. O patrocinador, assim como o gestor, têm atuação ativa influenciando no sucesso da empresa por meio dos projetos (Kloppenborg et al., 2014).

As competências do patrocinador variam conforme as diferenças entre os projetos, os estilos de gerenciamento e até mesmo as empresas (Carvalho & Rabechini Jr., 2017). Assim, o estilo de gerenciamento, atitude e prática devem ser adaptados ao tipo de projeto específico (Shenhar, 1998). Ainda, cada tipo de projeto pode requerer diferentes características individuais, em especial em projetos de SI que ocorrem em um contexto que está em constante mudança devido aos altos níveis de complexidade e incerteza (Xia & Lee, 2005).

Estilos de gerenciamento são caracterizados como hábitos aprendidos, modo de pensar e comportar-se que geram um conjunto de ações e caracterizam atributos individuais (Driver et al., 1998; Lewis et al., 2002). O modo de agir está relacionado com os interesses individuais que englobam metas, valores, expectativas e outras orientações e inclinações (Morgan, 2011). Portanto, os estilos de gerenciamento do patrocinador poderão favorecê-lo ou não dependendo do que está sendo tratado. Dessa forma, nota-se a importância dos estilos de gerenciamento do patrocinador de modo que possam contribuir e se alinhar com os tipos de abordagem dos métodos de priorização de projetos.

Teóricos como Ramos et al. (2016) concordam que a gestão influencia o desempenho humano, mas não há explicações de forma precisa. Alguns executivos desenvolvem um estilo particular de liderança na tentativa de atingir os objetivos almejados (Tsai et al., 2010). Todavia, Hersey e Blanchard (2014) afirmam que há uma tendência maior para treinar as pessoas nos diferentes estilos de gerenciamento do que adaptar os comportamentos às mais diversas situações. Por outro lado, Gregory e Keil (2014) afirmam que as limitações cognitivas e comportamentais dos indivíduos geralmente levam a limitar-se a um único estilo que está associado às crenças e habilidades individuais. Ramos et al. (2016) afirmam que os gestores envolvidos nos projetos

devem ter flexibilidade pessoal e habilidades para variar seu comportamento de acordo com as necessidades do meio.

De forma a proporcionar maior clareza sobre os distintos estilos de gerenciamento a Figura 4 foi estruturada.

Estilos	Descrição	Autores
Estilo Autocrata	Fazem uso de controles formais e da organização hierárquica. É mais incisivo e orientado às tarefas. Obtém suporte porque é percebido como o executivo emissor de ordens. Está preocupado com os métodos a serem usados e os resultados esperados.	Driver et al., 1998; French e Raven, 1959; Gemmill e Thamhain, 1973; Hodgetts, 1968; Morgan, 2011; Olmedo-Cifuentes e Martínez-León, 2014
Estilo Burocrata	A autoridade é exercida com o uso das publicações que estabelecem regras e que orientam o uso da atividade organizacional. O poder e responsabilidade estão relacionados com o conhecimento e o uso das regras.	Kirton, 1976; Lewis et al., 2012; Morgan, 2011
Estilo Democrata	É mais democrático e focado na relação com as pessoas. Analisa os problemas em diferentes aspectos e, as decisões geralmente são baseadas em discussões em grupo.	Driver et al., 1998; Hodgetts, 1968; Olmedo-Cifuentes e Martínez-León, 2014; Lewis et al., 2012; Morgan, 2011; Shenhar, 1998
Estilo Inovador	Controlador em situações não estruturadas, tem dificuldade em manter a coesão de grupos, porém fornece a dinâmica para provocar mudanças periódicas radicais.	Kirton, 1976
Estilo Negociador	Obtém suporte porque é percebido como o executivo capaz de distribuir recompensas organizacionais.	French e Raven, 1959; Gemmill e Thamhain, 1973
Estilo Tecocrata	O poder e a responsabilidade estão ligados ao conhecimento técnico, exercendo maior influência em áreas parceiras na empresa do que em seus subordinados.	French e Raven, 1959; Gemmill e Thamhain, 1973; Morgan, 2011; Shenhar, 1998

Figura 4. Estilos de gerenciamento

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Como resultado, os patrocinadores talvez precisem adequar seu estilo de gerenciamento de forma recorrente, ou ainda considerar diferentes estilos para lidar com um contexto desafiador que é o de gestão de portfólio de projetos (Gregory & Keil, 2014). Dessa forma, por

meio de um único estilo de gerenciamento ou variando, os patrocinadores farão uso dos estilos de gerenciamento na fase inicial da gestão de portfólio que é a priorização de projetos. Por conseguinte, torna-se relevante identificar qual estilo de gerenciamento é mais compatível de acordo com o contexto (Ramos et al., 2016).

Dessa maneira, um estilo autocrata é caracterizado pela prática do gerenciamento por meio de ordens e é orientado às tarefas (Gemmill & Thamhain, 1973; Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014). O autocratismo é legitimado em alguns contextos pela idade ou tempo trabalhado pelo patrocinador na organização (French & Raven, 1959), sendo que ele é presente em empresas familiares (Morgan, 2011).

Ainda, o estilo burocrata está relacionado ao nível de conhecimento, ao uso de regras e à forma legal de administração, ou seja, nele a autoridade é exercida por meio da palavra escrita (Morgan, 2011). O estilo é caracterizado pela conformidade, disciplina, método, o que é essencial para o funcionamento das empresas, porém, ele pode ocasionalmente enfrentar dificuldades em agir fora do modo convencional (Kirton, 1976).

A possibilidade de ampla participação da equipe, a liberdade de desafiar ideias e a resolução de problemas de forma colaborativa caracterizam o estilo democrático (Lewis et al., 2002). Esse estilo pode ser exercido por meio de formas representativas de administração em que vários executivos são formalmente representados nos processos de tomada de decisão (Morgan, 2011)

Em contrapartida, o estilo inovador tende a não ser favorável à participação da equipe, podendo ser uma ameaça à coesão e à cooperação do grupo, chegando ainda a desafiar as regras (Kirton, 1976). Desse modo, pode-se inferir que este estilo não se prende aos padrões e aos costumes, não precisando de consenso para manter a certeza diante da oposição.

O estilo negociador é aquele exercido pelo patrocinador que detém a capacidade de recompensa, o que é percebido pelos indivíduos que o cercam (French & Raven, 1959). Dessa maneira, a recompensa pode ser associada, por exemplo, ao aumento salarial, à promoção de cargo e às indicações de trabalhos futuros (Gemmill & Thamhain, 1973).

Ademais, o estilo do patrocinador poderá variar de acordo com o nível de incerteza do projeto, conforme foi proposto por Shenhar (1998), pois quanto maior o nível de incerteza mais especialista deve ser o gestor envolvido no projeto. Corroborando com essa ideia, o estilo tecnocrata apresentado por Morgan (2011) reforça que o conhecimento técnico influencia o poder e a responsabilidade.

Portanto, a forma de atuar dos patrocinadores caracteriza diferentes estilos de gerenciamento (Driver et al., 1998; Lewis et al., 2002). Esses estilos de gerenciamento podem

favorecer o bom relacionamento dos patrocinadores com as pessoas envolvidas na priorização de projetos permitindo um maior alinhamento estratégico (Kloppenborg & Tesch, 2015; Turner, 2009). Por fim, o estudo dos diferentes estilos de gerenciamento associado ao processo de priorização de projetos poderá favorecer o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo objetiva compreender como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de sistemas de informação. Para tanto, é necessário que o pesquisador capte dados sobre as percepções dos atores locais, por meio de um processo de profunda atenção e compreensão empática nas fases de coleta e análise dos dados (Miles & Huberman, 1994).

A abordagem dessa pesquisa é qualitativa. Na pesquisa qualitativa o pesquisador utiliza um conjunto de práticas que dão visibilidade ao mundo para entender e representar o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social (Creswell, 2010; Denzin & Lincoln, 2006). Assim, a adoção de uma abordagem qualitativa contribuirá para uma maior liberdade dos pesquisadores para explorar a intersubjetividade no discurso dos entrevistados sobre a priorização de projetos de SI e os estilos de gerenciamento do patrocinador neste processo.

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram selecionados com base numa orientação interpretativista-constructivista (Lincoln & Guba, 1985; Morgan, 1980). Esta orientação influenciará tanto a aplicação das técnicas de coleta quanto à análise dos dados, pois para atender o objetivo desta pesquisa buscou-se uma maior proximidade com o fenômeno observado (Bêrni & Fernandez, 2012).

O tipo de pesquisa adotado é o exploratório-descritiva, sendo que na pesquisa exploratória busca-se obter familiaridade acerca de um tema pouco explorado permitindo uma investigação mais ampla, enquanto na pesquisa descritiva busca-se descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2008). Neste âmbito, encontra-se o tema desse estudo envolvendo os estilos de gerenciamento do patrocinador que é visto por Kloppenborg et al (2014) como pouco pesquisado. Dessa forma, a busca por padrões, que permitam generalizações analíticas, ou mesmo a construção de teorias é feita por meio de um processo indutivo a partir da construção de categorias ou temas (Creswell, 2010). Logo, nesta pesquisa, as categorias foram provenientes da análise do *corpus* que foi constituído a partir das entrevistas realizadas no processo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No primeiro estágio desta pesquisa foi realizada uma busca por bases de dados como Proquest, Web of Science e Scopus para compreensão dos temas priorização de projetos e os

estilos de gerenciamento do patrocinador. Com base nessa fase, e no que se observou em relatos sobre o tema, foi formulado o problema de pesquisa. Este último consolidado aqui pela pergunta: **Como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de sistemas de informação?**

Uma vez que o problema foi formulado, definiram-se os objetivos para que a questão de pesquisa seja respondida. Com base nos objetivos, foi feito o levantamento bibliográfico para construção do referencial teórico, o que serviu para um melhor estabelecimento do protocolo de coleta de dados e planejamento das entrevistas. Portanto, o referencial teórico foi confrontado com as categorias que emergiram da fase de análise de dados (etapa 4). As etapas posteriores visaram a coleta e análise dos dados, assim como a elaboração das considerações finais.

A Figura 5 apresenta as etapas que estão sendo seguidas nesta pesquisa.

Etapas	Descrição
1º Etapa	Escolha do tema; Levantamento bibliográfico; Formulação do problema; Definição dos objetivos; Definição dos sujeitos da pesquisa.
2º Etapa	Levantamento bibliográfico e documental para construção do referencial teórico; Elaboração do protocolo de coleta dos dados.
3º Etapa	Entrevistas com os executivos ou gestores envolvidos diretamente com a priorização de projetos.
4º Etapa	Análise e discussão dos dados e confronto com o quadro teórico.
5º Etapa	Elaboração do relatório final.

Figura 5. Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Nesta pesquisa a unidade de análise é representada pelo projeto priorizado no portfólio de projetos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A seleção intencional dos entrevistados na pesquisa qualitativa permite ao pesquisador um melhor entendimento do problema (Creswell, 2010). Por conseguinte, alguns critérios foram estabelecidos para a composição da amostra desta pesquisa, sendo que os entrevistados são gestores selecionados pelo pesquisador e com experiência em projetos de SI. Esses gestores desempenharam o papel de patrocinador ou acompanharam o processo de priorização de projetos no qual puderam observar o estilo de gerenciamento do patrocinador. Foram entrevistados 11 gestores, tendo-se como base os apêndices A, B e C. As entrevistas foram realizadas até o momento da saturação teórica. Silva, Godoi e Bandeira-de-Melo (2010) explicam que a saturação teórica é alcançada quando os ganhos de explicação do fenômeno são quase inexistentes ao se realizar novas análises.

Com relação às perguntas não foi seguido um questionário estruturado, mas conduziu-se uma conversa na qual o objetivo era fazer o entrevistado falar o máximo possível com base na sua experiência profissional e suas observações. Foi solicitado aos entrevistados que durante as entrevistas eles embasassem suas falas em projetos de sistemas de informação. As intervenções do entrevistador se deram para indagar sobre o “como” ou o “por que” os eventos ou atividades relatadas ocorreram (Silva et al., 2010). A diretriz para conduzir as entrevistas foi a resposta a três itens durante cada conversa. Esses itens foram: i) o processo de priorização de projetos e o uso de métodos; ii) o papel do patrocinador no processo de priorização de projetos de SI; iii) os estilos de gerenciamento do patrocinador no processo de priorização de projetos de SI. A Figura 6 apresenta um breve resumo do perfil dos entrevistados assim como a forma que foi conduzida cada entrevista.

Entrevistados	Descrição	Condição da entrevista
Entrevistado 1 (E1)	Gestora com atuação na indústria do agronegócio e experiência na aviação onde atuou em diversos projetos. Alguns desses projetos estavam inseridos na área de tecnologia.	Entrevista realizada em sala virtual de modo reservado levando em torno de 60 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 2 (E2)	Gestor com experiência em Telecomunicação e Tecnologia da Informação. Atuou em projetos envolvendo a implantação de novos sistemas.	Entrevista realizada em sala virtual de modo reservado levando em torno de 20 minutos que foram gravados para posterior análise.

Entrevistados	Descrição	Condição da entrevista
Entrevistado 3 (E3)	Gestor com experiência na indústria aérea. Foi responsável pela condução da diretoria operacional onde patrocinou diversos projetos de implantação de sistemas.	Entrevista se deu em local reservado levando em torno de 40 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 4 (E4)	Gestor com forte experiência na indústria de tecnologia. Em sua carreira trabalhou em grandes projetos na área de tecnologia, acompanhando todas as fases do projeto.	Entrevista se deu em local reservado levando em torno de 30 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 5 (E5)	Gestor e pesquisador na área de gestão de projetos. Tem experiência nas indústrias do agronegócio e tecnologia envolvendo também a implantação de metodologias para gestão de portfólio.	Entrevista se deu na empresa em que o entrevistado trabalha, levando em torno de 25 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 6 (E6)	Gestor que atua diretamente e de forma ativa com a priorização de projetos. Tem experiência em gestão de projetos na indústria do varejo, tecnologia e transportes.	Entrevista se deu em local reservado levando em torno de 30 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 7 (E7)	Gestor com experiência na indústria aérea na área de prestação de serviços onde patrocinou diversos projetos de implantação de sistemas.	Entrevista se deu em local reservado levando em torno de 30 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 8 (E8)	Gestor com atuação na área de tecnologia nas indústrias químicas e automotivas onde participou de projetos de desenvolvimento e implantação de sistemas.	Entrevista realizada em sala virtual de modo reservado levando em torno de 45 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 9 (E9)	Gestora com experiência nas indústrias automobilística, de tecnologia, aérea e de seguro, onde atuou em projetos de desenvolvimento e implantação de sistemas.	Entrevista realizada por meio de ligação telefônica de modo reservado levando em torno de 25 minutos que foram gravados para posterior análise.
Entrevistado 10 (E10)	Gestor com experiência na indústria de embalagens onde participou de projetos de implantação de sistemas.	Entrevista realizada em sala virtual de modo reservado levando em torno de 35 minutos que foram gravados para posterior análise.

Entrevistados	Descrição	Condição da entrevista
Entrevistado 11 (E11)	Gestor e pesquisador com experiência na indústria aérea. Foi responsável pela condução da diretoria operacional onde patrocinou diversos projetos de implantação e desenvolvimento de sistemas.	Entrevista realizada em sala virtual de modo reservado levando em torno de 20 minutos que foram gravados para posterior análise.

Figura 6. Informações dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e depois importadas para o software de análise de dados qualitativos Atlas.Ti (Friese, 2012). Uma vez que as entrevistas foram transcritas, procedeu-se à análise de dados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Na fase de Análise e discussão dos dados e confronto com o referencial teórico (fase 4) a perspectiva de análise foi *data driven*, sendo que esse tipo de perspectiva permite partir dos dados das entrevistas para a construção de categorias de análise – códigos (Charmaz, 2006; Saldaña, 2012). Esse processo foi realizado com base na técnica de codificação, que pode ser descrita como um processo de organização do material e atribuição de rótulos das categorias destacadas com um termo (código), baseado na linguagem real do participante (Creswell, 2010).

Primeiro foi realizada a codificação aberta, que tem como objetivo reconhecer incidentes, que são representados por trechos, palavras, imagens, entre outros, e que auxiliam a responder o problema de pesquisa. Estes códigos de primeira ordem foram agrupados a fim de estabelecer relações por meio de codificação axial. Com base no quadro geral construído a partir dos incidentes e relacionando-os de forma hierárquica com outros códigos de segunda ordem, são obtidas categorias mais abstratas (Charmaz, 2006; Saldaña, 2012).

A análise também foi realizada com o uso da técnica de comparação constante, na qual as atividades de codificação e análise são realizadas de forma concomitante e de forma circular, o que permite idas e vindas ao *corpus* de pesquisa para validação das categorias de análise (Charmaz, 2006; Saldaña, 2012). Este processo segue um fluxo em direção ao alcance dos objetivos da pesquisa e não amarrado ao processo de forma linear. Assim, conforme é

aumentada a amostragem teórica (número de incidentes encontrados), são construídos os principais elementos para fundamentar categorias mais abstratas e suas respectivas propriedades (Silva, Godoi, & Melo, 2010). Estudos qualitativos com alto grau de excelência vão além da descrição e da identificação, e chegam a complexas conexões do tema (Creswell, 2010). Vale destacar que as categorias de análise iniciais partem de uma perspectiva *theory driven*, sendo estas descritas na figura 4. Essas categorias representam os estilos de gerenciamento e os tipos de abordagem e foram construídas a partir da busca e análise do referencial teórico, o que por sua vez representa a perspectiva *theory driven*.

Para encontrar a saturação teórica nas informações coletadas, e esgotar a busca por novos incidentes pelo aumento da base de dados, foram realizados alguns testes no *software Atlas.ti* como as análises de “*Codes-Primary Documents Table*” e a análise de “co-ocorrência” (Friese, 2012). A primeira apresenta as frequências dos códigos em categorias estabelecidas na fase de análise. Já a segunda apresenta relatórios com a relação entre os códigos e as categorias constituídas ao longo da análise. Apesar destas análises se basearem principalmente na frequência dos incidentes, se faz necessário lembrar que neste tipo de pesquisa orientada pelo interpretativismo-constructivismo a busca não é por quantidade, mas sim por um padrão de comportamento.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados envolvendo os temas de estilos de gerenciamento do patrocinador e a priorização de projetos de sistemas de informação com base nos dados coletados nas entrevistas.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Inicialmente buscaram-se construir as categorias de análise para leitura, reflexão e interpretação das fontes de evidências, que foram representadas pelas entrevistas. As categorias estilísticas gerenciais surgiram quase que na totalidade via *theory driven*, ou seja, dos pressupostos teóricos. No entanto, algumas categorias emergiram dos dados, numa perspectiva *data driven*, o que representa que estas categorias foram construídas a partir dos discursos.

A Figura 7. Códigos Conceituais das Entrevistas apresenta os códigos construídos a partir das entrevistas que surgiram durante o processo de codificação, assim como os códigos provenientes da perspectiva *theory driven* que foram validados no mesmo processo. Na coluna incidentes, desta mesma tabela, são apresentadas transcrições das falas dos entrevistados que fundamentam ou validam as categorias de análise (códigos).

Como pode ser evidenciado na Figura 7. Códigos Conceituais das Entrevistas os códigos representam a realidade dos patrocinadores no processo de priorização de projetos. Alguns incidentes extraídos, além de representarem seus respectivos códigos, também se relacionam com outros códigos. Essa relação é chamada de co-ocorrência. Vale destacar que para realizar esta análise a utilização do Atlas.Ti foi imprescindível, pois ele permite relacionar os códigos em seus contextos e estabelecer um coeficiente de co-ocorrência. A co-ocorrência é determinada pela proximidade ou sobreposição de códigos em um mesmo contexto, ou seja, segmento de texto selecionado e classificado com os respectivos códigos atribuídos a este segmento.

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Abordagem de Avaliação de Projetos	<i>Data Driven</i>	Os critérios de avaliação para priorização dos projetos.	E1: “Porque se você vende alguma coisa independente do método que você está colocando para medir que dá o que a empresa quer, o que ela precisa, vai passar [o projeto].” E5: “Então você tinha alguns parâmetros que você tinha que colocar para que a metodologia funcionasse, então ou era <i>saving</i> ou era impacto na visibilidade da empresa ou era em cliente.”
Abordagem Mista	<i>Theory Driven</i> (Henriksen & Traynor, 1999; Verbano & Nosella, 2010)	Faz uso de dados de entrada qualitativo e quantitativo para obter um resultado quantitativo.	E2: “Eu até creio que em outras “indústrias”, que estejam muito ligadas ao marketing, por exemplo, há alguma intangibilidade consiga definir a agenda de projeto, mas na verdade é que eu acho muito pouco provável que em qualquer lugar você deixe de recorrer a um business case que vá mostrar qual que é o ganho daquilo em um certo horizonte de tempo. E4: “E não necessariamente eles têm que trazer ROI, eles podem trazer uma excelência operacional, mas tudo aquilo conectado a uma ambição da empresa, aonde ela quer chegar, se é eficiência operacional, redução de custo, crescimento ou até mesmo retorno sobre o investimento.”
Abordagem Qualitativa	<i>Theory Driven</i> (Henriksen & Traynor, 1999; Verbano & Nosella, 2010)	Faz uso de dados qualitativos por meio de critérios de pontuação relacionando as respostas das perguntas a uma escala ordinal construídas, podendo incorporar a revisão por pares no processo para ao final obter um resultado qualitativo.	E1: “[...] quando você está falando de satisfação de cliente, pode ser qualitativo, mas ele é mensurável”. E9: “[...] mas a empresa que eu estou trabalhando agora, ela realmente se reorganizou para falar em priorização de projetos ano passado. Então assim, uma coisa super recente. Até então era uma distribuição qualitativa”.

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Abordagem Quantitativa	<i>Theory Driven</i> (Henriksen & Traynor, 1999; Verbano & Nosella, 2010)	Faz uso de dados de entrada de modelos matemáticos, financeiros e econômicos por meio de procedimentos rigorosos para obter um resultado quantitativo.	E8: “Então em geral é um Power Point com informações do tipo: qual é o cenário que a gente tem, o que a gente quer alcançar, o que fazer para isso, como atingir isso, retorno (obviamente), em quanto tempo se paga”. E11: “Por exemplo, fatalmente quando era alguma coisa que envolvia dinheiro ou economizar dinheiro ou alguma coisa assim, a gente sempre acabava ganhando uma prioridade maior [...]”.
Alinhamento Estratégico de Projetos	<i>Data Driven</i>	Alinhamento dos projetos a serem conduzidos aos objetivos estratégicos da empresa.	E1: “Então acho que a primeira fase antes da priorização, é ter um alinhamento estratégico das diretrizes do que a gente quer e desenhar os projetos em cima do que precisa ser feito.” E3: “Eu diria que primeiro você tem que capturar todas as demandas e ter em paralelo uma estratégia clara de onde a empresa quer seguir porque ela tem um investimento.”
Avaliação Pós-Projeto	<i>Data Driven</i>	Avaliação ao final do projeto das entregas comprometidas no início do projeto por meio de indicadores.	E4: “Aliás nesses 15 anos eu vi poucas avaliarem pós-implantação. Eles avaliam basicamente se entregou no orçamento e no prazo correto, mas ninguém afere escopo, afere ROI, afere se os resultados ou aquelas premissas de projeto que justificaram o business case realmente aconteceram.” E5: “Agora uma área neutra ir lá e falar realmente: olha, está aqui aumentou em 8%. Não foram os 10%. [...] Nenhum lugar que eu trabalhei até hoje teve esse tipo de metodologia, pós entrega.”
Comitê de Investimentos	<i>Data Driven</i>	Reunião de grupo de executivos para análise das propostas de projeto e definição para alocação de investimento, sendo feita assim a priorização dos projetos.	E7: “Porque lá tinha um comitê, todas as áreas participavam e haviam definições em conjunto. Todos os projetos de todas as áreas que para a empresa é factível priorizar e daí vem um ranking. E se define aquilo, vai custar tanto.” E9: “A tomada de decisão normalmente vai para um comitê. Normalmente passa por uma análise de business case de cada projeto relevante e isso requer um pouco mais de metodologia para que seja organizado, se não fica quase que impossível uma priorização como essa.”

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Definição do Patrocinador	<i>Data Driven</i>	Critérios envolvidos na definição do patrocinador.	E1: “Então eu acho que método de medir, ele não é um determinante da escolha do sponsor, eu acho que o que é determinante é quais são os fatores críticos de sucesso para esse projeto. [...] Acho que tem que fazer um pouco da leitura do que é o projeto para depois você definir a melhor pessoa.” E3: “E primeira pergunta que eu fiz é: quem é o sponsor desse projeto. E responderam: ah é operações. Aí eu disse: estou fora. Operações não tem força, não tem poder para tocar esse projeto. Esse projeto tem que ser o presidente da empresa.”
Estilo Gerencial do Patrocinador	<i>Theory Driven</i> (Driver et al., 1998; Lewis et al., 2002)	Hábitos aprendidos, modo de pensar e comportar-se que geram um conjunto de ações e caracterizam atributos individuais.	E9: “[...] um estilo tem muito peso quando a empresa tem uma deficiência em métodos, em critérios de priorização, porque vai depender muito mais das pessoas do que de um exercício conjunto.” E11: “Se você percebia que conforme as características do patrocinador, o estilo dele, estilo mesmo, características pessoais, alguns conseguiam priorizar mais projetos que outros? [...] Entrevistado: Sim, com certeza.”
Estilo Autocrata	<i>Theory Driven</i> (Driver et al., 1998; French & Raven, 1959; Gemmill & Thamhain, 1973; Hodgetts, 1968; Morgan, 2011; Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014)	Fazem uso de controles formais e da organização hierárquica. É mais incisivo e orientado às tarefas. Obtém suporte porque é percebido como o executivo emissor de ordens. Está preocupado com os métodos a serem usados e os resultados esperados.	E1: “É assim, faz diferença ter um cargo maior? Faz. Logicamente faz. Se não vem de uma diretiva superior, o cara não dá importância”. E3: “Porque você criava um projeto, mas eram os projetos que vinham <i>top down</i> que valiam e que venciam”.

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Estilo Burocrata	<i>Theory Driven</i> (Kirton, 1976; Lewis et al., 2002; Morgan, 2011)	A autoridade é exercida com o uso das publicações que estabelecem regras e que orientam o uso da atividade organizacional. O poder e responsabilidade estão relacionados com o conhecimento e o uso das regras.	E8: “Então você faz como você falou: faz business case, estuda, faz o ROI, apresenta descritivos, porque sim e porque não e uma vez convencida a diretoria, você segue em frente ou não”. E9: “E elaborar um business case, elaborar uma defesa, eu acho que seja uma das áreas de maior dificuldade em geral”.
Estilo Democrata	<i>Theory Driven</i> (Driver et al., 1998; Hodgetts, 1968; Lewis et al., 2002; Morgan, 2011; Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014; Shenhar, 1998)	É mais democrático e focado na relação com as pessoas. Analisa os problemas em diferentes aspectos e, as decisões geralmente são baseadas em discussões em grupo.	E3: “Um projeto hoje, ele não é mais um projeto seu. Você constrói o projeto para os outros. Se você não tiver essa habilidade, seu projeto não vai para frente”. E5: “E a gente tinha toda uma defesa para explicar o porquê. E isso não era nem a área de negócio nem TI explicando, eram os dois, era sempre em parceria. Se envolvesse contratação, tinha alguém de RH junto lá para defender porque vai precisar contratar realmente mais X pessoas”.
Estilo Inovador	<i>Theory Driven</i> (Kirton, 1976)	Controlador em situações não estruturadas, tem dificuldade em manter a coesão de grupos, porém fornece a dinâmica para provocar mudanças periódicas radicais.	E7: “Você costurar? Eu acho que sim, porque até depende do projeto... Se é um projeto, uma novidade [...]” E11: “[...] sempre tem alguém que tem um monte de ideias. Normalmente na priorização esse cara acaba ficando para trás, porque a ideia nova dele nem todo mundo entendeu como funciona”.

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Estilo Negociador	<i>Theory Driven</i> (French & Raven, 1959; Gemmill & Thamhain, 1973)	Obtém suporte porque é percebido como o executivo capaz de distribuir recompensas organizacionais.	E6: [...] esses estratégicos, imagino que depende muito do sponsor. Mas ele já devia ir para a reunião com a coisa já meio que costurados”. E8: “Às vezes, ele alinhava com o cara antes, ele falava: olha, aquele projeto que eu tenho assim, me dá uma força e tal. Ele ainda convencia as outras pessoas lá. Então acabava acontecendo um alinhamento de bastidor”.
Estilo Oportunista	<i>Data Driven</i>	Modo de agir do patrocinador que tira proveito das circunstâncias em benefício de seus próprios interesses associado à ambição e vaidade.	E1: “Porque às vezes tem uns projetos para a pessoa que patrocina, mas ela patrocina para o bem próprio. Para ela se projetar na empresa [...]” E3: “E eu posso priorizar um projeto que eu discordo que ele é prioritário só para agradar [...]”
Estilo Tecocrata	<i>Theory Driven</i> (French & Raven, 1959; Gemmill & Thamhain, 1973; Morgan, 2011; Shenhar, 1998)	O poder e a responsabilidade estão ligados ao conhecimento técnico, exercendo maior influência em áreas parceiras na empresa do que em seus subordinados..	E3: “Então nós perdemos muitos projetos porque você só leva a parte técnica”. E7: “Porque se é uma pessoa que conhece o projeto e vai lá vender e, tem argumentos suficientes para mostrar que ele é importante, ele vai ter um nível de priorização no ranking”.
Falta de Alinhamento Estratégico	<i>Data Driven</i>	Ausência de capacidade de estabelecer um encaixe estratégico entre: a sua posição no mercado e o desenho de uma estrutura administrativa (Henderson & Venkatraman, 1993; Mintzberg et al., 2010).	E4: “porque aqui carece um pouco de um <i>balance scorecard</i> dizendo qual que é o norte da empresa.” E5: “[...] não teve nenhum lugar que eu passei que isso era super claro, super bem definido, por vários fatores. Muito do que eu percebi é, sim, está associado à estratégia da empresa. Nem toda empresa tem isso muito claro, um plano de cinco anos ou alguma coisa assim.”

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Falta de Processo Formal de Priorização de Projetos	<i>Data Driven</i>	Ausência de normas e técnicas publicadas pela empresa para dar suporte e formalização no processo de priorização de projetos.	E10: “Isso porque [a empresa] não tem um método de priorização, [de forma que] os projetos entrem e já saiam ordenado por uma priorização.” E11: “Por exemplo, a priorização dos projetos de Operações não tinha muita regra. A gente ia fazendo conforme precisava e tal. Não tinha muito método nem muita regra.”
Grupo de Patrocinadores	<i>Data Driven</i>	O papel do patrocinador é exercido por um grupo de pessoas, portanto um grupo de patrocinadores. Nesse grupo cada pessoa representa uma área da empresa envolvida no projeto.	E4: “Então eu prefiro que o sponsor seja um comitê do que uma pessoa só, para evitar essa bola dividida.” E8: “Agora no modelo atual, não. Até porque o sponsor não é único. Não é uma pessoa só que é sponsor do projeto. Normalmente o sponsor do projeto são 4, 5 pessoas. Então eu pego o cara do TI, eu pego o cara do negócio, eu pego o cara de uma área funcional que está envolvido (por exemplo: financeira, logística) e pego uma pessoa de contato com o cliente [...]”
Métodos de Priorização de Projetos	<i>Data Driven</i>	Processos e técnicas que apoiam as empresas na condução do processo de priorização de projetos.	E5: “[...] antes de fazer essa gestão, na hora em que você ia colocar o projeto para ele ser em algum momento defendido pela organização já existia uma metodologia para falar: olha todo projeto ele tem que ter essas informações aqui.” E7: “Porque lá tinha um comitê, todas as áreas participavam e haviam definições em conjunto. Todos os projetos de todas as áreas que para a empresa é factível priorizar e daí vem um ranking.”
Não Priorização dos Projetos	<i>Data Driven</i>	Projeto não priorizado para futuro desenvolvimento e implantação.	E3: “[...] esse projeto [eles] engavetaram antes de começar porque eu tinha certeza que o presidente da empresa não ia se expor a ser o sponsor de algo que iria custar[...]” Entrevistado: E7: “Tinha tudo na ponta da língua, levei todos os cálculos possíveis e imaginários. Me preparei para todos os tipos de pergunta. Mas por mais que fosse uma coisa que ia se pagar em pouco tempo, era importante, não foi priorizado.”

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Papel do Patrocinador	<i>Data Driven</i>	Conduta e responsabilidades do patrocinador de projetos nas empresas.	E1: “Então, por exemplo, por que seria fulano [o sponsor]? Tem que ter essa resposta. Que atributos ele tem que contribui com o desenvolvimento desse projeto.” E5: “Só que não soube priorizar, não soube colocar isso da melhor forma. Enfim, não deu a relevância necessária. Que aí é onde o papel do sponsor entra.”
Ação Política	<i>Data Driven</i>	Modo utilizado para influenciar decisões e obter pactos.	E3: “[...] um sponsor de projeto, além de tudo ele precisa ser político.” E8: “Ele já faz ali os bastidores. Vai lá, alinha com um, alinha com outro. Faz uma política, vamos dizer assim. A famosa política interna da companhia. Vai lá conversa com um, vai lá almoça com um, almoça com outro... Explica o que ele está querendo, onde ele quer chegar e a hora que vai para a reunião, já está todo mundo mais ou menos “brifado” e já está todo mundo na mesma linha.”
Priorização de Projetos <i>Top-Down</i>	<i>Data Driven</i>	Priorização de projetos a partir de decisões autocráticas de níveis superiores.	E2: “E a priorização também ocorre muito mais baseada no feeling executivo, das camadas hierárquicas mais executivas do que propriamente seguindo uma metodologia de priorização.” E8: “A partir daí, numa reunião do board, eles vão falar: tá bom, vocês vão dar prioridade nesses projetos então da sua lista que você está apresentando aí, esses 5, 10, 20 são os que eu quero que você faça.”
Processo de Priorização de Projetos	<i>Data Driven</i>	Modo como os projetos são priorizados nas empresas.	E1: “Então assim, normalmente para eu priorizar os projetos, tem uma priorização em relação à escolha. Qual você vai fazer primeiro em detrimento do outro e tem priorização que faço primeiro para depois fazer o outro, mas você tem que fazer todos.” E2: “[...] fase do projeto que você monta o business case, ou o documento que a empresa tem, e você leva para defender. Para você ver saber se o projeto vai ser desenvolvido ou não. E aí, eu lembro que “nessa empresa” tinham alguns critérios para você montar esse documento e você ir lá defender. E provavelmente lá nessa reunião eles tinham algum método que eles “definiam” qual projeto escolher em detrimento de outro.”

Códigos	Perspectiva	Descrição	Incidentes
Projeto Priorizado	<i>Data Driven</i>	Projeto priorizado para futuro desenvolvimento e implantação.	E4: “mas então quanto maior for o alinhamento estratégico, maior é a chance do meu projeto ser priorizado [...]” E11: “Por exemplo, fatalmente quando era alguma coisa que envolvia dinheiro ou economizar dinheiro ou alguma coisa assim, a gente sempre acabava ganhando uma prioridade maior [...]”
Projetos Estratégicos	<i>Data Driven</i>	Projetos alinhados à estratégia da empresa.	E4: “[...] eu gostaria de chegar em um ou dois grandes por área no máximo, que seja encapsular pequenas demandas, que seja seguir para um outro patamar.” E5: “Por isso que era importante aquele, como eu falei, aquele <i>mindset</i> lá de cima de onde a empresa quer chegar, porque que isso já ia descendo o alinhamento até a camada das áreas que iam ter que pensar em iniciativas [...]”
Retorno Financeiro	<i>Data Driven</i>	Retorno financeiro que é esperado como resultado da implantação do projeto.	E2: “E que hoje você não observa métodos e sim puramente o ROI. Assim quanto maior o retorno, mais chances de ser priorizado.” E6: “Mas é a mesma coisa, eles priorizavam pela estratégia da empresa e se ia dar um retorno alto.”

Figura 7. Códigos Conceituais das Entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A Tabela 1. Análise de Co-ocorrência apresenta a relação entre os códigos, obtida com a análise de co-ocorrência. Como já destacado a relação dos códigos tem como resultado um coeficiente, que tem semelhança com o coeficiente de correlação na estatística e que indica a força de relação entre dois códigos (Friese, 2012). O seu valor é geralmente entre 0 e 1. Apesar do coeficiente ter semelhança com cálculo estatísticos, a análise é feita qualitativamente buscando-se um padrão de comportamento. Este padrão é validado a partir da busca das falas dos entrevistados, ou outras fontes de evidências, sendo somente reconhecidos como válidos quando são fundamentados pelos dados. Vale lembrar que este processo pode se dar a partir de categorias construídas da teoria ou categorias que emergiram dos dados. Essa direção não determina a força de código, mas sim a contribuição que um estudo pode gerar uma vez que categorias que emergem dos dados podem ser consideradas, uma vez validadas, contribuições teóricas.

Portanto, após a aplicação da análise de co-ocorrência, pode ser verificado que todo valor positivo confirma a relação entre os códigos, sendo que essa relação pode ser mais forte para os valores mais altos, enquanto o valor zero confirma que não existe relação aparente entre os códigos. As relações entre os códigos, representadas pelos valores positivos, assim como a ausência de relação cabem ser analisadas. Os valores encontrados nesta fase da análise foram quebrados, para uma melhor compreensão da intensidade de uma relação, conforme apresentados na legenda.

Tabela 1. Análise de Co-ocorrência

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	0,00	0,00	0,08	0,03	0,03	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,00	0,00	0,00	0,03	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,03
3	0,08	0,00	0,00	0,03	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,03	0,03	0,03	0,00	0,08	0,00	0,02	0,03	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02	0,06	0,00	0,00	0,00	0,02	0,06	0,00	0,36
5	0,03	0,01	0,01	0,08	0,00	0,01	0,02	0,03	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,04	0,04	0,01	0,00	0,03	0,07	0,01	0,04	0,05
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,04	0,05	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,04	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,03
7	0,00	0,03	0,03	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03	0,05	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,02	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00
8	0,07	0,00	0,00	0,03	0,03	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00
9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,03	0,02	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00	0,02	0,02	0,00	0,10	0,03	0,02	0,00	0,02
10	0,00	0,00	0,07	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,03	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00
13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	0,00	0,02	0,01	0,00	0,02	0,01	0,05	0,00	0,03	0,01	0,06	0,00	0,01	0,00	0,01	0,09	0,02	0,01	0,01	0,03	0,01	0,04	0,08	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,04	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,06	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,11	0,02	0,09	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
18	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03	0,06	0,00	0,01	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,03	0,02
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00
20	0,00	0,00	0,00	0,02	0,04	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21	0,00	0,00	0,00	0,06	0,04	0,00	0,00	0,13	0,02	0,00	0,00	0,00	0,14	0,01	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,02	0,02	0,00	0,02	0,06	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,06	0,00	0,00	0,02
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,05	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02	0,02	0,02	0,03
25	0,00	0,02	0,00	0,02	0,07	0,00	0,05	0,03	0,03	0,00	0,00	0,03	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,06	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
26	0,00	0,00	0,00	0,06	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,07
27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
28	0,00	0,03	0,00	0,36	0,05	0,03	0,00	0,00	0,02	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,03	0,00	0,07	0,00	0,00

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A Figura 8 apresenta a legenda referente à Tabela 1. Análise de Co-ocorrência.

LEGENDA

1	Abordagem de Avaliação de Projetos
2	Abordagem Mista
3	Abordagem Qualitativa
4	Abordagem Quantitativa
5	Alinhamento Estratégico de Projetos
6	Avaliação Pós-Projeto
7	Comitê de Investimentos
8	Definição de Patrocinador
9	Estilo Autocrata
10	Estilo Burocrata
11	Estilo Democrata
12	Estilo Gerencial do Patrocinador
13	Estilo Inovador
14	Estilo Negociador
15	Estilo Oportunista
16	Estilo Tecocrata
17	Falta de Alinhamento Estratégico
18	Falta de Processo Formal de Priorização de Projetos
19	Grupo de patrocinadores
20	Métodos de Priorização de Projetos
21	Não priorização dos projetos
22	Papel do Patrocinador
23	Ação Política
24	Priorização de Projetos <i>Top Down</i>
25	Processo de Priorização de Projetos
26	Projeto Priorizado
27	Projetos Estratégicos
28	Retorno Financeiro
	Até 0,04
	Entre 0,05 e 0,07
	Maior ou igual que 0,08

Figura 8. Legenda da Tabela 1

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com base nas relações apresentadas na tabela 1 foi possível fazer algumas inferências. Inicialmente o processo de priorização de projetos, representado pelo código “25 - Processo de Priorização de Projetos”, tem relação com o código “5 - Alinhamento Estratégico de Projetos”, conforme pode ser evidenciado nas falas dos entrevistados E1 e E4 respectivamente: “Eu acho que a primeira coisa quando você fala em definição de projetos, quais projetos são importantes para a companhia [...]”; “Eu diria que primeiro você tem que capturar todas as demandas e ter em paralelo uma estratégia clara de onde a empresa quer seguir porque ela tem um investimento”. Os entrevistados reforçam a estratégia da empresa, por meio do código “5 - Alinhamento Estratégico de Projetos” como um importante fator de embasamento para os projetos de forma a alinhar os objetivos estratégicos da empresa com os projetos que serão desenvolvidos. Esta mesma realidade é percebida na pesquisa de Morris et al. (2005), ao explicitarem que os projetos são meios de implementar a estratégia. Corroborando com este argumento da relevância do alinhamento estratégico de projetos, o entrevistado E1 afirma que: “Acho que o importante antes da priorização é a definição dos projetos dentro da empresa. Eu acho que ela tem que estar muito alinhada à estratégia dela”.

Shollo et al. (2015) afirmam que o processo de priorização de projetos permite o gerenciamento efetivo dos recursos humanos e financeiros que são limitados. Assim sendo, o processo de priorização organiza as demandas versus os recursos disponíveis de forma a não os sobrecarregar, nem tampouco impactar o resultado dos projetos. Esse processo é descrito nos discursos dos entrevistados E8 e E4 respectivamente: “A gente tem um controle de demanda bastante estabelecido. Um procedimento de controle de demanda. Todo começo de ano, ou melhor, durante o processo OP que é feita a partir de junho para o ano que vem [nós já estamos fazendo o OP para o ano que vem] as áreas passam para a gente o que vai ter de projetos para o próximo ano. E a gente vai fazer uma lista disso. Vai prever tudo isso no nosso budget, todos os gastos. E aí a gente começa a priorizar”; “Então hoje a priorização ela bate de frente com as metas da empresa, com o que ela tem de ambição. E a priorização nos ajuda e dizer sim e a dizer não e quando dizer sim ou não com bastante qualidade”.

Cabe apontar que o alinhamento estratégico de projetos é dinâmico (Mintzberg et al., 2010) o que pode fazer com que projetos relevantes em determinado tempo tornem-se irrelevantes ao longo do tempo. Esse cenário é confirmado pelo entrevistado E3: “Porque a velocidade do que acontece em volta é tão rápido que um projeto importante que foi lançado, quando ele chega ao fim, eles não dão continuidade porque já mudou o foco, já mudou a meta”. O dinamismo do alinhamento estratégico de projetos torna factível que um projeto não selecionado num determinado momento poderá ser selecionado em outro conforme

demonstrado na Figura 2. Assim, a seleção e posterior priorização dos projetos é avaliada por meio de métodos com diferentes tipos de abordagens no processo de priorização de projetos. Os métodos irão permitir o melhor uso dos recursos que são limitados na empresa de forma a equilibrar os projetos a serem desenvolvidos com os objetivos estratégicos da empresa (Bardhan et al., 2010).

O código “5 - Alinhamento Estratégico de Projetos” é associado com maior incidência ao código “4 – Abordagem Quantitativa” que representa uma análise quantitativa para priorização de projetos por meio do código “28 - Retorno Financeiro”. A busca por métodos ou avaliações quantitativas demonstra a busca de uma racionalidade na tomada de decisão de priorização de projetos. O código “28 - Retorno Financeiro” é citado como uma premissa em alguns processos de priorização de projetos e, o patrocinador com estilo burocrata, com o código “10 – Estilo Burocrata” na Tabela 1, tem maior facilidade em cumprir as normas exigidas pelo processo. Esse estilo atende a premissas e regras pré-estabelecidas no processo de priorização, o que o transfere maior autoridade no processo de priorização. Este cenário é confirmado no discurso dos entrevistados E2 e E6 respectivamente: “[...] já faz alguns anos que a gente observa no Brasil que assim, o que se chama de planejamento estratégico, na verdade é o maior retorno financeiro no menor prazo possível”; “Mas é a mesma coisa, eles priorizavam pela estratégia da empresa e se ia dar um retorno alto”.

Nesta linha de priorizar projetos alinhados a estratégia da empresa, pode ser evidenciado que os projetos podem envolver características que o tornem mandatórios para a empresa. E no que se refere aos desafios na priorização de projetos, Cooper et al. (2002) citam como o desafio número um a solicitação de projetos mandatórios ou regulatórias. Esse cenário é confirmado na fala dos entrevistados E5 e E8 respectivamente: “Mas também, aí falando um pouco da indústria na qual eu estou inserido já tem dez anos, as mudanças que acontecem na indústria, então padrões novos que entram, regulamentações novas que acabam entrando e eventualmente você tem pouco tempo e aquilo entra atravessado. Você não tem muito o que fazer, você está fazendo um monte de projetos, e o que você faz quando a [agência reguladora] coloca uma...., você tinha um planejamento”; “Então tem basicamente 3 níveis de priorização de projeto que trabalha: um que é global e mandatório, o outro local que é um negociável”.

Sendo assim, a priorização dos projetos pode sofrer constantes mudanças em função das demandas mandatórias e da revisão nos objetivos estratégicos das empresas. Portanto, vale reforçar que em meio ao contexto de constantes mudanças, a priorização definida para os projetos em um determinado momento, pode sofrer revisões em outro momento, onde os critérios para priorização de projetos podem ser novamente aplicados. Aliás, os critérios para a

priorização de projetos, que podem contemplar valores financeiros ou fatores qualitativos, apoiam os tomadores de decisões (Cooper et al., 1994; Greiner et al., 2003; Shalit & Yitzhaki, 1994; Shenhar & Dvir, 2010), chamado pelos entrevistados de *decision makers*. A fala dos entrevistados E5 e E6, respectivamente, confirmam o uso de critérios para a priorização de projetos: “Então você tinha alguns parâmetros que você tinha que colocar para que a metodologia funcionasse, então ou era *saving* ou era impacto na visibilidade da empresa ou era em cliente”; “A questão financeira ela é importante mas eu posso escolher um projeto ou priorizar um projeto em detrimento de outro independente do financeiro”.

No entanto, os entrevistados demonstraram um conhecimento superficial sobre os métodos de priorização de projetos, muitas vezes porque boa parte das empresas não utiliza qualquer método formal de priorização de projetos conforme é evidenciado nos discursos dos entrevistados E2 e E5: “Eu não me lembro de ter encontrado nenhum processo formal pré-estabelecido de priorização de projetos. [...] Então essa talvez seja uma característica dessa indústria de TI, essa ausência de metodologia de priorização”; “Pode ser que chegue e fale: olha, marca uma reunião de 15 minutos com o presidente para defender aquilo e ele estar alinhado que a gente vai fazer uma troca de celular. Pode ser, pode ser. Só que é um negócio muito informal. Não tem metodologia nenhuma”. Essa constatação confirma o posicionamento de Shollo et al. (2015) sobre a existência de um discurso normativo no sentido de promover uma variedade de métodos de priorização de projetos, no entanto carece-se da aplicação dos modelos na vida real das empresas.

Em contrapartida ao exposto, o código “17 - Falta de Alinhamento Estratégico” é citado com alta frequência pelos entrevistados evidenciando uma situação comum nas empresas, conforme mencionado pelos entrevistados E5 e E7: “[...] da época como analista, a dificuldade que aí a empresa inteira tem como norte estratégico do que fazer como priorizar. Isso tem sido uma dificuldade em todos os lugares que eu passei. Pelo [o que eu me lembro] não teve nenhum lugar que eu passei que isso era super claro, super bem definido, por vários fatores”; “Então falta um planejamento muito grande interno para que a gente possa em conjunto definir para o negócio o que é realmente prioritário”. Shenhar et al. (2001) afirmam que a falta de alinhamento estratégico acaba beneficiando projetos sem relevância, o que se torna um grande risco para a empresa. Tal cenário é confirmado na fala do entrevistado E7: “Agora esse é um [projeto] que é realmente necessário para o momento que a gente está vivendo? Ele é bom. Não tenho dúvidas que é um projeto legal, mas não necessário para o momento que a gente está vivendo. Tem outras coisas que são mais prioritárias. Enquanto isso a gente não tem [outros projetos mais importantes]”.

Portanto, nota-se no discurso dos entrevistados, que as empresas que não buscam um alinhamento estratégico de projetos enfrentam dificuldades na priorização de projetos. A ausência do alinhamento estratégico de projetos pode acabar causando um número excessivo de projetos com baixa relevância para empresa. E, ainda a falta de alinhamento estratégico de projetos impossibilita negar a maior parte desses projetos.

Outro ponto observado num contexto sem alinhamento estratégico de projetos, e sem processo de priorização de projetos, é que os projetos são solicitados por todos os níveis hierárquicos sem validação da real necessidade da iniciativa para a empresa. Uma vez que os objetivos das empresas não são *casateados* até os objetivos individuais, os funcionários não têm clareza se o que estão demandando é realmente necessário para a empresa.

Não obstante a evidência em campo, a “Casca de Objetivos”, proposta por Turner, (2009) apresenta os níveis que a estratégia passa ao ser cascateada, iniciando no contexto corporativo, passando pela estratégica do projeto, e finalizando nos objetivos individuais. Os níveis da casca estão também representados na fala do entrevistado E4: “[...] eu acho que hoje sem ter uma estratégia clara de onde a empresa quer ir e como ela quer cascatear essas necessidades para virarem objetivos das áreas, objetivos estratégicos, derivar em objetivos pessoais de cada colaborador, ela precisa ter uma estratégia clara”.

Observa-se ainda que a falta de alinhamento estratégico de projetos impossibilita o uso eficaz do recurso do comitê de investimentos para a priorização de projetos. Uma vez que não se conhece os objetivos estratégicos da empresa, torna-se mais difícil escolher os projetos que beneficiam a empresa. Por isso, o comitê de investimentos é apresentado pelos entrevistados como um recurso de grande valia no alinhamento estratégico de projetos.

Petro e Gardiner (2015) destacam que o comitê de investimento e priorização tem como intuito apoiar a empresa na escolha dos projetos e garantir o alinhamento estratégico, o que é confirmado pelos entrevistados E1 e E7 respectivamente: “Então da mesma forma que eu quero apresentar, uma outra área também quer. E aí quem está lá vai decidir o que é mais importante para a empresa”; “Porque lá tinha comitê, todas as áreas participavam e haviam definições em conjunto. Todos os projetos de todas as áreas que para a empresa é factível priorizar e daí vem um ranking. E se define aquilo, vai custar tanto”. A relação dos códigos “7 - Comitê de Investimentos” e “25 - Processo de Priorização de Projetos” é confirmada na Tabela 1. Deste modo, o comitê de investimentos permite uma decisão consensual dos projetos a serem priorizados tendo como premissa o alinhamento estratégico.

Essa decisão consensual se daria no comitê de investimentos a partir da defesa do projeto pelo patrocinador. O poder de influência do patrocinador é confirmado pelos entrevistados

como um atributo diferencial para alcançar a priorização pretendida do projeto. Porém, essa capacidade de influência pode se tornar um grande risco em empresas sem objetivos claros, uma vez que o patrocinador pode passar a defender projetos com base no seu entendimento e análise singular sem qualquer associação às necessidades da empresa.

O comitê de investimentos também é mencionado como um meio de mitigar a influência exercida pelo patrocinador. As falas dos entrevistados E5 e E7 evidenciam o que foi exposto: “Porque você tem um comitê de 10, 15 pessoas, por exemplo, a chance de o cara conseguir influenciar os 15 é dura. Então acho que o objetivo do comitê era justamente esse”; “todas as áreas participavam e haviam definições em conjunto. Todos os projetos de todas as áreas que para a empresa é factível priorizar e daí vem um ranking”.

Apesar desta evidência da relevância do comitê de investimentos, o entrevistado E2 apresenta o proeminente ponto de convencimento dos tomadores de decisão, chamado pelos entrevistados de *decision makers*, no processo de priorização de projetos: “Acho que aí entra uma coisa bastante pessoal, que é identificar quem são os *decision makers* para aquela priorização e entender qual é a necessidade daquele decisor dentro do contexto de priorização. Nessa história da estratégia para defender, sobre priorização, na estratégia do sponsor para a priorização do projeto eu vejo uma necessidade muito forte de ir no conhecimento individual do *decision maker*. Entender qual é o racional que aquele executivo que vai ter o poder de decisão, qual é o apelo que se pode fazer para priorização e defesa. [...] Eu acho que o pulo do gato, a estratégia que viabiliza a priorização passa pelo conhecimento individual do *decision maker* e o ajuste dos argumentos para aquela realidade”.

A situação de reconhecer a necessidade e comportamento dos tomadores de decisão e montar uma estratégia de defesa para priorizar projetos tem forte aderência com estilos de gerenciamento como o Negociador e Oportunista. O que pode ser depreendido desta relação e das falas estudadas é que a escolha do patrocinador não é um processo simples. Nesse processo deve se levar em consideração as características dos projetos, assim como seus resultados pretendidos, a capacidade de análise do tomador de decisões e os atributos pessoais do patrocinador.

No sentido da capacidade de análise do tomador de decisões reforça-se mais uma vez a importância do reconhecimento dos estilos de gerenciamento do patrocinador que possuem esses atributos. E além da capacidade de análise, por meio dos estilos de gerenciamento, outra atitude apontada por Chandler e Thomas (2015), Englund et al. (2007) e Kloppenborg e Tesch (2015), e também confirmada no campo de estudo, é a habilidade do patrocinador de saber lidar e dialogar com as pessoas e ter a capacidade de compreender as expectativas das pessoas

envolvidas no projeto, dos *stakeholders* e dos tomadores de decisão. Os entrevistados reforçam como essa habilidade pode favorecer os patrocinadores na priorização de projetos.

Os entrevistados afirmam de forma consensual que o estilo de gerenciamento do patrocinador poderá favorecê-lo na priorização de projetos, e ainda a necessidade do patrocinador adaptar seu estilo de gerenciamento conforme o contexto. A tabela 1 confirma a relação entre os códigos “12 - Estilo Gerencial do Patrocinador” e “25 - Processo de Priorização de Projetos”. As falas dos entrevistados E3 e E9 respectivamente corroboram com essa relação: “Um projeto hoje, ele não é mais um projeto seu. Você constrói o projeto para os outros. Se você não tiver essa habilidade, seu projeto não vai para frente. Talvez você precise trocar o jeito de encarar o seu projeto para tentar pelo menos aprovar ele parcialmente. Porque vai ser muito difícil você agradar a todos”; “Porque um sponsor, principalmente em sistemas de informação, se ele consegue defender uma ideia em que ele tem um time dedicado a explorar novas informações, a formatar novos KPIs. E ao invés de ser cobrado por projeto, ele é cobrado pelas entregas que ele faz desses KPIs ao longo do ano, a abordagem eu diria que seja outra. Então dependendo até do estilo dele, da capacidade dele em demonstrar isso, ele pode ter mais sucesso ou menos”.

O fato do patrocinador ser favorecido pelo seu estilo de gerenciamento vai ao encontro de teóricos como Ramos et al. (2016) que concordam com a influência exercida pela gestão no desempenho humano. Foi possível também confirmar, o que é posto por Gregory e Keil (2014) e Hersey e Blanchard (2014), que parte dos patrocinadores tem a habilidade de adaptar seus comportamentos às mais diversas situações, porém não fica claro nas entrevistas se isso ocorre devido aos treinamentos e, se quando não ocorre é por uma limitação cognitiva.

Portanto, uma vez que os estilos de gerenciamento do patrocinador exercem influência no processo de priorização de projetos, cabe evidenciar como essa relação ocorre. Ademais, essa influência pode ser favorecida por alguns fatores como a presença ou a ausência de processos estabelecidos na empresa. Por isso, é válido também detalhar como os patrocinadores com diferentes estilos de gerenciamento atuam em diferentes contextos.

Foi observado a relação entre os códigos “12 - Estilo Gerencial do Patrocinador e “18 - Falta de Processo Formal de Priorização de Projetos”, o que quer dizer que alguns estilos de gerenciamento, como o negociador e o autocrata, exercem maior influência em empresas que não dispõem de um método estruturado para priorização de projetos. Esse fato é constatado nos discursos do entrevistado E9: “Eu acho que se a empresa não tem um método mais estruturado, eu acho que sim, o estilo e a abordagem do patrocinador têm um peso muito grande”; “um estilo

tem muito peso quando a empresa tem uma deficiência em métodos, em critérios de priorização, porque vai depender muito mais das pessoas do que de um exercício conjunto”.

O código “24 - Priorização de Projetos *Top Down*” tem uma forte relação com os códigos “9 - Estilo Autocrata” e “18 - Falta de Processo Formal de Priorização de Projetos”. Assim sendo, é possível inferir que as empresas com falta de processo formal de priorização tendem a favorecer o estilo autocrata por meio da priorização de projetos *top down*. Nesse tipo de decisão alguns projetos são priorizados de forma singular pelos executivos sem qualquer alinhamento com o método de priorização de projetos, caso ele exista. A conduta de priorização de projetos *top down* é reforçada pelos entrevistados E2 e E7 respectivamente: “E a priorização também ocorre muito mais baseada no *feeling* executivo, das camadas hierárquicas mais executivas do que propriamente seguindo uma metodologia de priorização”; “Agora outro, por exemplo, vem o board uma ideia. [O board] quer implantar tal coisa. Aí você vai ver, isso vai demandar [um número muito grande] de homem hora, vai mudar meu processo de atividade do aeroporto para eu conseguir que esse projeto uma vez implantado, funcione. Demanda gente. Uma série de coisas que ninguém pensou, mas como veio *top down*, tem que implantar e logo”.

Outro aspecto importante da relação supracitada entre os códigos 9, 18 e 24 é que o estilo autocrata tende a impor sua vontade, o que representa um comportamento aceitável desde que ele esteja em altos níveis hierárquicos. Em contrapartida, se esse gestor ocupar níveis médios, ele poderá não conseguir se sobrepor sobre níveis acima do seu em processos de priorização de projetos tampouco levar vantagem em cima do estilo negociador. Essa situação reforça o entendimento deste estudo que o estilo de gerenciamento do patrocinador influencia na priorização de projetos.

O código “9 - Estilo Autocrata ainda é citado e relacionado pelos entrevistados ao código “6 - Avaliação Pós-Projeto”. Quer dizer que o estilo autocrata é sustentado por empresas que não dispõem de avaliação pós-projeto. Esse cenário é confirmado nos discursos dos entrevistados E3 e E5 respectivamente: “Os projetos hoje que vierem *top down* baseados em metas [individuais] e na sua maioria não se sustentam”; “Então a cultura [de não validação] sustenta o autocrata [...]”. Ou seja, a priorização do projeto desejado é imposta pelo patrocinador de estilo autocrata, conforme é afirmado por Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014), porém uma vez que os resultados do projeto prometidos não são validados ao final, não há formas de comprovar os resultados, beneficiando os controles formais do patrocinador.

Outro aspecto relevante observado nas análises é que o estilo inovador do patrocinador enfrenta dificuldades em priorizar projetos em empresas nas quais não têm como estratégia a inovação. Tal fato é confirmado pela relação entre os códigos “13 - Estilo Inovador” e “21 -

Não priorização dos projetos” na Tabela 1. O histórico profissional dos entrevistados E1 e E11 não envolve empresas que têm como foco a inovação. Esse cenário é evidenciado a partir do discurso do entrevistado E11: “[...] sempre tem alguém que tem um monte de ideias. Normalmente na priorização esse cara acaba ficando para trás, porque a ideia nova dele nem todo mundo entendeu como funciona. Ou ele quer colocar alguma coisa na fila que não estava na ideia de outras pessoas”. Outro aspecto relevante neste estilo é o distanciamento de métricas convencionais como ROI, como é confirmado na fala do entrevistado E1: “Às vezes o cara faz uma apresentação *mega power plus*, hiper, só que o cara não está no operacional. Quem é alto executivo, vê as coisas de uma maneira macro. Não vai ver micro. E aí não consegue enxergar que o micro não sustenta o macro. Às vezes o cara vende uma ideia totalmente surreal que se funcionasse seria ótimo, mas a empresa não tem estrutura para fazer aquilo”.

Ainda cabe acrescentar que os estilos inovadores tendem a apresentar ideias onde as suas potenciais contribuições não estão necessariamente associadas ao retorno financeiro, o que é confirmado pela falta de relação entre os códigos “13 - Estilo Inovador” e “28 - Retorno Financeiro”. Dessa maneira, diferente de outras ocasiões onde a racionalidade financeira determina as decisões, o estilo inovador tem dificuldade de demonstrar seus argumentos e priorizar projetos em cenários conservadores,

Os entrevistados descrevem ainda que os tomadores de decisão têm priorizado como critério de decisão o retorno financeiro, ou seja, uma abordagem quantitativa. Os discursos dos entrevistados E2 e E5 respectivamente reforçam a priorização focada no retorno financeiro: “Ultimamente os *decision makers* andem bem “monotônicos”. Todo mundo decide em função de ROI, retorno financeiro”; “[...] na hora em que você ia colocar o projeto para ele ser em algum momento defendido pela organização já existia uma metodologia para falar: olha todo projeto ele tem que ter essas informações aqui. Ah isso vai gerar um retorno de tanto, ou seja, mais receita. Um *saving* de... Então você tinha alguns parâmetros que você tinha que colocar para que a metodologia funcionasse”. Esse critério reforça ainda mais a dificuldade enfrentada pelos patrocinadores com o estilo de gerenciamento inovador na priorização de projetos que não têm como premissa o retorno financeiro. Confirma-se que, como afirmado por Kirton (1976), o estilo inovador enfrenta dificuldades em seguir padrões e regras, como por exemplo a comprovação de retorno financeiro.

O código “14 - Estilo Negociador” é associado às iniciativas nomeadas pelos entrevistados como o código “23 – Ação Política”, onde as entregas do projeto são negociadas e compartilhadas com outras áreas para que o projeto tenha mais chances de ser priorizado. Tal fato é confirmado na fala dos entrevistados E3 e E4 respectivamente: “Então quando você fala

de saber fazer política, é você procurar a pessoa de marketing e falar: olha eu tenho um projeto aqui e vai ganhar em economia, mas você vai ganhar em pontualidade, vamos levar juntos?"; “[...] eu acho que existem questões políticas. É igual quando você vai definir um escopo de projeto, tem muita mudança de escopo dentro de projeto que você aprova para ter *buy in* de algumas áreas do que realmente é o melhor para a empresa”. Deste modo, mesmo que existam procedimentos e regras a seguir, o estilo negociador do patrocinador tem a capacidade de conquistar apoio no seu projeto por meio da recompensa, corroborando as ideias de pesquisadores como French e Raven (1959), Gemmill e Thamhain (1973) e Kirton (1976). Os estudos destes pesquisadores em conjunto com as evidências do campo mostram que o estilo negociador do patrocinador consegue influenciar o processo de priorização de projetos nas empresas em contextos formais e informais.

No entanto, se faz necessário explicitar que os patrocinadores não são associados a um único estilo de gerenciamento, contradizendo o que dizem Gregory e Keil (2014), que afirmam que os indivíduos se limitam a único estilo de gerenciamento. Nesta pesquisa pode ser evidenciado que o estilo negociador do patrocinador pode estar associado ao estilo tecnocrata, assim pode-se confirmar que os atributos negociais podem estar associados aos conhecimentos técnicos do patrocinador, o que facilitaria a priorização dos projetos. Essa associação é corroborada no discurso dos entrevistados E1 e E7 respectivamente: “Quando eu falei da seleção do sponsor, o de saber não é só a parte técnica. Então, por exemplo, se você quiser fazer um projeto relacionado ao comportamento de venda, de acesso, de parte comercial mesmo. Tem que ter uma pessoa que tenha influência, que conheça às pessoas”; “Porque se é uma pessoa que conhece o projeto e vai lá vender e, tem argumentos suficientes para mostrar que ele é importante, ele vai ter um nível de priorização no ranking”.

O estilo tecnocrata do patrocinador é apontado ainda com um atributo diferenciado que é a capacidade de explicar, por meio dos seus conhecimentos técnicos, de forma a trazer maiores especificações, levando vantagens sobre outros estilos na defesa de seus projetos. Essa situação pode ser confirmada na fala do entrevistado E11: “Porque ele sabia exatamente o que ele precisava. Ele conseguia acertar o ponto do que ele precisava certinho e, de alguma maneira isso talvez, a reunião de priorização fazia o que ele queria parecia mais fácil de fazer”. Pode-se dizer que o estilo tecnocrata tende a facilitar o entendimento no processo de priorização principalmente para situações onde o projeto requer conhecimento técnico específico. Tal fato confirma o que é posto por Morgan (2011) sobre o conhecimento técnico influenciar o poder e a responsabilidade. Assim, pode-se dizer que o conhecimento técnico como fonte de poder se

dá por conta de um ambiente de projetos seguir metodologias claras e previsíveis, o que não seria apropriado em ambientes que tratam sobre inovação e imprevisibilidade.

Portanto, o estilo tecnocrata do patrocinador pode não obter a priorização dos projetos em alguns casos, o que é confirmado pela relação entre os códigos “16 - Estilo Tecnocrata” e “21 - Não priorização dos projetos” e pelas falas dos entrevistados E3 e E7 respectivamente: “Então nós perdemos muitos projetos porque você só leva a parte técnica”; “Tinha tudo na ponta da língua, levei todos os cálculos possíveis e imaginários. Me preparei para todos os tipos de pergunta. Mas por mais que fosse uma coisa que ia se pagar em pouco tempo, era importante, não foi priorizado”. Esse fato confirma o posicionamento de Shenhar (1998), ao citar que as atitudes e práticas do patrocinador precisam se adaptar ao tipo de projeto. Assim sendo, torna-se importante para o patrocinador ter a capacidade de adaptar seu estilo ou até mesmo desempenhar mais de um estilo de acordo com o tipo de projeto que será defendido.

O estilo democrata do patrocinador é encontrado em iniciativas nas empresas por meio da criação do grupo de patrocinadores como é apresentado pela relação entre os códigos “11 - Estilo Democrata” e “19 - Grupo de patrocinadores” e pelos entrevistados E4 e E8: “Então eu prefiro que o sponsor seja um comitê do que uma pessoa só, para evitar essa bola dividida”; “Normalmente o sponsor do projeto são 4, 5 pessoas. Então eu pego o cara do TI, eu pego o cara do negócio, eu pego o cara de uma área funcional que está envolvido [por exemplo: financeira, logística] e pego uma pessoa de contato com o cliente, de contato com o fornecedor, alguma coisa assim, para fazer o contraponto da visão do cliente”.

Dessa maneira, as decisões passam a ser baseadas em discussões em grupo conforme afirmado por Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014), o que garante uma decisão final mais abrangente, mas algumas vezes mais morosa como apresentado no discurso do entrevistado E8: “Quando você tem uma situação dessa onde a empresa é mais concisa isso funciona bem. Eu acho que você ganha agilidade. [...] As pessoas que têm o poder de decisão são mais integradas e são pessoas com um nível mais alto, com melhor entendimento do negócio e que defendem mais rapidamente para aquelas 10, 12, 15 pessoas que fazem e resolvem tudo. Enquanto se você vai para outra empresa que tem, como eu te falei, o sponsor do projeto tem 4 ou 5 pessoas. [inaudível] Você vai fazer uma reunião com toda essa galera, precisa ser num auditório. [...] Então é uma massa de gente para você trabalhar, para você lidar, para você fazer com que todo mundo ande para a mesma direção que fica bem complicado”.

Uma evidência importante que veio da análise dos dados é o estilo oportunista que é aquele associado à ambição, à vaidade e aos interesses pessoais. Ele surge principalmente de ambientes onde não há clareza com o alinhamento estratégico. Tal fato é confirmado pela

relação entre os códigos “15 – Estilo Oportunista” e “17 - Falta de Alinhamento Estratégico”. Essa conduta é evidenciada nas falas dos entrevistados E1 e E4 respectivamente: “Agora se é uma organização departamentalizada onde quem puxar mais leva... Tipo câmara dos deputados... Você aprova o meu projeto que eu aprovo o seu. Independente se aquilo vai ter benefício ou não”; “Mas não necessariamente a prioridade reflete o que é prioritário para a empresa em si, envolve... Projeto é muito chamariz para crescimento, para poder, para influência”. O patrocinador com estilo oportunista ele pode priorizar um projeto para o benefício próprio, desprezando os interesses da empresa.

O patrocinador com estilo oportunista também usa da troca para se beneficiar como é mencionado pelos entrevistados E1 e E3 respectivamente: “Tem muita gente que só fala demais, faz muito barulho, mas não contribui com nada. E aí quem está embaixo trabalhando no projeto que se [prejudica]. E aí dá certo, o cara vem e [diz] que foi ele quem patrocinou”; “E eu posso priorizar um projeto que eu discordo que ele é prioritário só para agradar”. Dessa maneira o patrocinador com estilo oportunista visa prioritariamente o benefício próprio podendo ou não estar alinhando aos objetivos estratégicos da empresa e de outras áreas.

Foi observado que outros códigos apresentam o valor zero para co-ocorrência na Tabela 1. Análise de Co-ocorrência, demonstrando a falta de relação entre alguns códigos. A avaliação pós-projeto é apontada pelos entrevistados como uma possível forma de mitigar os projetos priorizados de forma autocrática e que não cumprem os resultados apresentados inicialmente, contudo o código “6 - Avaliação pós-projeto” não apresenta relação com os códigos “1 - Abordagem de Avaliação de Projetos” e “18 - Falta de Processo Formal de Priorização”. A falta de relação leva a crer que a falta de um processo para priorização de projetos e a forma que os projetos são analisados para priorização carecem de técnica para avaliar a entrega do projeto após a implementação e se os resultados comprometidos são alcançados. Da mesma forma, o código “1 - Abordagem de Avaliação de Projetos” não tem relação com o código “17 - Falta de Alinhamento Estratégico”, o que faz presumir que sem alinhamento estratégico não é possível fazer uso de um tipo de abordagem para a avaliação dos projetos.

Da mesma forma, o código “7 - Comitê de Investimentos” não apresenta relação com o código “24 - Priorização de Projetos *Top Down*”, o que se pressupõe que por meio de comitês de investimentos não é comum ocorrerem priorizações de projetos usando-se da posição hierárquica. O código “18 - Falta de Processo Formal de Priorização de Projetos” tampouco tem relação com o código “8 - Definição de Patrocinador”, uma vez que em contextos onde não existe o processo de priorização de projetos pode-se não ter a preocupação de definição de um

patrocinador. Tal constatação pode reduzir as chances de se defender um projeto e, conseqüentemente, priorizar o projeto para o desenvolvimento.

Assim, reforça-se que a forma que foi adotada para analisar a relação entre os códigos identificados na análise de dados, tem como aspecto importante avaliar a representatividade e fundamentar ideias e argumentos nos incidentes mediante a realidade de cada entrevistado.

4.1.1 Análise do perfil dos entrevistados

Nesta fase os códigos também foram analisados pela frequência de citações por cada entrevistado, só agora utilizando a tabela “*Codes Primary Documents Table*”, que foi extraída do software Atlas.ti (Friese, 2012). Esta técnica permite evidenciar códigos e respectivas falas a partir de documentos, que representam os discursos de cada indivíduo nas entrevistas. As Figuras 9 e 10 apresentam a frequência de incidentes dos estilos de gerenciamento do patrocinador e dos tipos de abordagem dos métodos de priorização de projetos por entrevistado.

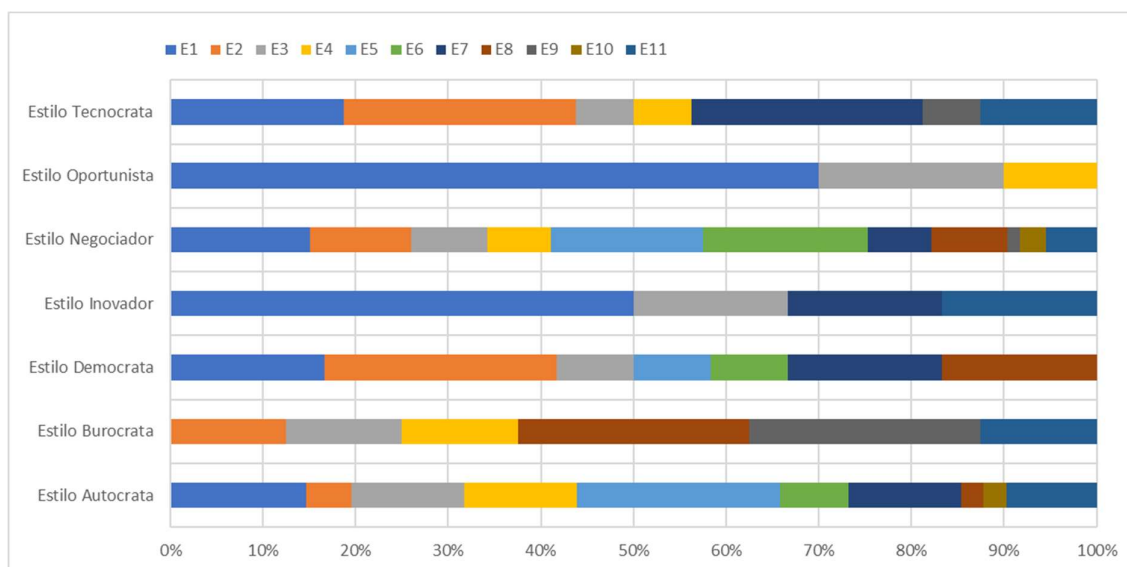


Figura 9. Códigos de estilo por entrevistado

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os estilos do patrocinador negociador e autocrata possuem forte influência nos discursos dos entrevistados e são citados por todos eles. Tal constatação reforça que, com base no histórico profissional dos entrevistados, os estilos com maior incidência em diferentes

indústrias são o negociador e o autocrata, sendo que respectivamente um exerce influência por meio da troca e o outro por meio da sua posição hierárquica.

O estilo oportunista, que vem da análise de dados, é mencionado pelos entrevistados E1, E3 e E4 e com forte relevância para o entrevistado E1. Os pontos em comum observados nas entrevistas dos 3 gestores foram empresas com divisões por departamentos e relações hierárquicas, onde os departamentos eram estimulados a competir entre si com recompensa financeira. Portanto, o projeto acaba sendo um meio de alcançar a recompensa. Essa situação cria um ambiente propício para indivíduos mais ambiciosos desempenharem um papel mais ativo nas relações de trabalho.

Tal fato permite inferir que empresas que promovem competição entre os departamentos podem sofrer com o estilo oportunista do patrocinador. Isso se dá porque uma vez que esse patrocinador visa prioritariamente o benefício próprio, o atingimento dos objetivos das empresas pode ser preterido em função dos interesses individuais.

No discurso do entrevistado E1, com exceção do estilo burocrata, todos os demais estilos foram citados. O entrevistado E1 passou diferentes indústrias, dentre elas a do agronegócio, a aérea, a tecnológica e a médica, o que leva a crer que ele conheceu diversos gestores em diferentes contextos, o que o possibilitou observar distintos estilos de gerenciamento. Vale destacar que a entrevista com o entrevistado E1 foi a mais longa, o que também possibilitou se aprofundar nos temas da pesquisa.

Assim como na entrevista com o entrevistado E1, no discurso do entrevistado E3 há uma abrangência maior dos diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador. O entrevistado E3, apesar de ter experiência somente em uma indústria, é aquele com maior tempo de experiência dentre os entrevistados, o que pode ter lhe proporcionado conviver com os diferentes estilos de gerenciamento.

O discurso do entrevistado E2 tem o estilo tecnocrata citado com frequência. Observa-se que o entrevistado E2 durante a entrevista focou nos seus projetos de maior relevância, que foram implantação de novos sistemas já disponíveis no mercado. O fato de esses projetos requererem conhecimentos específicos pode ter favorecido a alta frequência desse estilo, especialmente na indústria de tecnologia.

Os entrevistados E5 e E6, no momento da entrevista, trabalhavam na mesma empresa, o que pode ter influenciado em citações de códigos tão similares. A empresa trabalhada não dispunha de método de priorização de projetos tampouco havia alinhamento estratégico de projetos, o que faz prevalecer os estilos negociador e autocrata.

O entrevistado E9 passou toda sua carreira profissional trabalhando em diretorias de tecnologia, em empresas com processo formal de priorização de projetos e prestadoras de serviços. Tal histórico profissional sugere que os patrocinadores primeiramente deveriam atender às premissas do método de priorização para que fosse possível defender seu projeto. Por isso, o estilo burocrata tem forte incidência nas citações.

O entrevistado E10 tem a maior parte da sua experiência profissional trabalhando em indústria que fabrica embalagens para outras indústrias, sem processo de priorização de projetos, e uma rotina de trabalho altamente regulada. Com base nessas características, que podem ser evidenciadas em seu discurso: “[...] a gente não tem muita demanda nesse sentido aí [o cliente demanda alguma modificação]”, presume-se que os poucos projetos desenvolvidos pela empresa são regulatórios e solicitados pelas indústrias clientes ou *top down*, o que justifica o baixo número de citações dos estilos de gerenciamento.

Apesar dos entrevistados terem demonstrado um conhecimento abaixo do esperado a respeito dos tipos de abordagem existentes nos processos de priorização de projetos, foi possível identificar pontos em comum nos incidentes. Da mesma forma, é possível observar na Figura 10 a ausência de incidentes que demonstrem a aplicação das abordagens de priorização de projetos nos discursos dos entrevistados. Tal fato confirma o desconhecimento dos entrevistados sobre o assunto que mesmo instigados sobre o tema, desviavam o curso do discurso.

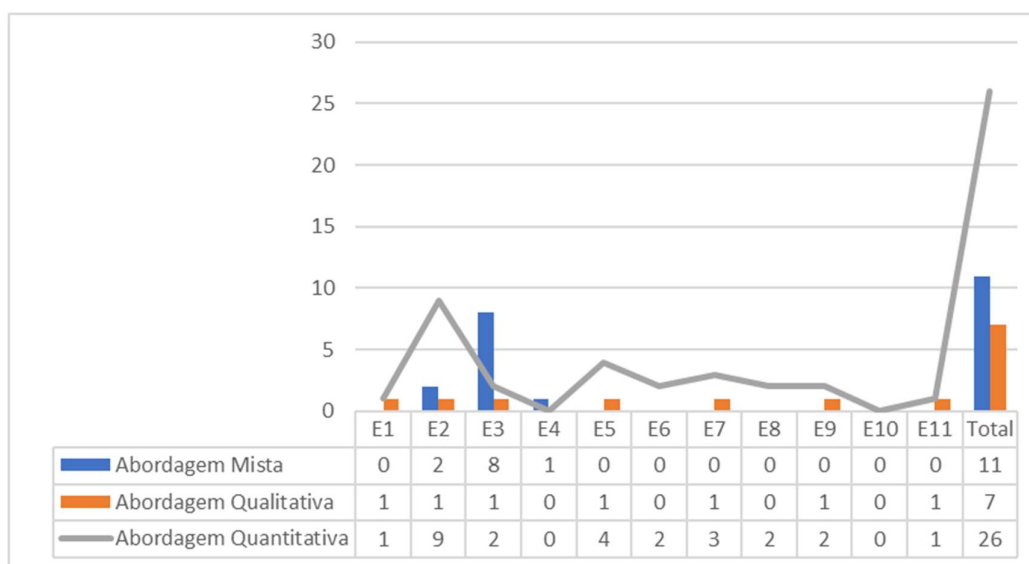


Figura 10. Códigos de abordagem por entrevistado

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A abordagem quantitativa nos métodos de priorização de projetos é aquela com maior relevância dentre os entrevistados, o que confirma que a maior parte das empresas que utilizam métodos de priorização de projetos fazem uso de modelos financeiros para ordenar os projetos a serem desenvolvidos. O alto número de incidentes corrobora com a citação confirmada pelo entrevistado E2, que foi aquele com maior quantidade de incidentes da abordagem quantitativa: “Assim quanto maior o retorno, mais chances de ser priorizado”.

Em contrapartida a abordagem qualitativa tem baixo número de incidentes. Os entrevistados que mencionam abordagem qualitativa associam a mesma à indústria de marketing, à intangibilidade e ao atendimento do cliente. Aliás, os incidentes de abordagens puramente qualitativas representam o menor número dentre os 3 tipos de abordagem.

A abordagem mista apresenta-se com maior relevância para os entrevistados E2, E3 e E4 que tem como característica comum a associação do código com a indústria de prestação de serviços. Os respectivos entrevistados mencionam que o tipo de abordagem mista permite atender aos distintos tomadores de decisão como afirmado na fala do entrevistado E3: “Eu tenho que convencer um engenheiro que só pensa em números, eu tenho que convencer uma diretora de marketing que só quer saber da imagem, eu tenho que convencer o presidente que vai responder para o conselho, eu tenho que convencer os acionistas diretamente daquele negócio”.

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A partir dos códigos e suas relações foi possível elaborar uma visualização em rede, conforme apresentado na Figura 12. Assim, com base nesta figura é possível ter um visão geral dos códigos, assim como os códigos que fazem parte de outro código e suas associações.

O realce feito na Figura 12 apresenta como os estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam no processo de priorização de projetos. E como o processo de priorização de projetos é influenciado pelo alinhamento estratégico de projetos. Da mesma forma que os estilos de gerenciamento exercem influência tanto nas empresas com processo de priorização de projetos, onde existe um alinhamento estratégico, como nas empresas sem alinhamento estratégico e processo de priorização de projetos.

O papel do patrocinador está associado ao processo de priorização de projetos e os métodos de priorização de projetos fazem parte do mesmo processo. Ou seja, o papel do patrocinador é claramente definido nas empresas onde existe processo de priorização de projetos, assim como os gestores reconhecem a importância da escolha do patrocinador.

A priorização de projetos *top down* é menos frequente nas empresas que dispõem de processo de priorização de projetos, uma vez que o próprio método tende a coibir esse tipo de ação. Como pode ser visto no realce feito na figura, os estilos de gerenciamento também exercem influência na priorização de projetos *top down*, em especial o estilo de gerenciamento autocrata.

Ainda foi evidenciado que o alinhamento estratégico de projetos permite a definição de projetos estratégicos e influencia o processo de priorização de projetos. No tipo de abordagem quantitativa, que faz parte dos métodos de priorização de projetos, o retorno financeiro é citado com bastante frequência.

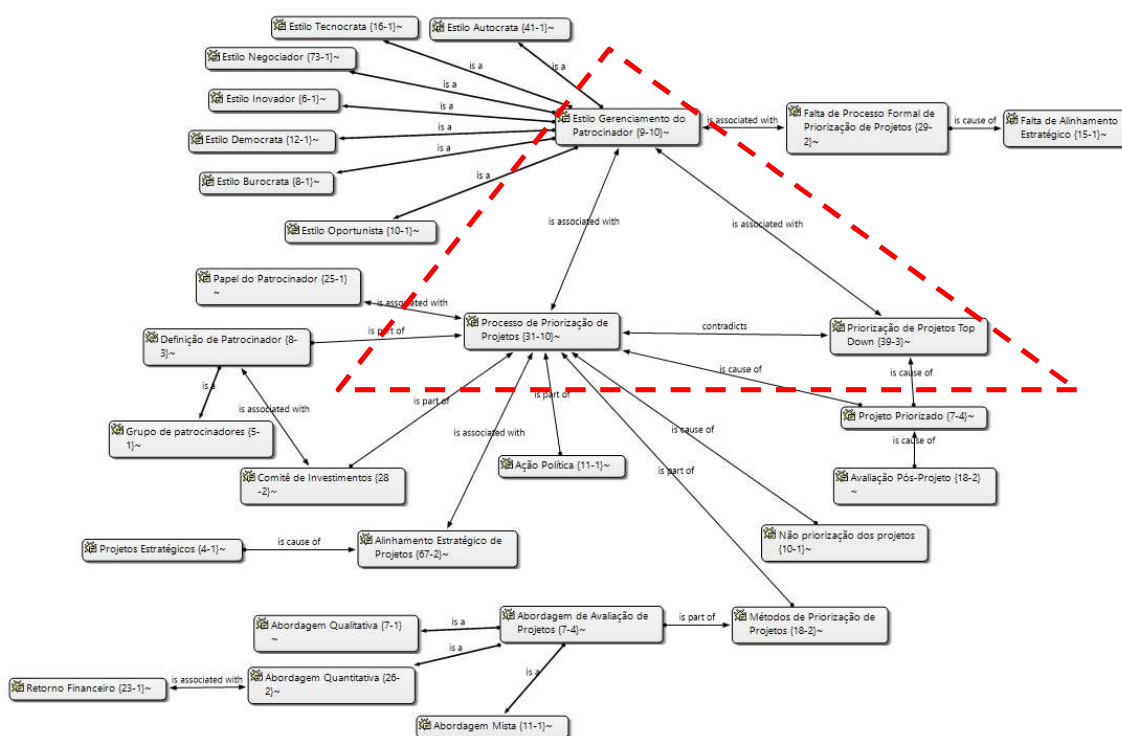


Figura 11. Análise das Entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Portanto, com base nos resultados expostos nessa pesquisa foi possível relacionar outros códigos que representam aspectos encontrados nas falas dos entrevistados com os estilos de gerenciamento. Assim, após a realização de diversas análises e testes no software Atlas.Ti pôde-se estruturar uma matriz (figura 12) que possibilita compreender a relação dos estilos de gerenciamento e suas especificidades quando do contexto de priorização de projetos. Cabe destacar que os códigos apresentados na primeira coluna da figura 12 simbolizam características, métodos e processos que podem ser encontrados nas empresas. Esses códigos, quando associados aos estilos de gerenciamento, apresentam uma relação de um determinado aspecto no contexto exposto por cada entrevistado relativo à sua empresa.

Esses resultados não almejam definir o melhor ou pior estilo de gerenciamento do patrocinador. No entanto, a pesquisa visa contribuir para uma melhor compreensão de como os patrocinadores com diferentes estilos atuam em diferentes contextos, e como eles exercem maior ou menor influência nesses ambientes.

	Estilo Autocrata	Estilo Burocrata	Estilo Democrata	Estilo Inovador	Estilo Negociador	Estilo Oportunista	Estilo Tecocrata
Alinhamento Estratégico de Projetos	Consegue exercer influência com maior ou menor facilidade dependendo do seu nível hierárquico.	Encontra maior facilidade na priorização no contexto com objetivos claros da empresa.	Pode conseguir priorizar garantindo o alinhamento estratégico de projetos, porém leva mais tempo devido ao número de pessoas que ele envolve.	O poder de influência dependerá dos objetivos estratégicos da empresa e da capacidade do patrocinador de deixar claro sua demanda.	Consegue exercer influência com maior frequência.	Se o protejo estiver alinhado à estratégia e principalmente aos seus próprios interesses, pode conseguir priorizar.	Tem maior poder de influência em projetos técnicos, mas consegue aumentar sua influência se associado com o estilo negociador.
Falta de Alinhamento Estratégico	Consegue exercer influência dependendo do seu nível hierárquico.	Dificuldade em conseguir priorizar no contexto com falta de definição dos objetivos estratégicos da empresa.	Dificuldade em conseguir priorizar no contexto com falta de definição dos objetivos estratégicos da empresa.	Dificuldade em conseguir priorizar no contexto com falta de definição dos objetivos estratégicos da empresa.	Consegue exercer influência com maior frequência, principalmente com a falta de uma estratégia clara.	Pode conseguir priorizar para beneficiar seus próprios interesses.	Tem maior poder de influência em projetos técnicos, mas consegue aumentar sua influência se associado com o estilo negociador.
Falta de Processo Formal de Priorização de Projetos	Consegue exercer influência dependendo do seu nível hierárquico.	Dificuldade em conseguir priorizar no contexto com falta de processo, se apegando à burocracia desnecessária.	Dificuldade em conseguir priorizar no contexto com falta de processo.	O poder de influência dependerá dos objetivos estratégicos da empresa e da capacidade do patrocinador de deixar claro sua demanda.	Consegue exercer influência com maior frequência.	Pode conseguir priorizar para beneficiar seus próprios interesses.	Tem maior poder de influência em projetos técnicos, mas consegue aumentar sua influência se associado com o estilo negociador.
Priorização de Projetos <i>Top Down</i>	Faz uso com alta frequência do modo de priorização <i>top down</i> .	Dificuldade em fazer uso do modo de priorização <i>top down</i> .	Dificuldade em fazer uso do modo de priorização <i>top down</i> .	Dificuldade em fazer uso do modo de priorização <i>top down</i> .	Pode conseguir priorizar se negociar com níveis hierárquicos mais altos que o seu.	Pode conseguir priorizar para beneficiar seus próprios interesses dependendo do seu nível hierárquico.	Dificuldade em fazer uso do modo de priorização <i>top down</i> .
Processo de Priorização de Projetos	Consegue exercer influência com maior ou menor facilidade dependendo do seu nível hierárquico.	Maior facilidade em cumprir as exigências protocolares no processo de priorização.	Pode conseguir priorizar, porém leva mais tempo devido ao número de pessoas que ele envolve.	O poder de influência dependerá dos objetivos estratégicos da empresa e da capacidade do patrocinador de deixar claro sua demanda.	Consegue exercer influência com maior frequência.	Se o protejo estiver alinhado à estratégia e principalmente aos seus próprios interesses, pode conseguir priorizar.	Tem maior poder de influência em projetos técnicos, mas consegue aumentar sua influência se associado com o estilo negociador.

	Estilo Autocrata	Estilo Burocrata	Estilo Democrata	Estilo Inovador	Estilo Negociador	Estilo Oportunista	Estilo Tecocrata
Abordagem de Avaliação de Projetos	Tem dificuldades em cumprir as exigências protocolares no processo de priorização.	Maior facilidade em cumprir as exigências protocolares no processo de priorização.	Consegue cumprir as exigências protocolares no processo de priorização, porém leva mais tempo devido ao número de pessoas que ele envolve.	Tem dificuldades em cumprir as exigências protocolares no processo de priorização.	Nem sempre consegue cumprir as exigências protocolares do processo, porém pode conseguir priorizar influenciando os tomadores de decisão.	Nem sempre consegue cumprir as exigências protocolares do processo, porém pode conseguir priorizar influenciando os tomadores de decisão se for para o seu próprio benefício.	Consegue cumprir as exigências protocolares no processo de priorização. Consegue exercer maior influência se associado com o estilo negociador.
Comitê de Investimentos	Tem dificuldades em conseguir priorizar por meio de comitês de investimentos.	Maior facilidade em cumprir as premissas do comitê no processo de priorização.	Pode conseguir priorizar, porém leva mais tempo devido ao número de pessoas que ele envolve.	O poder de influência dependerá dos objetivos estratégicos da empresa e da capacidade do patrocinador de deixar claro sua demanda.	Nem sempre consegue cumprir as exigências protocolares do processo, porém pode conseguir priorizar influenciando os tomadores de decisão.	Nem sempre consegue cumprir as exigências protocolares do processo, porém pode conseguir priorizar influenciando os tomadores de decisão se for para o seu próprio benefício.	Consegue cumprir as exigências protocolares no processo de priorização.
Avaliação Pós-Projeto	Enfrenta dificuldades na priorização caso os projetos já priorizados anteriormente não alcancem os objetivos pretendidos.	Maior facilidade em comprovar o atingimento dos objetivos pretendidos.	Consegue comprovar o atingimento dos objetivos pretendidos.	Tem dificuldades em priorizar no contexto onde é necessário comprovar o atingimento dos objetivos pretendidos.	Enfrenta dificuldades na priorização caso os projetos já priorizados anteriormente não alcancem os objetivos pretendidos.	Enfrenta dificuldades na priorização caso os projetos já priorizados anteriormente não alcancem os objetivos pretendidos.	Maior facilidade em comprovar o atingimento dos objetivos pretendidos.

Figura 12. Matriz dos Estilos de Gerenciamento

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Como pode se evidenciar na Figura 12 cada estilo possui uma especificidade quando se avalia a fase de priorização de projetos em determinado contexto. Um aspecto importante é que uma mesma situação pode ser evidenciada para diversos estilos. Contudo, alguns aspectos precisam ser destacados quando da aplicação de um estilo de gerenciamento na priorização de projetos.

O estilo de gerenciamento autocrata se associado ao seu alto nível hierárquico tende a exercer maior influência em contextos sem alinhamento estratégico de projetos claro e processo de priorização de projetos estabelecido. Nesses contextos, o patrocinador tende a conseguir priorizações unilaterais sem olhar a empresa como um todo. O patrocinador com estilo autocrata também consegue exercer influência mesmo em empresas que possuem um claro com alinhamento estratégico de projetos. No entanto, nesses casos seu poder de influência tende a cair consideravelmente, quanto menor for o seu nível hierárquico. Isso acontece porque as priorizações unilaterais tornam-se escassas em empresas com alinhamento estratégico de projetos.

Os estilos de gerenciamento burocrata e democrata apresentam resultados similares em contextos sem alinhamento estratégico de projetos claro e processo de priorização de projetos estabelecido. Esse aspecto pode ser explicado pelo fato do estilo de gerenciamento burocrata ter dificuldades em se posicionar em contextos sem o estabelecimento de regras para orientar a priorização de projetos. Já o estilo democrata tende a perder o foco na tentativa de tomar decisões alinhadas com outros grupos. Isso porque deve-se levar em conta que uma empresa sem alinhamento estratégico enfrenta dificuldades na escolha dos projetos e sofre com um número excessivo de projetos.

Já o estilo de gerenciamento inovador tende a ter pouco espaço em empresas que não têm como um dos objetivos a inovação. Por isso a sua capacidade de influência está vinculada ao nível de inovação da empresa. Em contrapartida, nas empresas com ausência de alinhamento estratégico de projetos, o estilo inovador tende a ser preterido por outros estilos.

Os estilos de gerenciamento negociador e oportunista tendem a exercer influência no processo de priorização de projetos em empresas com alinhamento estratégico de projetos e processo formal estabelecido de priorização de projetos assim como em empresas com ausência dos mesmos. No entanto, o estilo oportunista vai dar preferência aos seus próprios interesses mesmo em empresas com claro alinhamento estratégico de projetos. Já o estilo negociador tende a exercer maior influência em contextos sem uma estratégia clara, uma vez que ele não precisará comprovar retornos exigidos e dependerá exclusivamente dos seus atributos negociais. Cabe

descatar que os projetos defendidos pelo estilo negociador não visam prioritariamente seus próprios interesses, o que se apresenta de forma contrária ao oportunista.

O estilo de gerenciamento tecnocrata tende a exercer influência no processo de priorização de projetos em contextos com e sem alinhamento estratégico de projetos, porém sua eficácia na priorização é potencializada com atributos negociais. Os atributos negociais podem ser obtidos por meio de desenvolvimento interpessoal ou pela participação de outros patrocinadores que possam contribuir com os atributos negociais.

A priorização de projetos por meio do modo *top down* tende a ser usada com frequência por patrocinadores com estilo de gerenciamento autocrata. Em compensação, o modo *top down* é contraditório aos estilos de gerenciamento burocrata, democrata e inovador. Os estilos de gerenciamento negociador e oportunista podem fazer uso dos seus atributos negociais para convencer níveis hierárquicos acima dos seus, e que poderão garantir a priorização pretendida por meio do modo *top down*.

O comitê de investimentos e a avaliação pós-projeto são apresentados como métodos que permitem equilibrar o poder de influência do patrocinador e evitar a reinicidência de projetos priorizados que não atingem os objetivos pretendidos. O estilo inovador tende a apresentar limitações em trabalhar em ambientes racionais e conservadores, o que justifica suas dificuldades na comprovação do atingimento dos objetivos pretendidos.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

O principal fator que motivou essa pesquisa foi a busca por conhecimentos voltados para a conduta do patrocinador na fase de priorização de projetos nas empresas. Com base nessa lacuna esta pesquisa objetivou compreender como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de Sistemas de Informação. Ao final desse trabalho restou evidenciado que os estilos de gerenciamento do patrocinador exercem influência na priorização de projetos. Esse resultado permite explicitar uma realidade que impacta empresas dos mais diversos tipos, como pode ser evidenciado nessa mesma pesquisa. A relação de influência aqui estudada ocorre em empresas com diferentes ambientes, processos e métodos.

Portanto, ao apresentar os resultados dessa pesquisa os praticantes de gerenciamento de projetos, bem como os executivos das organizações podem compreender e lidar de uma melhor forma com o fenômeno pesquisado. Assim, como foi evidenciado que a influência exercida pelo patrocinador pode viabilizar a priorização de projetos no processo de priorização por meio do alinhamento estratégico de projetos. Em contrapartida, a mesma influência pode ser exercida pelo patrocinador em empresas desprovidas de processos formais de priorização de projetos e alinhamento estratégico de projetos. Ainda, mesmo em empresas com alinhamento estratégico de projetos observou-se a priorização de projetos justificada prioritariamente pelos interesses individuais do patrocinador. O que foi evidenciado ao descobrir-se o estilo oportunista nos discursos dos entrevistados.

Dessa forma, essa pesquisa demonstra a importância da influência exercida pelo patrocinador na fase de priorização de projetos nas empresas. Nesse âmbito, cabe destacar como diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador resultam em diferentes conduções nas empresas. Para detalhar essas diferentes conduções, a matriz dos estilos de gerenciamento foi elaborada na figura 12, de forma a proporcionar maior clareza para os executivos das empresas quanto aos possíveis cenários e desafios encontrados durante a fase de priorização de projetos. Deste modo, com a observação de cada estilo de gerenciamento e especificidade do ambiente das empresas, esses executivos poderão tomar a melhor decisão quanto à alocação do patrocinador, ou mesmo no desenvolvimento de habilidades dos patrocinadores que possam atender às necessidades de cada ambiente.

Outra contribuição é a identificação do comitê de investimentos e da avaliação pós-projeto como possíveis métodos para equilibrar a influência exercida pelo patrocinador de

projetos. Dessa maneira, a influência continuaria sendo exercida pelo patrocinador, porém de forma a apoiar a empresa no atingimento dos objetivos planejados. Essa situação faz com que as empresas foquem em suas estratégias de negócio, ao invés de ter que dispendir recursos pela inadequação dos estilos de gerenciamento dos patrocinadores ou dissonância no alinhamento estratégico da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender como os diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador influenciam na priorização de projetos de Sistemas de Informação. A abordagem qualitativa permitiu explorar o discurso dos entrevistados sobre o tema pesquisado. O tipo de pesquisa exploratório-descritiva garantiu a profundidade na pesquisa e a descrição das características do fenômeno, que é o comportamento do patrocinador na fase de priorização de projetos, uma vez que o tema aparenta ser pouco explorado.

Para atender o objetivo geral primeiramente foi feito um levantamento de literatura envolvendo os temas de alinhamento estratégico de projetos, processo de priorização de projetos e estilos de gerenciamento do patrocinador. Após a construção do referencial teórico passou-se para a coleta de dados por meio de entrevistas, assim procedeu-se à fase de análise de dados, o que permitiu construir categorias de análise (códigos). A fase de codificação confirmou o atingimento dos objetivos específicos (a) constatar os processos de priorização de projetos e o alinhamento estratégico de projetos estabelecidos nas empresas; (b) levantar junto aos entrevistados os estilos de gerenciamento do patrocinador e (c) identificar os métodos de priorização de projetos utilizados pelas empresas. Esses objetivos foram alcançados por meio da identificação e mapeamento dos códigos buscados.

As análises dos códigos foram feitas por meio da co-ocorrência, da análise de frequência e da relação entre os códigos de estilo de gerenciamento e os demais códigos, o que permitiu a construção da matriz. A co-ocorrência de códigos permitiu entender as relações e a falta de relação entre os códigos. A frequência de códigos trouxe um comparativo entre os incidentes e o contexto vivido por cada entrevistado. Por fim, a matriz na figura 12 proporcionou o resultado da relação dos estilos de gerenciamento com os aspectos, representados pelos outros códigos nas empresas.

Todas essas análises permitiram cumprir os objetivos (d) identificar a relação entre os estilos de gerenciamento e os métodos de priorização de projetos de Sistemas de Informação e (e) estruturar matriz relacionando os estilos de gerenciamento com outras categorias (códigos) identificados na fase de análise de dados.

Desse modo, após o levantamento da literatura, condução e análise das entrevistas foi possível constatar a influência do estilo de gerenciamento do patrocinador na fase de priorização de projetos. Então, com base nos resultados dessa pesquisa, pode ser inferido que essa influência se dá por diferentes conduções do patrocinador. Essas conduções foram mapeadas por meio dos diferentes estilos de gerenciamento no campo, além dos já evidenciados

no corpo teórico, que foram percebidos considerando o patrocinador imerso em diferentes contextos nas empresas.

Um aspecto relevante nos resultados dessa pesquisa foi que o alinhamento estratégico de projetos foi apontado como um norteador na seleção e priorização dos projetos a serem desenvolvidos. No processo de priorização de projetos, constatou-se a ausência de incidentes que demonstrem a aplicação das abordagens de priorização de projetos nos discursos dos entrevistados. A definição do patrocinador foi apresentada pelos entrevistados como uma escolha importante a ser feita. Da mesma forma, os atributos negociais do patrocinador foram evidenciados como um fator diferencial no processo de priorização de projetos. O campo acrescentou na pesquisa o novo estilo de gerenciamento, o oportunista, que não tinha sido identificado no corpo teórico.

Apesar da priorização de projetos do modo *top down* ter sido constatada na maior parte das empresas, o comitê de investimentos e a avaliação pós-projeto foram apresentados como formas de garantir a priorização de projetos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa e as entregas comprometidas. O comitê de investimentos também atuaria no balanceamento da influência exercida pelo patrocinador no processo de priorização de projetos.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

Ao término desse trabalho é possível dizer que algumas descobertas podem contribuir nos estudos acadêmicos para o fenômeno pesquisado. As análises apontaram para mais um estilo de gerenciamento além dos já identificados na literatura. Esse estilo de gerenciamento é o oportunista. Também foi evidenciado nos estudos em campo que deve haver um alinhamento estratégico da empresa com a priorização de projetos, além disso também surgiram a proposição do comitê de investimentos e da avaliação pós-projeto.

Portanto, em meio a uma base escassa de pesquisas à respeito do patrocinador, esse trabalho contribui academicamente para que mais dados e análises estejam disponíveis sobre ele, permitindo que assim seja dada continuidade no tema por meio de pesquisas futuras.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Os executivos de grandes empresas dispõem de uma agenda limitada, por isso o período de coleta de dados durou mais que o previsto e, cabe ressaltar, que alguns entrevistados tiveram

que ser substituídos por outros que atendessem às mesmas premissas da pesquisa. Ademais, o tempo disponível desses executivos para as entrevistas foi curto, todavia tentou-se aproveitar ao máximo o período disponibilizado.

Apesar das entrevistas terem sido realizadas até a saturação teórica, a abrangência quanto aos tipos de indústria pesquisados limitou-se ao histórico profissional dos entrevistados. Nesta linha de raciocínio, a pesquisa não é exaustiva quanto às indústrias, assim como também não é quanto aos diferentes projetos e estilos de gerenciamento dos patrocinadores.

Não obstante ao esforço em tentar obter um maior detalhamento com os entrevistados quanto aos métodos de priorização de projetos nas empresas, observou-se a ausência do tema nos discursos dos entrevistados que demonstrassem a aplicação das abordagens de priorização de projetos. Sendo assim, não foi possível obter a quantidade de informações que era esperado quanto aos métodos.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de um estudo comparativo da relação dos diferentes estilos de gerenciamento do patrocinador com as abordagens utilizadas pelas empresas nos métodos de priorização de projetos. Propõe-se ainda que outros pesquisadores se aprofundem na análise da influência dos estilos de gerenciamento dos patrocinadores em outras fases da gestão de portfólio e gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Bardhan, I., Kauffman, R., & Naranpanawe, S. (2010). IT project portfolio optimization: A risk management approach to software development governance. *IBM Journal of Research and Development*, 54(2), 2:1-2:18. <https://doi.org/10.1147/jrd.2009.2039824>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Bêrni, D. de A., & Fernandez, B. P. M. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa—modelando as ciências empresariais*. São Paulo: Saraiva.
- Blomquist, T. (2006). PRACTICES, ROLES, AND RESPONSIBILITIES OF MIDDLE MANAGERS IN PROGRAM AND PORTFOLIO MANAGEMENT. *Project Management Institute*, 37(1), 52–66.
<https://doi.org/10.1227/01.NEU.0000280023.69511.3A>
- Cameron, B. H. (2006). *IT-enabled strategic management: increasing returns for the organization*. IT-enabled strategic management: increasing returns for the organization. London: Idea Group Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-908-3>
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr., R. (2017). *Fundamentos em Gestão de Projetos : contruindo competências para gerenciar projetos* (4th ed., Vol. 4.ed). São Paulo: Atlas.
- Chandler, D. E., & Thomas, J. L. (2015). Does executive sponsorship matter for realizing project management value? *Project Management Journal*, 46(5), 46–61.
<https://doi.org/10.1002/pmj.21521>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. London: Sage.
- Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H., & Lechler, T. G. (2009). Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110–123. <https://doi.org/10.1002/pmj.20106>
- Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S. J., Kleinschmidt, E. J., & Storey, C. (1994).

- What distinguishes the top performing new products in financial services. *The Journal of Product Innovation Management*, 11(4), 281–299. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(94\)90084-1](https://doi.org/10.1016/0737-6782(94)90084-1)
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 333–351. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(99\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(99)00005-3)
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. *Industrial Research Institute, Inc*, 43(2), 1–23.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002). Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do—II. *Research-Technology Management*, 45(5), 21–27. <https://doi.org/10.1080/08956308.2002.11671518>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e Misto* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens*. Porto Alegre: Artmed. <https://doi.org/9788536306636>
- Driver, M. J., Brousseau, K. R., & Hunsaker, P. L. (1998). *The dynamic decision maker: five decision styles for executive and business success*. ToExcel.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management. Management*.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1999). Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 72–82, 208.
- Englund, R. L., Bocero, A., & Bass, J. (2007). Project Sponsorship : Achieving Management Commitment for Project Success. *Management*, 580–583.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: SIR ISAAC PITMAN & SONS, Ltd.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies of Social Power*, (May), 150–167. <https://doi.org/10.1037/e518362013-754>
- Friese, S. (2012). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. London: SAGE Publications.
- Gemmill, G. R., & Thamhain, H. J. (1973). The effectiveness of different power styles of

- project managers in gaining project support. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-20(2), 38–44. <https://doi.org/10.1109/TEM.1973.6448421>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo: Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Gregory, R. W., & Keil, M. (2014). Blending bureaucratic and collaborative management styles to achieve control ambidexterity in IS projects. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 343–356. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.3>
- Greiner, M. a., Fowler, J. W., Shunk, D. L., Carlyle, W. M., & McNutt, R. T. (2003). A hybrid approach using the analytic hierarchy process and integer programming to screen weapon systems projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(2), 192–203. <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.810827>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472–484. <https://doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- Henriksen, A. D., & Traynor, A. J. (1999). A practical r&d project-selection scoring tool. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(2), 158–170. <https://doi.org/10.1109/17.759144>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2014). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (4th ed.). São Paulo: E.P.U.
- Hodgetts, R. M. (1968). Leadership Techniques in the Project Organization. *Academy of The Academy of Management Journal*, 11(2), 211–219.
- Joshi, N. N., & Lambert, J. H. (2007). Equity metrics with risk, performance, and cost objectives for the prioritization of transportation projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(3), 539–547. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.900790>
- Karhade, P., Shaw, M. J., & Subramanyam, R. (2015). Patterns in Information Systems Portfolio Prioritization: Evidence From Decision Tree Induction. *MIS Quarterly*, 39(2), 413-A12.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2010.11.015>

- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622–629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>
- Kloppenborg, T. J., & Tesch, D. (2015). How Executive Sponsors Influence Project Success. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 27–30.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.21396>
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., Green, S. G., & Welsh, M. a N. N. (2002). Product Development Tensions : Exploring Contrasting Styles of Management Project. *Management*, 45(3), 546–564. <https://doi.org/10.2307/3069380>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry. Structure* (Vol. 75). <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2009.05.001>
- Loch, C. H., & Kavadias, S. (2002). Dynamic Portfolio Selection of NPD Programs Using Marginal Returns. *Management Science*, 48(10), 1227–1241.
- Maccari, E. A., Martins, S. B., & Martins, C. B. (2015). A abordagem de múltiplos critérios na priorização de projetos em um urograma de mestrado profissional. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(2), 393–414. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752015000200011>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605–622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Morgan, G. (2011). *Imagens da Organização* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Morris, P. W. G., Jamieson, A., Jugdev, K., Müller, R., Aiyer, J., Rajkumar, T. M., ... Prakash Prabhakar, G. (2005). Making Project Management Indispensable for Business Results™ An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success across Twenty-Eight Nations. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL Research Quarterly*, 36(4).

- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2010). *Introduction to Information Systems* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Companies. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00307.x>
- Olmedo-Cifuentes, I., & Martínez-León, I. M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), 223–241. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.08.001>
- Padovani, M., Carvalho, M. M. De, & Muscat, A. R. N. (2010). Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico. *Gestão & Produção*, 17(1), 157–180. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100013>
- Petro, Y., & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1717–1729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.004>
- Pinto, L. F. V., Nossa, V., & Teixeira, A. (2015). INOVAÇÃO: ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO HOSPITALAR. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 216–243. <https://doi.org/10.19094/CONTEXTUS.V13I3.750>
- PMI. (2017a). Success Rates Rise 2017 9th Global Project Management Survey. *PMI's Pulse of the Profession*, 32.
- PMI. (2017b). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBok)* (6th ed.). Project Management Institute, Inc.
- Rainer, R. K., & Turban, E. (2008). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Ramos, P., Mota, C., & Corrêa, L. (2016). Exploring the management style of Brazilians project managers. *International Journal of Project Management*, 34(6), 902–913. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.002>
- Ringuest, J. L., Graves, S. B., & Case, R. H. (2000). Conditional stochastic dominance in R&D portfolio selection. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(4), 478–484. <https://doi.org/10.1109/17.895342>
- Russo, R. D. F. S. M., & Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A systematic review of literature. *Procedia Computer Science*, 55(Itqm), 1123–1132. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.081>

- Saldaña, J. (2012). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Santhanam, R., & Kyparisis, J. (1995). A multiple criteria decision model for information system project selection. *Computers & Operations Research*, 22(8), 807–818. [https://doi.org/10.1016/0305-0548\(94\)00069-K](https://doi.org/10.1016/0305-0548(94)00069-K)
- Shalit, H., & Yitzhaki, S. (1994). Marginal Conditional Stochastic Dominance. *Management Science*, 40(5), 670–684. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.5.670>
- Shenhar, A. J. (1998). From theory to practice: Toward a typology of project-management styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 33–48. <https://doi.org/10.1109/17.658659>
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R & D Management*, 34(5), 569–578. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00363.x>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607–632. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: M. Books.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Shollo, A., Constantiou, I., & Kreiner, K. (2015). The interplay between evidence and judgment in the IT project prioritization process. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 171–188. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.06.001>
- Silva, A. B., Godoi, C. K., & Melo, R. B. de. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Simplício, R., Gomes, J., & Romão, M. (2017). Projects Selection and Prioritization: A Portuguese Navy pilot model. *Procedia Computer Science*, 121, 72–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.011>
- Standish Group. (2014). The Standish group: the chaos report. *Project Smart*, 16. [https://doi.org/10.1016/S0895-7061\(01\)01532-1](https://doi.org/10.1016/S0895-7061(01)01532-1)

- Strang, D. K. (2012). Portfolio Selection Methodology for a Nuclear Project. *Project Management Journal*, 17(1), 81–93. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Tsai, W. H., Leu, J. Der, Liu, J. Y., Lin, S. J., & Shaw, M. J. (2010). A MCDM approach for sourcing strategy mix decision in IT projects. *Expert Systems with Applications*, 37(5), 3870–3886. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.11.031>
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management : leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill.
- Verbano, C., & Nosella, A. (2010). Addressing R&D investment decisions: a cross analysis of R&D project selection methods. *European Journal of Innovation Management*, 13, 355–380. <https://doi.org/10.1108/14601061011060166>
- Vieira, L. J. M., & Costa, S. G. da. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927–948. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006>
- Xia, W., & Lee, G. (2005). Complexity of Information Systems Development Projects: Conceptualization and Measurement Development Abstract, 22(1), 45–83.
- Zimmer, P., Iata, C. M., Souza, J. A., & Cunha, C. J. C. de A. (2017). Fatores determinantes para o desempenho em inovação das indústrias optantes lucro real em Santa Catarina. *Revista Gestão & Tecnologia*, 17(3), 191–216.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A) Instruções para o entrevistador:

Os projetos implantados proporcionam a promoção de mudanças nas empresas. No entanto, geralmente há mais projetos para serem implantados do que recursos disponíveis em uma empresa, o que leva ao processo de priorização por meio de escolhas que precisam ser feitas dentro de um portfólio de projetos adequado. Essas escolhas podem ser feitas ou não por meio de métodos de priorização de projetos. Para que essas escolhas sejam feitas é necessário o apoio de um patrocinador, que é quem dará suporte no processo de priorização de projetos. Neste contexto, o objetivo da entrevista é conhecer, a partir da experiência do entrevistado, os processos de priorização de projetos, a participação do patrocinador e os atributos que podem favorecer ou não o patrocinador nesse processo.

Pesquisadora: Luciana Magalhães Girardin Pimentel Rodrigues

Professor Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

B) Condições da entrevista

- Quem será entrevistado?

Nome:

Data da entrevista:

Local:

Duração da entrevista:

Cargo:

Formação:

Experiência:

- Quando? Entre os meses julho e agosto de 2018.
- Onde?
- Quanto tempo? Até 60min.
- Como será conduzida a entrevista? Gravada.

C) Categorias iniciais

Categorias / Conceitos	Descrição	Fundamentos
Priorização de Projetos	A classificação de projetos a partir de um conjunto de critérios sem exceder os recursos disponíveis.	Turner, 2009
Patrocinador	Pessoa ou grupo, com um envolvimento ativo, que fornece os recursos e suporte para o projeto, programa ou portfólio, e é responsável pelo sucesso do mesmo. Dentre suas funções está a definição de prioridade do projeto de forma individual ou por conselho.	Englund, Bocero e Bass, 2007; PMI, 2017b; Kerzner, 2009
Estilos de Gerenciamento	São hábitos aprendidos, modo de pensar e comportar-se que geram um conjunto de ações e caracterizam atributos individuais.	Driver, Brousseau e Hunsaker, 1998; Lewis, Welsh, Dehler, Green e Welsh, 2002

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Empresa:
2. Entrevistado (s):
3. Entrevistador:
4. Seções da entrevista:
 - () *Background* do entrevistado
 - () Itens que quero verificar
 - () validação dos itens percebidos
 - () Comentários finais

5. Introdução da entrevista

Você foi selecionado para essa entrevista porque estamos fazendo um estudo sobre a influência dos estilos de gerenciamento do patrocinador no processo de priorização de projetos de sistemas de informação.

Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente, caso seja de seu interesse. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para os senhores para que sejam avaliadas e validadas.

6. Itens a serem tratados na entrevista:

- a) O processo de priorização de projetos e o uso de métodos de priorização
- b) O papel do patrocinador no processo de priorização de projetos de SI
- c) Os estilos de gerenciamento do patrocinador no processo de priorização de projetos de SI

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa sob o título “Análise dos processos de priorização de projetos e a participação do patrocinador neste contexto”, sob a responsabilidade da pesquisadora Luciana Magalhães Girardin Pimentel Rodrigues, a qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura sobre priorização de projetos, e sua entrevista, para entender como as metodologias são influenciadas neste processo. A dissertação mencionada é requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos, MPA-GP na Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista presencial com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema embasado em seu histórico profissional. A entrevista tem uma previsão de duração de até 1 hora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr (a) participar estará contribuindo para um melhor entendimento sobre as decisões a respeito da priorização de projetos.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no telefone (11) 95345-0785.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___/___/_____

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável