

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DAVID RONCO

A MEDIÇÃO E A AVALIAÇÃO DO SUCESSO DOS PROJETOS

Estudo de caso de empresa

SÃO PAULO - SP

2013

DAVID RONCO

A MEDIÇÃO E A AVALIAÇÃO DO SUCESSO DOS PROJETOS

Estudo de caso de empresa

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Operações e
Competitividade

Data de avaliação: 15/05/2013

Orientador: Prof. Dr. Orlando Cattini Junior

SÃO PAULO - SP

2013

Ronco, David.

A Medição e a Avaliação do Sucesso dos Projetos: Estudo de caso de empresa / David Ronco. - 2013.

108 f.

Orientador: Orlando Cattini Júnior.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de projetos. 2. Administração de projetos - Avaliação. 3. Sucesso nos negócios. I. Cattini Júnior, Orlando. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

DAVID RONCO

A MEDIÇÃO E A AVALIAÇÃO DO SUCESSO DOS PROJETOS

Estudo de caso de empresa

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Operações e Competitividade

Data de aprovação:

___/___/___

Banca examinadora:

Prof. Dr. Orlando Cattini Junior (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio
FGV-EAESP

Prof. Dr. Ricardo Leonardo Rovai
FEA-USP

Para a minha esposa Carla, companheira e amiga de todas as horas, a quem eu dedico todo o meu amor, pela dedicação à nossa família em cada dia de nossas vidas e pela confiança, apoio e paciência durante todo o curso de Mestrado.

Para as minhas filhas Natália e Isabela, razão do meu viver, por serem duas filhas maravilhosas e cheias de amor e por toda a ajuda que me deram durante a realização deste trabalho.

Para os meus pais, Olívio e Jeanet, pelo amor, pela educação e por todo o esforço dedicado a mim em toda a minha formação educacional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e pelo amor incondicional que tem por mim e pela minha família.

Ao Prof Orlando Cattini Júnior, meu Orientador, por toda a dedicação, orientação e, principalmente, pela paciência que teve comigo em entender as dificuldades vividas durante a confecção deste trabalho.

Ao Prof Ricardo Leonardo Rovai, um agradecimento muito especial por todo o seu zelo, disponibilidade, orientação, dicas e por compartilhar comigo toda a sua experiência, componentes esses essenciais à conclusão deste trabalho, e também, pela confiança, pelas oportunidades que me foram geradas e por aceitar fazer parte deste trabalho.

Ao Prof Luiz Carlos Di Serio, por todas as aulas ministradas durante o curso de mestrado, por toda dedicação, rigor, seriedade e transparência em sua participação nesta banca, o que me possibilitou buscar sempre a melhor forma de conduzir esta pesquisa e por ser o grande Mestre que é.

A todos os professores do MPA-EAESP por todos os ensinamentos que nos foram passados ajudando-nos a que ampliássemos nossos conhecimentos e nos tornássemos melhores profissionais.

Aos companheiros do MPA, pela convivência durante os mais de dois anos de curso.

RESUMO

O plano estratégico de uma organização é definido com base na sua missão, visão e valores e sob influência das necessidades dos acionistas, das condições do mercado, das exigências dos consumidores, das regulações governamentais e da concorrência. As organizações têm nos projetos, veículos para a execução de suas estratégias. O sucesso dos projetos executados por uma organização é fundamental para o êxito de sua estratégia, porém, a definição do sucesso de um projeto não é unânime. Este trabalho teve como objetivo estudar a forma como as empresas avaliam o sucesso de seus projetos. A motivação para este estudo surgiu quando a falta de clareza a respeito do sucesso dos projetos foi percebida pelo pesquisador quando em contato com profissionais de gerenciamento de projetos de algumas empresas. Uma pesquisa qualitativa com o uso do método do estudo de caso foi realizada para buscar a resposta à questão da pesquisa. Esta dissertação apresenta um estudo de caso único integrado com a análise de uma empresa e duas de suas unidades de negócio. Em um primeiro momento a questão de pesquisa e as proposições iniciais foram definidas. Depois, proposições de estudo foram extraídas da investigação feita sobre a teoria a respeito do tema “sucesso dos projetos”. O próximo passo foi selecionar a empresa alvo do estudo e elaborar o protocolo do estudo de caso. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com profissionais das duas unidades de negócio e análises de documentos sobre a metodologia de gerenciamento de projetos da empresa. Os dados foram confrontados com as proposições iniciais e de estudo visando fazer a comprovação de cada uma delas. Por fim, foi gerado um relatório mostrando os resultados obtidos, as limitações da pesquisa, as sugestões para pesquisas futuras e uma conclusão sobre o trabalho. O resultado mostrou evidências de que a organização objeto deste estudo possui um processo formal, com critérios definidos, para avaliar o sucesso de seus projetos e que esta avaliação limita-se a avaliar apenas o desempenho de prazo, custo, escopo e qualidade dos projetos. Como conclusão, a pesquisa mostrou evidências de que a prática da empresa analisada para avaliar o sucesso de seus projetos representa apenas 13% das proposições de estudo, mostrando uma baixa aderência à teoria existente e ainda, que novos estudos serão necessários para se comprovar a viabilidade ou não do uso dessas teorias na prática de gerenciamento de projetos no dia a dia das empresas. Espera-se que este trabalho contribua para o desenvolvimento de novas teorias sobre a avaliação do sucesso dos projetos e para a elevação dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos das organizações.

Palavras-chave

Estratégia, gerenciamento, maturidade, metodologia, projetos, sucesso.

ABSTRACT

The strategic plan of an organization is defined based on Mission, Vision and Values and influenced by shareholders' needs, market conditions, demands of the consumers, government regulations and competitors. Organizations have in the projects, vehicles for implementing their strategies. The success of projects executed by an organization is critical to the success of its strategy, however, the definition of project success is not unanimous. This work had the objective to study how companies evaluate the success of their projects. The motivation for this study arose when the lack of clarity about the success of the projects was perceived by the researcher when in contact with project management professionals of some companies. A qualitative study using the case study method was conducted to seek the answer to the research question. This dissertation presents a single-case (embedded) study with the analysis of a company and two of its business units. First of all, the research question and the initial propositions were defined. Then, theoretical propositions were extracted from the investigation done about the theory upon the subject "project success". The next step was select the target company and prepare the case study protocol. To collect data, were conducted interviews with some professionals from the two business units and document analysis about company's project management methodology. The data obtained were confronted with the initial and theoretical propositions to make the validation of each of them. Finally, was generated a report showing the results obtained with the research, its limitations, suggestions for future research and the conclusion. The results showed evidences that the target company has a formal process, with defined criterias, for evaluating the success of their projects and, that this assessment is limited to evaluate only the performance of time, cost, scope and quality of the projects. As a conclusion, research has shown evidences that the practices to evaluate the success of the projects of the target company represent only 13% of the theoretical propositions, showing a low adherence to the existing theory. Further studies will be needed to prove the viability or not the use of these theories in project management practices in the day to day of the companies. It is hoped that this work contribute to the development of new theories on the evaluation of the success of the projects and to the increase the project management maturity levels on the organizations.

Keywords:

Strategy, management, maturity, methodology, project, success.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação do gerenciamento de portfólio com a estratégia organizacional	22
Figura 2 - Fatores chave na implementação de projetos com sucesso	27
Figura 3 - Modelo do sucesso do projeto de Pinto e Slevin	28
Figura 4 – Medidas específicas de sucesso de Shenhar e Dvir	29
Figura 5 - Dimensões do sucesso do projeto e a dependência do tempo de Shenhar e Dvir....	30
Figura 6 - Níveis do sucesso de projetos de Bannerman	32
Figura 7 - Tipos básicos de projetos para estudo de caso.....	43
Figura 8 - Proposta de conteúdo e sequência para a condução de um estudo de caso	46
Figura 9 - Método do estudo de caso.....	47
Figura 10 - Processo de pesquisa do estudo de caso	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ideias centrais sobre estratégia	17
Tabela 2 - Resumo das definições de projeto	19
Tabela 3 - Critérios de sucesso de projetos - Freeman e Beale	26
Tabela 4 - Resumo do referencial teórico.....	33
Tabela 5 - Estratégias de investigação.....	39
Tabela 6 - Proposições de estudo	50
Tabela 7 - Questões do estudo de caso	55

Sumário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	9
LISTA DE TABELAS	10
1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Definição dos conceitos	16
2.1.1. Estratégia	16
2.1.2. Projeto	17
2.1.3. Partes interessadas de um projeto	19
2.1.4. Gerenciamento de Projetos	19
2.1.5. Programa	20
2.1.6. Gerenciamento de Programas	20
2.1.7. Portfólio de projetos	20
2.1.8. Gerenciamento do Portfólio de projetos	21
2.1.9. Governança do Portfólio de Projetos	22
2.1.10. Modelos financeiros de avaliação de projetos	22
2.2. Sucesso dos projetos	23
2.2.1. Conclusão sobre o referencial teórico sobre sucesso dos projetos	33
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	36
3.1. Referencial teórico dos métodos de pesquisa	36
3.2. Método de pesquisa escolhido – Estudo de caso	40
3.3. Projeto do estudo de caso	44
3.3.1. Questão da pesquisa	48
3.3.2. Desenvolvimento da revisão teórica	48
3.3.3. Proposições de estudo	49
3.3.4. Seleção do caso	52
3.3.5. Protocolo do estudo de caso	53
3.3.5.1. Estrutura do protocolo do estudo de caso	54
4. ESTUDO DE CASO	57
4.1. Perfil da EMPRESA – empresa alvo deste estudo	57
4.2. Caso da unidade de análise PROJEXT	58
4.2.1. Análise do conteúdo das entrevistas – PROJEXT	59

4.2.2. Análise do conteúdo dos documentos – PROJEXT	60
4.2.3. Resultados do caso da unidade de análise PROJEXT	61
4.3. Caso da unidade de análise PROJINT	63
4.3.1. Análise do conteúdo das entrevistas – PROJINT	64
4.3.2. Análise do conteúdo dos documentos – PROJINT	65
4.3.3. Resultados do caso da unidade de análise PROJINT	67
5. RESULTADO FINAL E CONCLUSÕES	69
5.1. Resultados finais do estudo de caso	69
5.2. Benefícios esperados, limitações e sugestões para trabalhos futuros	70
5.3. Conclusões finais	71
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
7. APÊNDICES	77

1. INTRODUÇÃO

“Organizações constroem estratégias para definir como suas visões serão alcançadas. A visão é habilitada pela missão, que dirige a execução da estratégia” (PMI, 2008b, p. 8).

“Organizações executam suas estratégias através da criação de "iniciativas estratégicas", compreendendo portfólios de programas e projetos, que se tornam os veículos para a execução da estratégia da organização.” (KAPLAN e NORTON, 2008)

“Os projetos impulsionam a inovação da empresa e as mudanças; na realidade, o único jeito de as empresas mudarem, implementarem uma estratégia, inovarem ou obterem vantagem competitiva é por meio de projetos.” (SHENHAR e DVIR, 2007).

A crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequados pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto. (PMI, 2008a, p. 4).

Os projetos são considerados muito mais do que meios para resolver problemas técnicos, mas sim, são impulsionadores da mudança e de melhores negócios. (ANDERSEN e JESSEN, 2003). Os projetos são os propulsores que fazem com que as organizações sejam melhores, mais fortes e mais eficientes. (SHENHAR e DVIR, 2007).

Podemos entender das afirmações acima a grande importância para as estratégias das empresas de se executar, com sucesso, os projetos. Apesar disso, ainda há, na literatura, relatos de problemas com a execução das estratégias e dos projetos. Mankins e Steele (2005, p. 3) observam em sua experiência, que apenas 63% do desempenho financeiro prometido pelas estratégias das empresas são entregues e que apenas 15% das empresas tem uma prática regular de comparar seus resultados com os planos originais. Shenhar e Dvir (2007) coletaram, por 15 anos, dados em mais de 600 projetos nos setores comerciais, governamentais e sem fins lucrativos em vários países e concluíram que aproximadamente 85% dos projetos estudados deixou de cumprir com as metas de tempo e orçamento.

A própria definição de sucesso do projeto não é unânime e é possível encontrar vasta literatura a respeito deste tema sem que haja um consenso. Para Cleland (1986), o sucesso do projeto é função do desempenho técnico e da contribuição com a estratégia. De Wit (1988) diz que o sucesso do projeto é diferente do sucesso do gerenciamento do projeto e ambos não dependem um do outro. Pinto e Slevin (1988b) afirmam que o sucesso é dependente do gerenciamento do projeto, do produto e do cliente.

Bannerman (2008) entende que o sucesso deva ser analisado segundo os pontos de vista das partes interessadas e Maltz, Shenhar e Really (2003) dizem que o sucesso do projeto deve ser medido pelos indicadores tradicionais de prazo e custo e também, através de outras dimensões, como, imagem da empresa, desenvolvimento e crescimento dos membros da equipe, entre outras.

Dentro deste contexto onde a participação dos projetos na execução das estratégias organizacionais ocupa um lugar de destaque e o sucesso dos projetos é, ao mesmo tempo, essencial e divergente com relação à sua definição, este trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão: **Como as empresas medem e avaliam o desempenho de seus projetos para concluir sobre o sucesso ou insucesso dos mesmos, em quais momentos essa medição é realizada, quais indicadores são avaliados para se chegar a essa conclusão e quais as lacunas existentes desta prática com a teoria existente?**

A fim de responder a questão acima, serão consideradas 03 (três) proposições iniciais que serão o ponto de partida deste trabalho:

- a) Proposição inicial 1 (PIni1): **As empresas avaliam o desempenho de seus projetos a fim de concluir se os mesmos tiveram ou não sucesso;**
- b) Proposição inicial 2 (PIni2): **Os critérios de sucesso dos projetos são claramente definidos e variam de acordo com o projeto realizado;**
- c) Proposição inicial 3 (PIni3): **Existe nas empresas um processo formal para medir o sucesso dos projetos.**

Espera-se com este trabalho contribuir para o entendimento de como o sucesso dos projetos é avaliado nas organizações, comparar essa informação com a teoria existente e encontrar lacunas entre a teoria e a prática. Não se pretende encontrar respostas para as lacunas encontradas, o qual será fruto para novos estudos a partir desse.

Este estudo, como qualquer outro, não pretende esgotar o assunto, portanto, há limitações no mesmo que não permitem seja possível fazer generalizações ou o desenvolvimento de novas teorias. Mas sim, este estudo pretende estimular a busca do entendimento sobre o modo pelo qual o sucesso dos projetos é avaliado.

Para responder à questão de pesquisa, esta dissertação está estruturada com os seguintes capítulos:

- a) Introdução, que tem por objetivo apresentar o trabalho ao leitor;
- b) Referencial Teórico, que tem o objetivo de apresentar a investigação feita sobre a literatura existente sobre o tema “sucesso dos projetos”;

- c) Metodologia de Pesquisa, que faz a explanação do método do estudo de caso e os motivos que levaram a que esse fosse o método escolhido de pesquisa. Este capítulo apresenta ainda o projeto de estudo de caso que foi criado para realizar este trabalho;
- d) Estudo de Caso, que faz a apresentação do caso da empresa estudada e de suas duas unidades de análise e mostra todas as evidências encontradas para responder a questão da pesquisa;
- e) Resultados finais e conclusões, onde são feitas as conclusões do trabalho, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros;
- f) Referência Bibliográfica, que apresenta todas as fontes de consulta utilizadas neste trabalho.
- g) Apêndices, que contêm o protocolo do estudo de caso e as transcrições das entrevistas realizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar, de uma forma lógica, o resultado das buscas realizadas em periódicos e livros pelas publicações dos principais autores referentes ao tema pesquisado, suas pesquisas e respectivas abordagens.

Na primeira parte do referencial teórico, com o objetivo de equalizar o entendimento, são definidos os conceitos empregados no estudo: estratégia, projeto, partes interessadas de um projeto, gerenciamento de projetos, programa, gerenciamento de programas, portfólio de projetos, gerenciamento do portfólio de projetos, governança do portfólio de projetos e modelos financeiros de avaliação de projetos.

Na segunda parte são apresentadas as abordagens dos autores pesquisados sobre o tema “Sucesso dos projetos”.

2.1. Definição dos conceitos

O objetivo deste item é definir os principais conceitos empregados neste trabalho a fim de equalizar os seus entendimentos pelos leitores, visto que, alguns destes conceitos possuem diferentes vertentes em suas definições.

2.1.1. Estratégia

Whittington (2006) afirma que não há muita concordância a respeito da definição de estratégia. Segundo ele, há diferentes abordagens sobre o tema e não há concordância sobre os princípios da estratégia corporativa. Mintzberg (2006) também reforça esta tese ao dizer que não há uma definição única e universalmente aceita sobre o que é estratégia e que vários autores e dirigentes usam o termo de forma diferente.

Dentro dessa diversidade e dificuldade, para esta pesquisa, com o objetivo de mostrar a evolução do pensamento a respeito da estratégia, foram selecionados os trabalhos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Porter (1996) e Barney e Hesterly (2011) e depois foram extraídas as ideias centrais de cada um para formar a linha base conceitual para este trabalho.

Para Chandler (1962, p. 13), estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Ansoff (1965) define estratégia como um

conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Para ele, as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou então, realizar atividades semelhantes, porém, de forma diferente. Estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir uma combinação única de valor. (PORTER, 1996).

Para Barney e Hesterly (2011) estratégia é a teoria sobre como obter vantagens competitivas. Para os autores, uma boa estratégia é a estratégia que realmente gera algumas vantagens. Eles complementam dizendo que o processo de gerenciamento estratégico inicia-se quando a empresa define sua missão, seguida dos objetivos estratégicos; em seguida, são feitas as análises interna e externa, que possibilitarão a definição das escolhas estratégicas que, ao serem implantadas, permitirão à empresa obter a vantagem competitiva.

Segue abaixo, na Tabela 1, o resumo das ideias dos autores sugeridos sobre estratégia.

Tabela 1 - Ideias centrais sobre estratégia

Autor	Ideia central
Chandler (1962)	Metas básicas a longo prazo, adoção de linhas de ação e aplicação de recursos
Ansoff (1965)	Conjunto de regras de tomada de decisão e relação com o ecossistema
Porter (1996)	Fazer e ser diferente da concorrência
Barney e Hesterly (2011)	Obter vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Chandler (1962), Ansoff (1965), Porter (1996) e Barney e Hesterly (2011)

2.1.2. Projeto

Dentre as definições de projeto existentes na literatura, para este trabalho, em função das similaridades, foram adotadas as apresentadas por Tuman (1983), Cleland e Ireland (2002), PMI (2008), Kerzner (2009) e OGC (2009).

Projeto é uma organização de pessoas dedicadas a uma finalidade específica ou objetivo. Projetos geralmente envolvem empreendimentos grandes, caros, únicos ou de alto risco, que têm de ser concluídos em uma determinada data, consumindo uma certa quantia de dinheiro, dentro de um certo nível de desempenho esperado. No mínimo, todos os projetos precisam ter objetivos bem definidos e recursos suficientes para realizar todas as tarefas necessárias. (TUMAN, 1983, p. 498).

Cleland e Ireland (2002, p. 4) definem projeto como uma combinação de recursos organizacionais reunidos para criar algo que não existia anteriormente e que fornecerão uma capacidade de desempenho no desenho e na execução das estratégias da organização. Segundo os autores, os projetos têm um ciclo de vida único, começando com uma ideia e progredindo através do desenho, da engenharia e da manufatura. Concluem dizendo que há 04 (quatro) considerações consideradas chave que sempre estão presentes em um projeto:

- a) “Quanto custará?”;
- b) “Quanto tempo durará?”;
- c) “Qual capacidade de desempenho técnico o projeto agregará à organização?”;
- d) “Como os resultados do projeto se encaixarão nas estratégias da organização?”.

Segundo o *Project Management Institute* (PMI), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2008a, p. 5). O PMI completa dizendo que a natureza temporária de um projeto indica um início e um término definidos; e que, o seu término é alcançado, quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que os objetivos não serão ou não poderão ser atingidos, ou ainda, quando o resultado do projeto não for mais necessário. (PMI, 2008a, p.5).

Kerzner (2009, p. 2) diz que um projeto pode ser considerado qualquer série de atividades e tarefas que têm um objetivo específico a ser atingido, dentro de certas especificações, com datas de início e término definidas, que consomem recursos humanos e não humanos e que, se aplicável, podem ter limitações de recursos financeiros.

Para o *Office of Government Commerce* - OGC (2009, p. 3), projeto é uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócio, de acordo com um *Business Case* definido anteriormente.

As ideias centrais dessas 04 (quatro) definições, mostradas na Tabela 2, em alguns pontos são similares e, em outros, são complementares.

Tabela 2 - Resumo das definições de projeto

Autor	Ideias centrais
Cleland e Ireland (2002)	Combinação de recursos Criar algo novo Limitado por tempo e custo Deve agregar capacidade técnica à organização Deve contribuir com a estratégia organizacional
PMI (2008)	É temporário – início e fim definidos Cria um produto único
Kerzner (2009)	Visa um objetivo específico Tem começo e fim definidos Utiliza recursos humanos e não humanos Pode ter limitação de recursos financeiros
OGC (2009)	É temporário Visa entregar um produto definido em um <i>Business Case</i>

2.1.3. Partes interessadas de um projeto

Partes interessadas são pessoas ou organizações que estão ativamente envolvidas no projeto ou têm algum tipo de interesse no mesmo que pode afetar positiva ou negativamente o desempenho ou a conclusão do projeto. Podem ser considerados como partes interessadas do projeto o cliente, a organização onde o projeto está sendo executado e seus dirigentes, usuários do produto do projeto, governo, fornecedores, o gerente do projeto e a equipe do projeto entre outros. (PMI, 2008, p. 23).

2.1.4. Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Gerenciar um projeto inclui a identificação dos requisitos, a adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas e balanceamento das restrições conflitantes do projeto, como, escopo, cronograma, orçamento e recursos entre outras. A relação entre esses fatores deve ocorrer de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado. A equipe do projeto deve ser capaz de avaliar a situação e equilibrar as demandas a fim de entregar um projeto bem sucedido. (PMI, 2008a, p. 6-7). Para Kerzner (2009, p. 4), gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direção e controle dos recursos da organização visando um propósito, aparentemente de curto

prazo, que foi estabelecido para completar metas e objetivos organizacionais específicos. Dentro da metodologia PRINCE2, gerenciamento de projeto é “o planejamento, delegação, monitoramento e controle de todos os aspectos do projeto e a motivação dos envolvidos para atingir os objetivos do projeto conforme as metas para desempenho no que diz respeito a prazo, custo, qualidade, escopo, benefícios e riscos.” (OGC, 2009, p. 4).

Como parte integrante do gerenciamento de um projeto, está o monitoramento e controle do mesmo, que consiste nos “processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.” (PMI, 2008a, p. 39). Controle do projeto é um processo composto 03 (três) etapas:

- a) Medição, que consiste em determinar o grau de avanço do progresso do projeto em direção aos objetivos do mesmo;
- b) Avaliação, que consiste em determinar as causas dos desvios do projeto em relação ao seu plano e as possíveis formas de agir nos mesmos para corrigi-los;
- c) Correção, que consiste em executar as ações necessárias para corrigir uma tendência desfavorável ou tirar vantagem de uma tendência favorável. (KERZNER, 2009, p. 193).

2.1.5. Programa

“Programa é um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenada a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.” (PMI, 2008c, p. 5).

2.1.6. Gerenciamento de Programas

“Gerenciamento de Programas é o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos estratégicos do programa e seus benefícios.” (PMI, 2008c, p. 6).

2.1.7. Portfólio de projetos

“Portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos

estratégicos de negócios." (PMI, 2008b, p. 4). "Portfólio é uma coleção de projetos e programas desenhados para atingir objetivos estratégicos." (APM, 2012, p. 2).

Segundo o PMI (2008, p. 8) os projetos e programas existentes em um portfólio não são necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

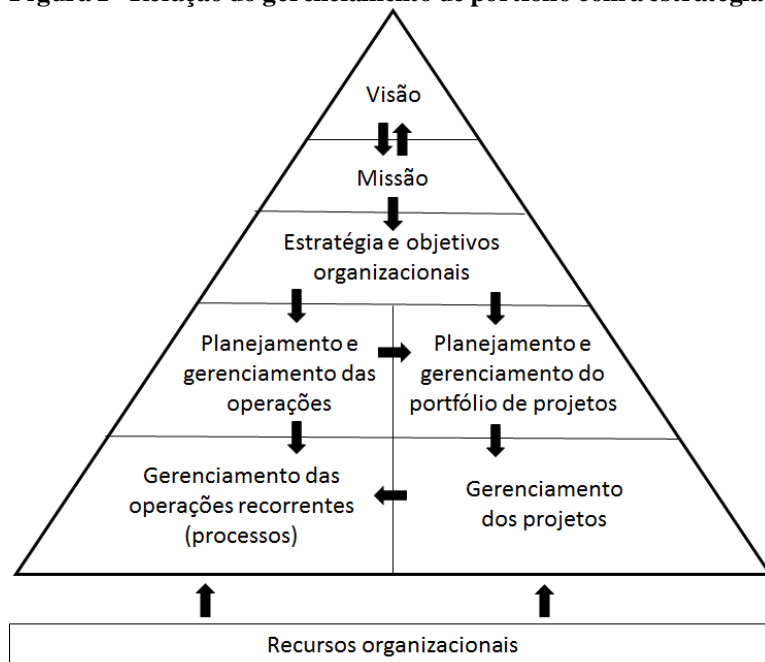
2.1.8. Gerenciamento do Portfólio de projetos

Gerenciamento de portfólio é o gerenciamento coordenado dos componentes de um portfólio que garante que o relacionamento entre projetos e programas sejam identificados e que os recursos sejam alocados de acordo com as prioridades organizacionais, tudo isso visando atingir objetivos organizacionais específicos. (PMI, 2008b, p. 5-6).

Gerenciamento de portfólio é um processo de decisão dinâmico onde uma lista de projetos ativos de produtos de negócio é constantemente atualizada e revisada. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, encerrados ou terem suas prioridades refeitas e os recursos são alocados para os projetos ativos. O processo de decisão do portfólio é caracterizado por incertezas, mudanças, oportunidades dinâmicas, metas múltiplas e considerações estratégicas, interdependência entre os projetos e diversos tomadores de decisão e locais. (COOPER, EDGETT, KLEINSCHMIDT, 2001).

Segundo o PMI (2008b, p. 8), o objetivo de vincular o gerenciamento de portfólio com a estratégia organizacional é balancear o uso dos recursos para maximizar o valor na execução da estratégia e nas atividades operacionais, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Relação do gerenciamento de portfólio com a estratégia organizacional



Fonte: Adaptado de PMI, 2008b, p. 9.

2.1.9. Governança do Portfólio de Projetos

Governança do Portfólio de Projetos é um conjunto de processos organizacionais inter-relacionados, pelo qual uma organização prioriza, seleciona e aloca os seus limitados recursos internos de forma a melhor alcançar os objetivos organizacionais. Os processos de governança de portfólio garantem que as decisões de investimento sejam tomadas visando identificar oportunidades, selecionar atividades para que sejam financiadas e para atingir metas de desempenho. (PMI, 2008b, p. 7).

2.1.10. Modelos financeiros de avaliação de projetos

Os modelos financeiros normalmente são utilizados na fase de concepção de um projeto como sustentação do processo decisório de seleção de projetos; porém, podem ser utilizados também durante a execução dos projetos, como ferramenta de controle e previsão, e na avaliação pós-encerramento, para corroborar ou não os números obtidos na concepção e verificar se o projeto atingiu os resultados esperados.

Os modelos financeiros mais comumente utilizados são:

- a) Valor Presente Líquido (VPL), que é a técnica que calcula o ganho ou perda monetários esperados de um projeto através do desconto de todas as entradas e saídas

- de caixa futuras, trazendo-as ao valor presente (momento zero) usando uma determinada taxa de desconto. Segundo Brealey e Myers (2008), é a contribuição líquida de um projeto para a riqueza de uma organização;
- b) Período de Payback (PP), que, de acordo com Horngren (2009), mede o tempo que vai demorar para se recuperar, na forma de fluxos de caixa futuros, o investimento líquido inicial de um projeto. Há dois tipos, o Período de Payback Simples (PPS), que não considera o valor do dinheiro no tempo, e o Período de Payback Descontado (PPD), que considera o valor do dinheiro no tempo;
 - c) Taxa Interna de Retorno (TIR), que, segundo Horngren (2009), é o método que calcula a taxa de desconto que faz com que o valor presente de entradas de caixa esperados de um investimento torne-se igual ao valor presente de suas saídas de caixa esperadas; em outras palavras, a Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que torna o Valor Presente Líquido (VPL) igual a zero;
 - d) Índice de Lucratividade (IL), que, segundo Brealey e Myers (2008), é o método que fornece uma maneira de selecionar projetos entre vários projetos e combinações disponíveis.

2.2. Sucesso dos projetos

O objetivo deste tópico é apresentar os resultados da investigação feita sobre como o tema “sucesso dos projetos”. Com o objetivo de mostrar as abordagens que os pesquisadores vêm fazendo ao longo do tempo, suas conclusões e recomendações, foram investigados os trabalhos realizados desde os anos 80 até a presente data. À luz dos resultados dessa investigação pretende-se criar um entendimento da evolução da teoria de como o sucesso dos projetos deve ser mensurado pelas organizações com vistas a atingir o melhor alinhamento com os negócios e, conseqüentemente, proporcionar os melhores resultados às mesmas.

De acordo com Jugdev e Muller (2005), as visões sobre sucesso de projetos têm mudado através dos anos, partindo de definições que eram limitadas à implementação das fases do ciclo de vida dos projetos, para outras mais contemporâneas, que passam a avaliar também o sucesso através do ciclo de vida dos produtos. Para Chan e Chan (2004), sucesso de projetos significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Cleland (1986) fez a relação do gerenciamento de projetos com a estratégia organizacional, ao inserir conceitos de gestão de

portfólio, e com o uso do produto final do projeto, ao sugerir que o sucesso do projeto só é significativo se for considerado a partir de dois pontos de vista:

- a) o grau em que o desempenho técnico do projeto for alcançado dentro do prazo e do orçamento aprovado;
- b) a contribuição do projeto para a missão estratégica da empresa.

Segundo Wang e Huang (2006), o foco de muitos estudos sobre o sucesso dos projetos é em como medir esse sucesso, ou seja, nos seus critérios e nos fatores que influenciam o sucesso dos projetos. Lim e Mohamed (1999) usam o *Concise English Dictionary* para definir "critério" como sendo "um princípio ou padrão pelo qual alguma coisa pode ser julgada" e "fator" como sendo "qualquer circunstância, fato ou influência que contribui para um resultado." Da combinação das definições do *Oxford Dictionary*, de Munns e Bjeirmi (1996) e de Lim e Mohamed (1999), Chan e Chan (2004) definem critério de um projeto de sucesso como "um conjunto de princípios ou padrões pelo qual resultados favoráveis podem ser alcançados dentro de um conjunto de especificações definidas.

Desde pelo menos o final da década de 60 pesquisadores e praticantes investigam buscando descobrir quais são os fatores que levam ao sucesso ou à falha de um projeto e, para isso, codificam suas observações e vêm desenvolvendo teorias, padrões e métodos para tentar fazer essa mensuração, porém, ainda não há um consenso a respeito desta questão. (COOKE-DAVIES, 2002; PAPKE-SHIELDS, BEISE e QUAN, 2010).

Thamhain e Wilemon (1986); Pinto e Slevin (1988a); Baker, Murphy e Fisher (1988 In: CLELAND e KING, 2008); Papke-Shields, Beise e Quan (2010); Chan e Chan (2004) e Milosevic e Patanakul (2005), na busca por entender os critérios e fatores que devem ser analisados para definir o sucesso ou a falha dos projetos, estudaram os conceitos de Critérios de Sucesso e Fatores Critérios de Sucesso em projetos. Para Milosevic e Patanakul (2005), Fatores Críticos de Sucesso podem ser descritos como características, condições ou variáveis que podem ter um impacto significativo sobre o sucesso do projeto, quando devidamente sustentadas, mantidas ou geridas

Existe uma clara distinção entre os conceitos de sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento do projeto, e essa diferença impacta diretamente nos fatores e critérios utilizados na medição desse sucesso. O sucesso do gerenciamento do projeto está restrito ao desempenho dos custos, prazo e qualidade, enquanto que o sucesso do projeto está vinculado aos objetivos gerais do projeto, devendo considerar os objetivos de todas as partes interessadas através do ciclo de vida do projeto. Um projeto pode ter sucesso a despeito de ter tido um gerenciamento ruim, e vice versa, e também, que um bom gerenciamento do projeto

pode contribuir para o sucesso do projeto, mas é improvável que seja capaz de evitar a sua falha. (PINTO e SLEVIN, 1988b; DE WIT, 1988; WESTERVELD, 2003; YU, FLETT e BOWERS, 2005; BRYDE, 2008).

Nos estudos de Cleland (1986), Pinto e Slevin (1988a), De Wit (1988), Baker, Murphy e Fisher (1988 In: CLELAND e KING, 2008), Belassi e Tukul (1996), Shenhar, Dvir e Levy (1997), Atkinson (1999), Baccarini (1999), Shenhar et al. (2001), Westerveld (2003), Srivannaboon (2006), Shenhar e Dvir (2007) e Bannerman (2008), os indicadores de custo, prazo e qualidade, como forma de medir o sucesso dos projetos, estão presentes, porém, é consenso de todos estes pesquisadores que estes não podem ser os únicos critérios utilizados para mensurar o sucesso de um projeto e que há outros fatores, considerados críticos, que devem ser levados em conta nessa mensuração.

Nesse sentido, há duas abordagens bem distintas usadas pelos pesquisadores na busca pelos critérios ideais de medição do sucesso dos projetos, uma que adiciona mais dimensões aos critérios tradicionais de custo, prazo e qualidade, e outra que diminui essas dimensões. (YU, FLETT e BOWERS, 2005).

Adeptos da primeira abordagem, Khosrowshahi (1997) e Freeman e Beale (1992) consideram os critérios tradicionais de custo, tempo e qualidade como excessivos e incompletos, pois acham que a variável tempo não é independente, mas sim, dependente da variável custo e, pensando dessa forma, não deveria ser considerada como critério de avaliação do sucesso dos projetos. Freeman e Beale (1992) chegaram a essa conclusão no trabalho em que, motivados pela falta de consenso e de objetividade existentes dentro das organizações sobre o que é um projeto de sucesso, realizaram um estudo de múltiplos casos e defenderam a ideia de que o sucesso dos projetos deve ser visto dentro de 03 (três) pontos de vista, o do patrocinador, o do gerente de projeto e o do patrocinador interno, definido pelos autores como um patrocinador que realiza um projeto com seus próprios recursos. Os autores apresentam uma visão financeira ao considerar os projetos como "projetos de investimento" e ao utilizar uma combinação de técnicas financeiras, como o Fluxo de Caixa Descontado, o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno, com indicadores de prazo, custo e qualidade dos projetos, Apesar disso e de sua crença na quantidade reduzida de critérios de avaliação do sucesso dos projetos, eles identificaram em suas pesquisas feitas em 14 (quatorze) artigos, 07 (sete) principais critérios utilizados por aqueles pesquisadores para realizar a medição do sucesso dos projetos, os quais são mostrados na Tabela 3. Ao final, Freeman e Beale (1992) concluíram que, apesar de o sucesso dos projetos ter diferentes significados para diferentes pessoas, pontos comuns foram encontrados nas visões do

patrocinador, do gerente de projeto e do patrocinador interno ao considerar os projetos como investimentos e utilizar técnicas financeiras como o Fluxo de Caixa Descontado, o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno.

Tabela 3 - Critérios de sucesso de projetos - Freeman e Beale

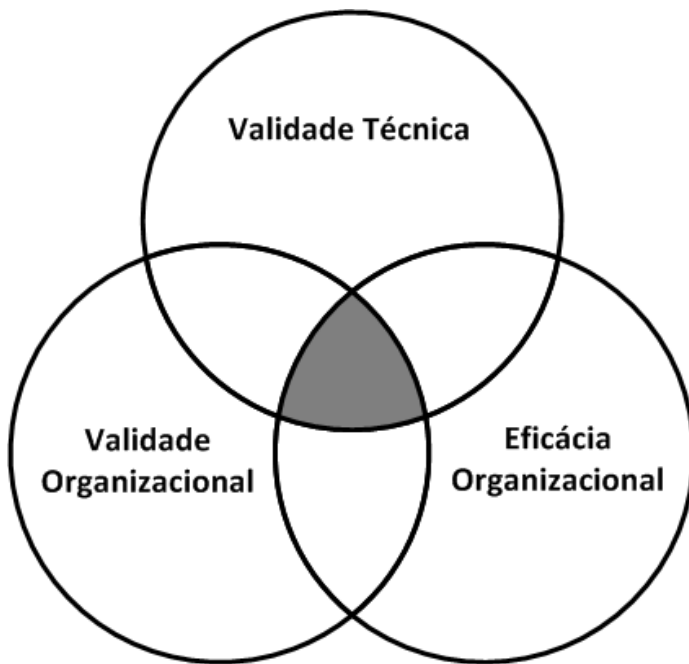
Critério de sucesso	Descrição
Desempenho técnico	Até que ponto os requisitos técnicos previstos no início da fase de execução foram atingidos
Eficiência na execução do projeto	O grau em que as metas de prazo e custo foram atingidas
Implicações gerenciais e organizacionais	Uma medida de satisfação de clientes, superiores e usuários, incorporando o grau em que o projeto foi realizado, sem perturbar a cultura e valores da empresa
Crescimento pessoal	A satisfação da equipe do projeto, particularmente em termos de interesse, desafios, e desenvolvimento profissional.
Encerramento do projeto	A completude do encerramento do projeto, a ausência de problemas pós-projeto, bem como a qualidade da análise pós-auditoria
Inovação técnica	O sucesso em identificar problemas técnicos durante o projeto e resolvê-los
Desempenho da fabricação e dos negócios	A facilidade com que o produto resultante do projeto pode ser produzido e seu desempenho comercial

Fonte: Adaptado de Freeman e Beale, 1992.

Com o objetivo de abordar sistematicamente o conceito de sucesso de um projeto e tentar construir medidas mais gerais e acessíveis a respeito deste assunto, Pinto e Slevin (1988b), tomando como base a definição de projeto feita por Tuman (1983), concluíram que o sucesso na implementação de projetos incorpora 03 (três) critérios, conforme mostrado na Figura 2:

- a) a Validade Técnica, que consiste em avaliar se o produto do projeto realiza o trabalho para o qual foi pretendido;
- b) a Validade Organizacional, que consiste em avaliar se o produto do projeto é aquele pretendido pelos clientes;
- c) a Eficácia Organizacional, que consiste em avaliar se o produto do projeto está sendo utilizado pelo cliente que o solicitou e ainda, se o produto realmente trouxe os benefícios esperados. (PINTO e SLEVIN, 1988b, p. 68).

Figura 2 - Fatores chave na implementação de projetos com sucesso



Fonte: Pinto e Slevin, 1988b.

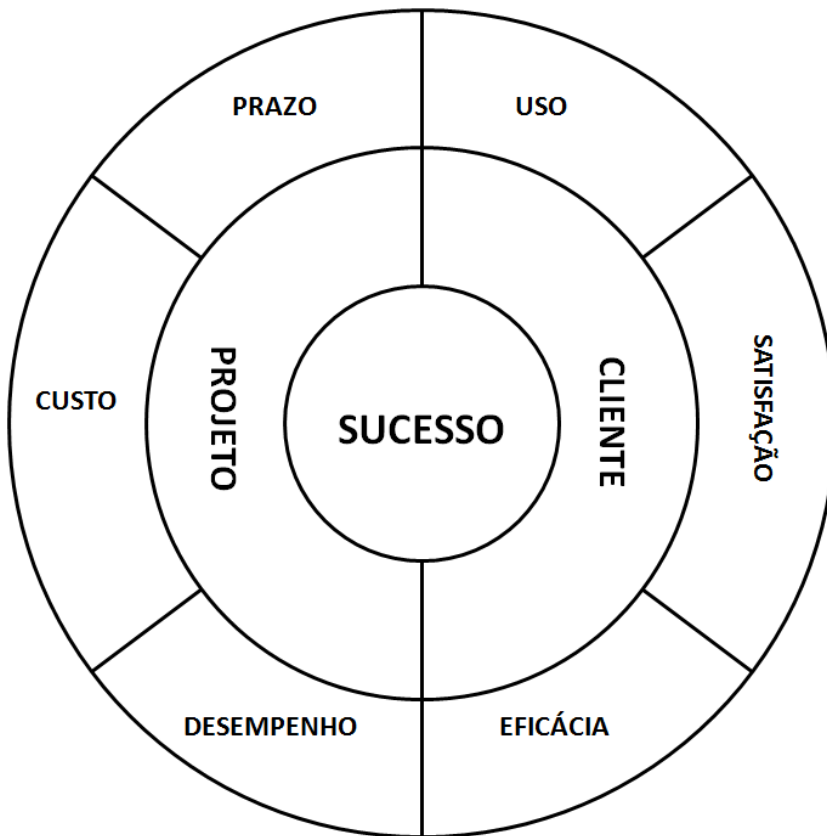
Pinto e Slevin (1988b, p. 69) dizem que, quando se trata de avaliar o sucesso dos projetos, há dois temas que emergem, Projetos e Clientes, e a cada um desses temas há variáveis atreladas, conforme ilustrado na Figura 3. O tema Projeto tem três variáveis atreladas, quais sejam:

- a) Prazo, que avalia se o projeto atendeu o prazo previsto;
- b) Custo, que avalia se o projeto respeitou o orçamento aprovado;
- c) Desempenho, que avalia se o escopo solicitado foi entregue, se o produto do projeto é tecnicamente correto e se tem o desempenho pretendido inicialmente.

O tema Clientes, por sua vez, também possui três variáveis:

- a) Uso, que avalia se o produto do projeto está sendo utilizado pelo cliente;
- b) Satisfação, que avalia se o cliente está satisfeito com o produto do projeto;
- c) Eficácia, que avalia se o projeto beneficiou diretamente os usuários aumentando sua eficiência e eficácia.

Figura 3 - Modelo do sucesso do projeto de Pinto e Slevin



Fonte: Pinto e Slevin, 1988b.

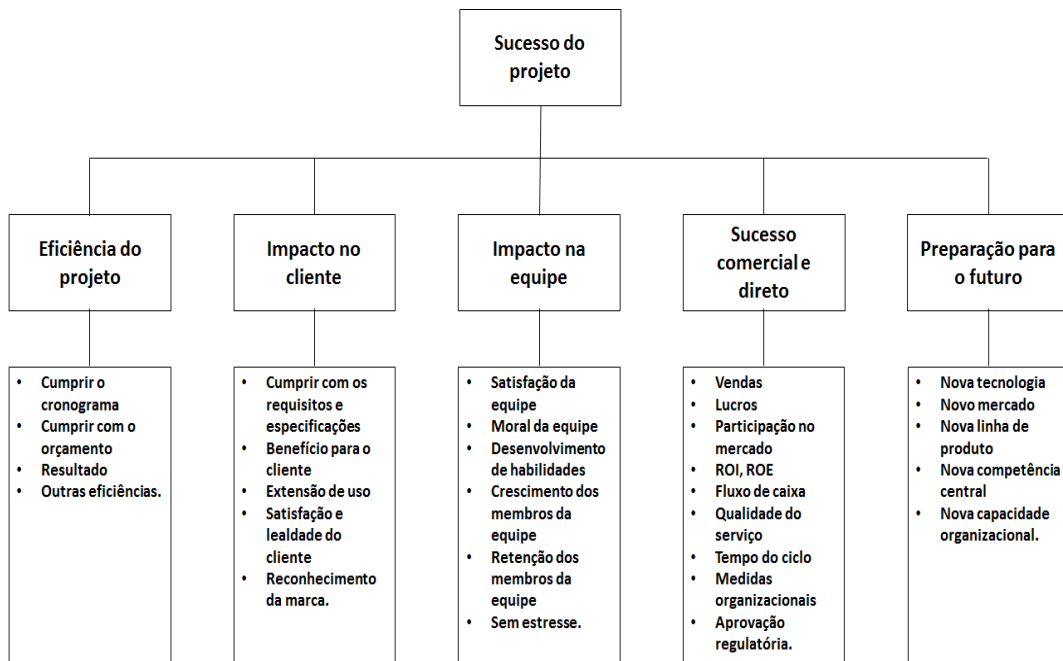
Para Shenhar, Dvir e Levy (1997) a avaliação do sucesso de um projeto é algo complexo e difícil, pois diferentes pessoas - como acionistas, gerentes, clientes e funcionários, de diferentes formas e em diferentes momentos realizam esta avaliação. Reconhecendo esta dificuldades, eles realizaram um estudo e, com base em dados coletados de 127 projetos, propõem que a avaliação do sucesso de um projeto seja feita segundo um enfoque multidimensional. Esse enfoque, em Shenhar, Dvir e Levy (1997) e em Shenhar et al. (2001), era composto por 04 (quatro) dimensões:

- a) Eficiência do projeto;
- b) Impacto no cliente;
- c) Sucesso do negócio;
- d) Preparando para o futuro.

Em Maltz, Shenhar e Really (2003), o nome da terceira dimensão foi trocado para “Sucesso comercial e direto” e foi adicionada uma quinta dimensão, “Impacto na equipe”. As cinco dimensões e suas medidas específicas estão ilustradas na Figura 4.

“Eficiência do projeto” é a medida de curto prazo que avalia se o projeto foi bem gerenciado ou não. Basicamente avalia se o projeto foi entregue no prazo e dentro do orçamento autorizado. A dimensão “Impacto no cliente” endereça a importância que as organizações deveriam dar aos clientes e às suas necessidades e avalia o grau de satisfação do cliente, se o mesmo está utilizando o produto do projeto e se estaria disposto a adquirir, no futuro, uma nova versão do mesmo produto. “Impacto na equipe” reflete como o projeto afeta a equipe e seus membros. “Sucesso comercial e direto” avalia o impacto direto que o projeto teve na organização e pode ser verificada através do resultado nas vendas e lucro pretendidos, no aumento da participação de mercado da empresa, na melhoria de um processo interno, no aumento da qualidade de um produto ou na melhoria do desempenho de alguma área da organização. “Preparando para o futuro” é a dimensão de longo prazo e avalia se o projeto construiu novas habilidades, desenvolveu novas tecnologias e competências-chave, preparando a empresa para o futuro. (SHENHAR, DVIR E LEVY, 1997; MALTZ, SHENHAR E REALLY, 2003; SHENHAR E DVIR, 2007).

Figura 4 – Medidas específicas de sucesso de Shenhar e Dvir

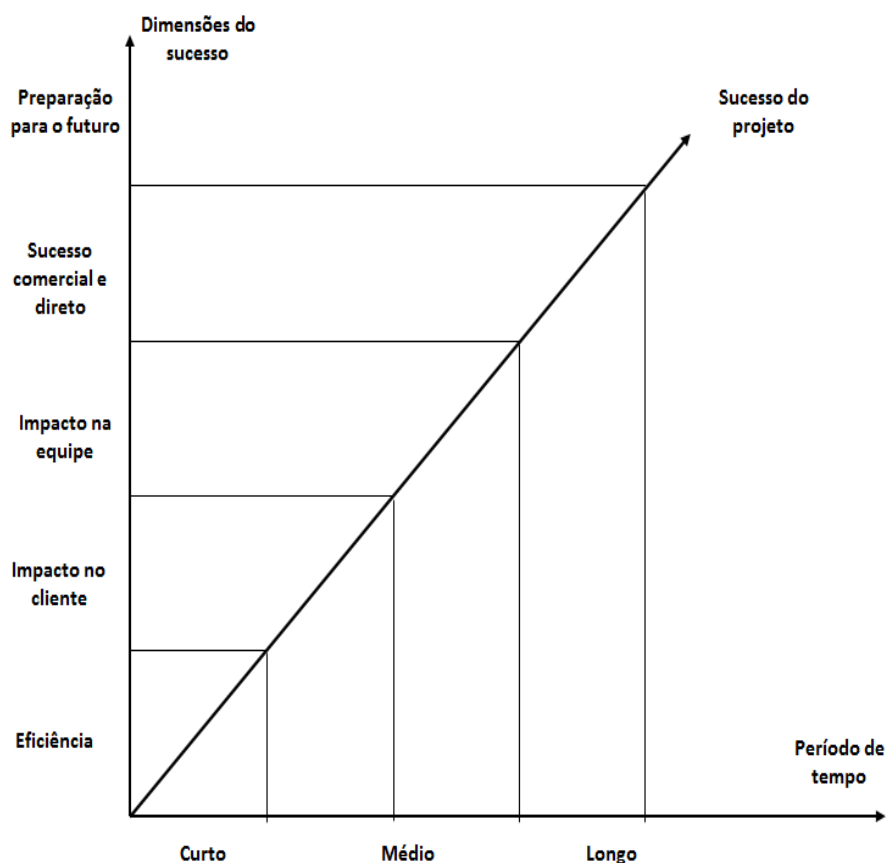


Fonte: Shenhar e Dvir, 2007, p. 39.

Segundo Shenhar e Dvir (2007), a avaliação do sucesso de um projeto é dependente do tempo, conforme mostrado na Figura 5, e é um processo integrativo, onde implicações de curto e de longo prazo deveriam ser consideradas. Segundo os autores, a primeira dimensão, “Eficiência do projeto”, é avaliada durante a execução do projeto e logo

após sua conclusão; a segunda e terceira dimensões, “Impacto no cliente” e “Impacto na equipe”, podem ser avaliadas, num curto prazo depois da conclusão do projeto, após o produto ter sido entregue ao cliente e o mesmo o estiver utilizando; a quarta dimensão, “Sucesso do negócio”, somente poderá ser avaliada após aproximadamente 1 ou 2 anos, quando já existirão informações sobre o impacto do projeto no negócio; e a quinta dimensão, “Preparando para o futuro”, somente será avaliada após um longo período, normalmente 3 ou 4 anos.

Figura 5 - Dimensões do sucesso do projeto e a dependência do tempo de Shenhar e Dvir



Fonte: Shenhar e Dvir, 2007, p.42.

Baccarini (1999) identificou dois componentes distintos do sucesso do projeto: o sucesso do gerenciamento do projeto, que tem foco nos processos do projeto e em como os processos de gerenciamento do projeto são conduzidos, em especial, na realização dos objetivos de custos, tempo e qualidade e o sucesso do produto, que tem foco nos efeitos do produto final do projeto. O autor completa que o sucesso no gerenciamento do projeto tem 03 (três) componentes chave:

- a) tempo, custo e qualidade;
- b) qualidade dos processos de gerenciamento do projeto, que se refere à eficiência com que o projeto é gerenciado, por exemplo, os requisitos, as mudanças, os conflitos, os recursos e os riscos, entre outros;
- c) satisfação das necessidades das partes interessadas relacionadas aos processos de gerenciamento do projeto, normalmente, o time do projeto.

E, da mesma forma, que o sucesso do produto também tem 03 (três) componentes chave:

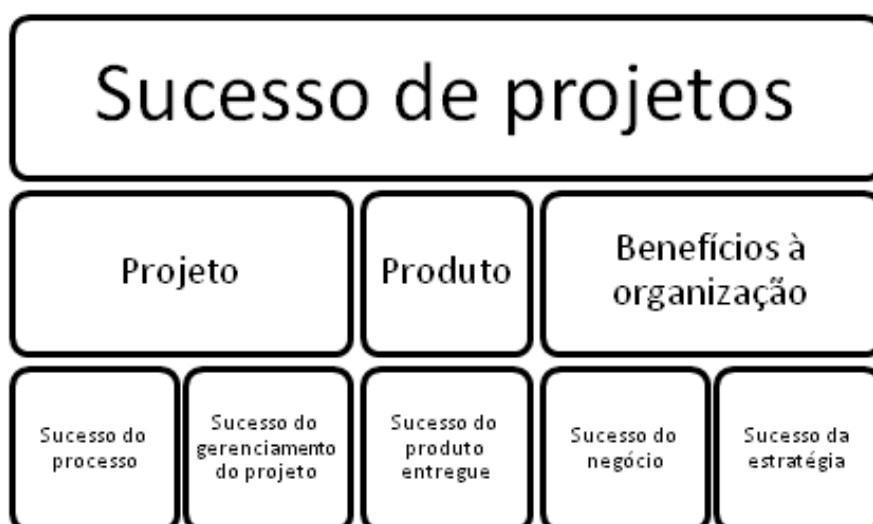
- a) atingir os objetivos estratégicos organizacionais ligados ao patrocinador do projeto;
- b) propósito do projeto, que diz respeito à adequação de uso do produto final do projeto;
- c) satisfação das necessidades das partes interessadas relacionadas ao produto, normalmente os usuários e clientes.

Ao contrastar o sucesso do produto com o sucesso do gerenciamento do projeto, Baccarini (1999) tirou três conclusões: a primeira, que um deles pode acontecer e ainda assim o projeto falhar, ou seja, o projeto pode ter sucesso em termos de custos, prazo e qualidade e o produto não ser aceito, e o inverso, o projeto pode falhar em termos de custos, prazo e qualidade e, ainda assim, o produto ter sucesso; a segunda, que o sucesso do gerenciamento do projeto é subordinado ao sucesso do produto, o que significa dizer que a "adequação ao uso", objetivo do sucesso do produto, tem ascendência sobre a "conformidade com os requisitos", que é um dos focos do sucesso do gerenciamento do projeto; e a terceira, que o sucesso do gerenciamento do projeto influencia o sucesso do produto, ou seja, um bom gerenciamento do projeto pode contribuir com, mas não determinar, o sucesso do produto e, da mesma forma, um mau gerenciamento do projeto pode prejudicar o sucesso do produto, por exemplo, em termos de lucratividade e participação no mercado.

Segundo Baccarini (1999), como cada projeto possui várias partes interessadas, a percepção de sucesso pode ser diferente entre os mesmos e, enquanto o projeto pode ter tido sucesso para uns, pode, ao mesmo tempo, ser um fracasso para outros. Além disso, o sucesso pode ser parcial, ou seja, uma parte do produto pode ter sucesso enquanto outra não. Em função dessa variedade de interessados, com o objetivo de evitar conflitos, os critérios de sucesso do projeto devem ser priorizados e avaliados no tempo apropriado, visto que, cada critério de sucesso tem o seu próprio momento de mensuração, por exemplo, os critérios de sucesso referentes ao gerenciamento do projeto são avaliados durante o ciclo de vida do mesmo, e os referentes ao produto, são avaliados durante o ciclo de vida do produto e as conclusões podem demorar vários anos para acontecerem.

Bannerman (2008) afirma que os vários interessados em um projeto possuem diferentes pontos de vista e expectativas e que o sucesso de um projeto deva ser analisado em diferentes níveis e enfoques. Ele sugere, conforme a Figura 6, que esta avaliação ocorra dentro de 03 (três) grandes grupos: Projeto, Produtos e Benefícios à organização. Estes grandes grupos, por sua vez, são divididos em níveis subordinados, onde ocorre a avaliação do projeto. No grupo Projeto há os níveis “Sucesso do processo”, que considera a adequação do processo utilizado, seu alinhamento com o propósito do projeto e sua integração e eficácia em contribuir com os resultados do projeto, e “Sucesso do gerenciamento do projeto”, que considera a avaliação do desempenho de escopo do projeto (trabalho realizado), prazo e custo. No grupo Produto há um único nível, “Sucesso do produto entregue”, que inclui medidas relacionadas ao produto, como especificação, requisitos e qualidade e também, relacionadas à satisfação do usuário final, como aceitação do produto e sua eficácia. Por último, o grupo Benefícios à organização possui os níveis “Sucesso do negócio”, onde o sucesso é contabilizado pelo acúmulo de benefícios que o resultado do projeto trouxe à organização, ou seja, se as metas da empresa que motivaram a realização do projeto foram atingidas, e “Sucesso da estratégia”, onde o sucesso é avaliado por agentes externos à empresa, como por exemplo, investidores, concorrentes, analistas da indústria e órgãos reguladores. São mensurados itens como posição na indústria, crescimento e desenvolvimento do negócio e vantagem competitiva.

Figura 6 - Níveis do sucesso de projetos de Bannerman



Fonte: Bannerman, 2008.

2.2.1. Conclusão sobre o referencial teórico sobre sucesso dos projetos

Este capítulo apresentou as abordagens de diversos autores sobre o tema “sucesso de projetos”, o que proporcionou uma boa visão de como este tema vem sendo tratado ao longo do tempo e permitiu entender a sua importância e influência nos resultados das organizações. Foram apontados os pontos principais de cada estudo, os quais foram reunidos e resumidos na Tabela 4 onde são mostrados a ideia central de cada autor, os indicadores objetivos e subjetivos do sucesso do projeto sugeridos e as contribuições e limitações de cada abordagem.

Tabela 4 - Resumo do referencial teórico

Autor(es)	Ideia central	Indicadores objetivos do sucesso do projeto	Indicadores subjetivos do sucesso do projeto	Contribuições
Cleland (1986)	O sucesso do projeto é função do desempenho técnico e da contribuição com a estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir com a estratégia da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo com a estratégia da empresa.
De Wit (1988)	O sucesso do projeto é diferente do sucesso do gerenciamento do projeto e ambos não dependem um do outro.	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Custo • Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de todas as partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz a distinção entre os conceitos de sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento do projeto. • Vínculo com os interesses das partes interessadas.
Pinto e Slevin (1988b)	O sucesso é dependente do gerenciamento do projeto, do produto e do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Custo • Escopo 	<ul style="list-style-type: none"> • Validade Técnica - o produto do projeto realiza o trabalho para o qual foi pretendido. • Validade Organizacional - o produto do projeto é aquele pretendido pelos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação clara com o cliente. • Preocupação com a usabilidade e reais benefícios do produto.

			<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia Organizacional - o produto do projeto está sendo utilizado pelo cliente que o solicitou e trouxe os benefícios esperados. 	
Shenhar, Dvir e Levy (1997), Shenhar et al. (2001) e Maltz, Shenhar e Really (2003)	O sucesso do projeto deve ser visto segundo um enfoque multidimensional .	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Custo • Indicadores financeiros como valor das vendas, lucro, ROI, ROE etc 	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios e satisfação do cliente • Imagem da empresa e de suas marcas • Usabilidade do produto • Satisfação e moral da equipe de projeto • Desenvolvimento e crescimento dos membros da equipe • Retenção dos membros da equipe • Preparação para o futuro - tecnologias, mercado, produtos, competências e capacidade organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora a visão de que o sucesso do projeto deve ser mensurado em vários momentos no tempo, no curto, médio e longo prazos.
Baccarini (1999)	O sucesso depende do gerenciamento do projeto e do produto, que são independentes um em relação ao outro. O sucesso do gerenciamento do projeto é subordinado e influencia o sucesso do produto.	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo • Custo • Qualidade • Objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos processos de gerenciamento do projeto • Satisfação das partes interessadas • Uso do produto do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Deixou claras as relações entre sucesso do gerenciamento do projeto e sucesso do produto.
Bannerman (2008)	O sucesso deve ser medido segundo os	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação e uso dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas organizacionais • Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> •

	pontos de vista das partes interessadas.	internos utilizados <ul style="list-style-type: none">• Satisfação e aceitação do usuário final• Benefícios à organização• Avaliação de agentes externos• Posicionamento na indústria• Crescimento e desenvolvimento do negócio• Obtenção de vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none">• Custo• Escopo• Qualidade• Especificações do produto• Requisitos do produto	
--	--	--	--	--

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

No capítulo anterior foi apresentada uma revisão teórica sobre o tema sucesso em projetos, onde procurou-se mostrar a evolução deste conceito ao longo dos anos. Neste capítulo será abordada a metodologia de pesquisa adotada nesta dissertação.

Num primeiro momento será apresentada uma breve explicação dos métodos de pesquisa existentes, com o objetivo de compará-los face ao problema de pesquisa apresentado neste trabalho, a fim de justificar a escolha do método adotado. Num segundo momento será apresentada a justificativa pelo método do estudo de caso e sua adequação aos objetivos desta pesquisa. Em seguida, será descrito o processo de pesquisa proposto e suas etapas, bem como, as perguntas principal e secundárias da pesquisa e suas proposições e, finalizando, o protocolo dos estudos de casos.

3.1. Referencial teórico dos métodos de pesquisa

Para Salomon¹ (1999, apud Ciribelli, 2003, p. 49), pesquisa é "[...] a investigação e o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente." Pesquisa, para Gil (2010, p. 1), pode ser definida como "[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos." Andrade (2003, p. 121) define pesquisa como sendo "o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos."

Ciribelli (2003, p. 49) alerta para que não sejam cometidos equívocos relacionados ao uso do termo Pesquisa. Ela ressalta que, no sentido Amplo (*Lato*), o termo Pesquisa "[...] é todo trabalho de investigação para o esclarecimento de um fato ou fenômeno desconhecido ou mal conhecido" e que, no sentido Restrito (*Strictu*), a pesquisa, chamada de Pesquisa Científica, "[...] investiga uma situação-problema com a finalidade de ampliar o conhecimento humano, desenvolver novas teorias, caracterizar novos princípios." Para a autora, a investigação de assuntos conhecidos pela comunidade acadêmica, que apenas

¹ SALOMON, Dêlcio Vieira. *Como fazer monografia*. 9. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1999.

colabora para o desenvolvimento intelectual e autônomo do aluno, deve ser chamada de Redescoberta.

Segundo Salomon² (1999, apud Ciribelli, 2003, p. 50-51), as principais características da pesquisa científica são:

- a) a preocupação de estabelecer novos conhecimentos e de recolher novos dados a respeito de fatos ou fenômenos não suficientes conhecidos;
- b) a explicação consciente, sistemática e exata em continuidade e conhecimentos anteriores, referentes a determinado fato utilizando-se de recursos e de instrumentos que permitam a coleta de dados e observações mais precisas;
- c) a estruturação lógica e objetiva dos seus procedimentos e dos resultados alcançados, uma vez que procura justificar todos os seus passos de maneira coerente;
- d) a apresentação dos dados, sempre que possível, de forma a tornar mais perceptíveis os fenômenos estudados;
- e) o registro meticuloso dos dados coletados e submetidos à crítica e a uma interpretação que não extrapolem o que os dados possam revelar.

Segundo Ciribelli (2003, p. 48), "[...] o ponto de partida da Pesquisa Científica é sem dúvida a existência de um problema que se precisa definir, examinar, avaliar e analisar criticamente, para em seguida tentar solucioná-lo." Para Gil (2010, p. 1), "[...] a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema." Para Gil (2010, p. 1), "a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso de conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica."

A tentativa de se classificar as pesquisas é uma consequência natural em virtude de as mesmas se referirem a diversos objetos e perseguirem objetivos muito diferentes. (GIL, 2010, p. 25). Segundo Ciribelli (2003, p. 53), "a pesquisa pode ser classificada de várias formas e através de critérios que variam de acordo com os diferentes enfoques." Para Gil (2010, p. 26) é possível estabelecer múltiplos sistemas de classificação das pesquisas e defini-las segundo aspectos como a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

² SALOMON, Dêlcio Vieira. *Como fazer monografia*. 9. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1999.

Salomon² (1999, apud Ciribelli, 2003, p. 53) classifica as pesquisas, quanto à finalidade, como “Pesquisa Pura”, destinada a ampliar os horizontes do conhecimento, porém, sem se preocupar com a aplicação prática dos novos informes coletados e “Pesquisa Aplicada”, que é a que aplica os informes obtidos pela Pesquisa Pura.

Segundo os objetivos, Gil (2010, p. 27) e Ciribelli (2003, p. 53), classificam as pesquisas como “Exploratórias”, também chamadas de Bibliográficas, que têm o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema que o pesquisador pretende abordar; “Descritivas”, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população e onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles; e “Explicativas”, também chamadas de Experimentais, que têm como objetivo, “[...] registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados” (CIRIBELLI, 2003, p. 54) e “[...] identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos” (GIL, 2010, p. 28).

Gil (2010, p. 28) lembra que é necessário saber a forma pela qual os dados de uma pesquisa foram obtidos, e como os mesmos foram analisados e interpretados para que se possa avaliar a qualidade dos resultados da mesma. O autor aponta que, como os ambientes de pesquisa, bem como os métodos e técnicas usados para coleta, análise e interpretação dos dados são muito diversificados, fica difícil estabelecer um sistema de classificação que considere todos esses elementos.

Creswell (2010, p. 25-27) classifica as pesquisas, segundo a natureza dos dados, como Quantitativas, Qualitativas e de Métodos Mistos. Nas pesquisas quantitativas teorias objetivas são testadas examinando-se a relação entre as variáveis, que podem ser medidas em instrumentos para que os dados possam ser analisados por meio de procedimentos estatísticos. As pesquisas qualitativas são um meio de explorar e entender o significado de um problema social ou humano dados por grupos e indivíduos. As pesquisas de métodos mistos associam as formas de pesquisa quantitativa e qualitativa.

Uma pesquisa consome recursos humanos, materiais e financeiros e, para que haja sucesso, o ato de empreender uma pesquisa deverá levar em conta a limitação de tais recursos, por isso, as ações relacionadas à pesquisa deverão ser planejadas através da elaboração de um projeto que especificará os objetivos da pesquisa, apresentará a justificativa para a sua realização, definirá a modalidade da mesma, determinará os procedimentos de coleta e análise de dados, indicará os recursos que deverão ser utilizados no trabalho de pesquisa, mostrará o cronograma a ser seguido e explicitará todas as ações a serem desenvolvidas. (Gil, 2010, p. 2-3). Creswell (2010, p. 272) define projetos de pesquisa como

sendo “[...]os planos e os procedimentos de pesquisa que abrangem as decisões de suposições amplas para métodos detalhados de coleta e análise de dados. Envolve a interseção de suposições filosóficas, de estratégias de investigação e de métodos específicos.”

Estratégias de Investigação, também conhecidas como Metodologias de Pesquisa, são, segundo Creswell (2010, p. 35), “[...] os tipos de projetos ou modelos de métodos qualitativos, quantitativos e mistos que proporcionam uma direção específica aos procedimentos em um projeto de pesquisa.” O autor agrupa as estratégias em Estratégias Quantitativas, Estratégias Qualitativas e Estratégias de Métodos Mistos e cita as mais comumente utilizadas pelas ciências sociais, conforme descritas a seguir na Tabela 5.

Tabela 5 - Estratégias de investigação

Estratégias Quantitativas	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de levantamento, que “[...] proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população.” (CRESWELL, 2010, p. 36). • Pesquisa experimental, onde o objetivo é determinar se um resultado é influenciado por um tratamento específico. (CRESWELL, 2010, p. 36).
Estratégias Qualitativas	<ul style="list-style-type: none"> • Etnografia, onde o pesquisador “[...] estuda um grupo cultural intacto em um cenário natural durante um período de tempo prolongado, coletando principalmente dados observacionais e de entrevistas.” (CRESWELL, 2010, p. 37). • Teoria Fundamentada, nessa abordagem o pesquisador “[...] deriva uma teoria geral, abstrata, de um processo, ação ou interação fundamentada nos pontos de vista dos participantes.” (CRESWELL, 2010, p. 37). • Estudos de Caso, o pesquisador “[...] explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.” (CRESWELL, 2010, p. 38). • Pesquisa Fenomenológica, estratégia onde o pesquisador “[...] identifica a essência das experiências humanas, com respeito a um fenômeno, descritas pelos participantes.” (CRESWELL, 2010, p. 38).

	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Narrativa, aqui o pesquisador “[...] estudas as vidas dos indivíduos e pede a um ou mais indivíduos para contar histórias sobre suas vidas.” (CRESWELL, 2010, p. 38).
Estratégias de Métodos Mistos	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos Mistos Sequenciais, o pesquisador “[...] procura elaborar ou expandir os achados de um método com os de outro método.” (CRESWELL, 2010, p. 39). • Métodos Mistos Concomitantes, o pesquisador “[...] converge ou mistura dados quantitativos e qualitativos para realizar uma análise abrangente do problema da pesquisa.” (CRESWELL, 2010, p. 39).

Este item teve por objetivo mostrar um referencial teórico dos métodos de pesquisa. Partindo da definição de conceitos chave, foi construída uma lógica do processo de pesquisa até chegar nos métodos de pesquisa mais comumente utilizados nas ciências sociais. No próximo tópico será justificado o uso do método do estudo de caso para este trabalho de pesquisa.

3.2. Método de pesquisa escolhido – Estudo de caso

“A primeira e mais importante condição para a diferenciação entre vários métodos de pesquisa é classificar o tipo de questão de pesquisa sendo feito.” (YIN, 2010, p. 31).

A questão principal deste trabalho de pesquisa, "Como as empresas medem o sucesso de seus projetos?", e as questões secundárias, "O que é sucesso de um projeto para as empresas?", "Quais indicadores são avaliados para medir o sucesso de um projeto?" e "Em que momento o sucesso de um projeto é medido?", foram usadas como ponto de partida do mesmo, segundo Ciribelli (2003, p. 48).

Com o entendimento claro da questão principal e das questões secundárias, foi possível classificar esta pesquisa, quanto à finalidade, como Pesquisa Pura, pois preocupa-se apenas em ampliar os horizontes do conhecimento buscando responder uma questão específica, sem visar a aplicação prática dos informes coletados. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como Exploratória, pois pretende uma maior familiaridade com o tema "sucesso dos projetos", e por não buscar a descrição das características de uma população e nem registrar, analisar e interpretar fenômenos, não pode ser classificada nem como

Descritiva e nem como Experimental, respectivamente. Segundo a natureza dos dados, esta pesquisa não pode ser classificada como Quantitativa por não existir alguma teoria a ser testada com o exame de variáveis e instrumentos estatísticos; também não pode ser classificada como de Métodos Mistos por não associar as formas qualitativa e quantitativa e deve ser classificada como Qualitativa, em função de tentar explorar e entender o significado de uma questão social, a avaliação do sucesso dos projetos pelas empresas. Dentro das Estratégias Qualitativas de investigação, o Método do Estudo de Caso é o mais indicado para este trabalho, pois visa explorar o processo de medição do sucesso dos projetos dentro das organizações. Os métodos da Etnografia, Teoria Fundamentada, Pesquisa Fenomenológica e Pesquisa Narrativa, em função de suas características, não são adequadas a responder o tipo de questão desta pesquisa.

A afirmativa de Creswell (2010, p. 38) de que em um estudo de caso o pesquisador “[...] explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos” é corroborada por Yin (2010, p. 24) quando ele diz:

“[...] o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturidade das indústrias.”

Yin (2010, p. 34) diz que o uso do método do estudo de caso é relevante quando uma questão do tipo “como” ou “por que” está sendo feita sobre um conjunto de eventos contemporâneos e em uma situação onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais.

As afirmações acima estão totalmente aderentes ao propósito deste trabalho de pesquisa, pois, ao se investigar sobre como as organizações avaliam o sucesso dos projetos, buscar-se-á entender as características significativas deste evento e processo organizacional; além disso, a pesquisa é baseada em uma questão do tipo “como”, de um fato contemporâneo, o sucesso dos projetos nas organizações, e onde não se tem nenhum controle sobre os eventos que estão acontecendo nas mesmas.

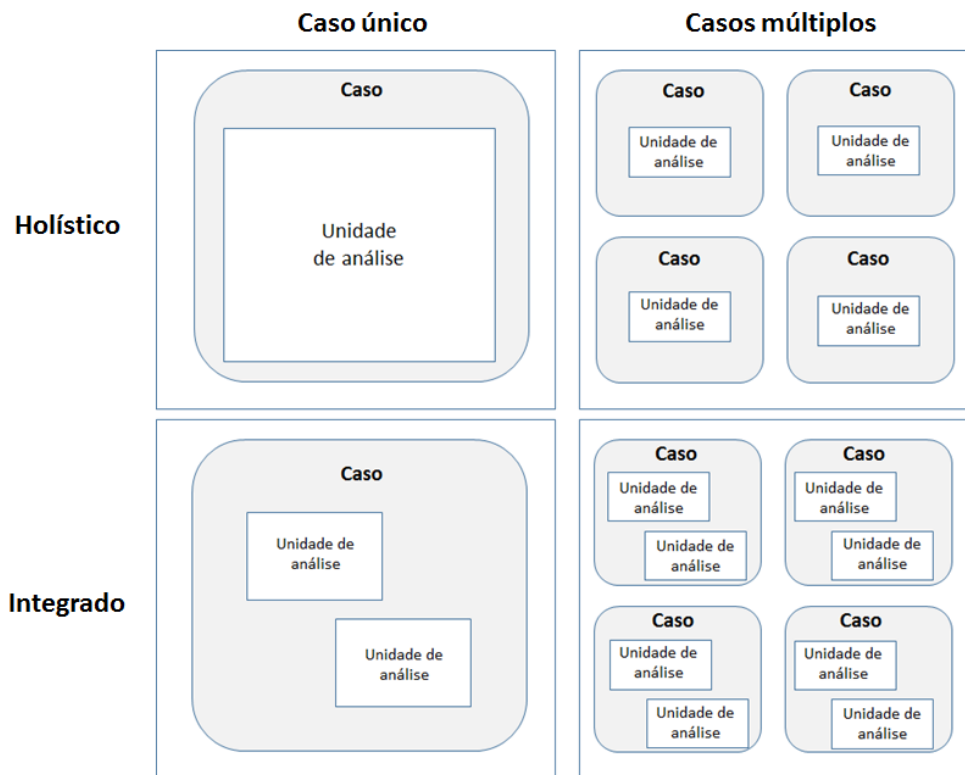
Para Bowditch (1992, p. 29), o fato de, no método do estudo o pesquisador poder obter, com relativa rapidez, uma "sensação" do que está acontecendo ao se envolver diretamente com o assunto (pessoa, grupo ou organização), é a principal vantagem deste método. No entanto, Yin (2010, p. 36), Gil (2010, p. 38) e Bowditch (1992, p. 29) apontam a

preocupação e objeção ao uso do método por parte de alguns pesquisadores pelo fato de os estudos de caso fornecerem pouca base para a generalização científica.

De acordo com Gil (2010, p. 118) e Yin (2010, p. 51), os projetos de estudo de caso podem ser classificados como estudos de caso único, que se referem a um indivíduo, um grupo, uma organização ou um fenômeno e estudos de casos múltiplos, onde há mais de um caso para investigar determinado fenômeno. A unidade primária de análise de um estudo de caso é chamada por de “unidade de análise” e, para ambos os autores, no seu sentido clássico, faz referência a um indivíduo num contexto definido, e em um conceito ampliado, a uma entidade como uma família, uma comunidade, uma organização, uma nação ou até mesmo toda uma cultura. Yin (2010, p. 69) complementa informando que, tanto os estudos de caso único, como os de casos múltiplos podem conter uma ou mais unidades de análise. Os que contêm uma única unidade de análise são chamados de Holísticos e os que contêm várias unidades de análise são chamados de Integrados. Do cruzamento dessas definições, segundo o autor, surgem quatro tipos de projetos de estudo de caso, conforme Figura 7:

- a) projeto de caso único holístico – contém um único caso e uma única unidade de análise;
- b) projeto de caso único integrado – contém um único caso e várias unidades de análise;
- c) projeto de casos múltiplos holísticos – contém vários casos e cada caso contém apenas uma unidade de análise;
- d) projeto de casos múltiplos integrados – contém vários casos e cada caso contém várias unidades de análise.

Figura 7 - Tipos básicos de projetos para estudo de caso



Fonte: Adaptado de Cosmos Corporation. In: Yin, 2010, p. 70.

Yin (2010, p. 70-73) apresenta as principais justificativas para o emprego de um estudo de caso único e Gil (2010, p. 118-119), faz apresentação semelhante, classificando essas justificativas em 06 (seis) modalidades de estudo de caso único:

- a) Caso raro, quando o caso representa uma circunstância, um comportamento ou situações sociais raras ou exclusivas;
- b) Caso decisivo ou crítico, quando o caso representa um “teste crítico” da teoria existente, com o objetivo de confirmá-la, contestá-la ou estendê-la;
- c) Caso revelador, quando o caso é uma proposta reveladora e o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível a outros pesquisadores;
- d) Caso típico, quando o caso é representativo ou típico e tem o propósito de explorar ou descrever objetos que pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria;
- e) Caso extremo, quando se busca oferecer uma ideia da situação limite em que um fenômeno pode se manifestar;
- f) Caso discrepante, quando se busca oferecer uma ideia da situação manifestada além dos limites de um fenômeno;
- g) Caso longitudinal, quando é feito o estudo de um mesmo caso único em momentos diferentes do tempo.

O uso da abordagem de um estudo de casos múltiplos é justificada, segundo o autor, pelo entendimento das replicações literais e teóricas de outros casos.

A pesquisa desta dissertação, utilizando uma abordagem qualitativa, procura explorar e descrever como as empresas medem o sucesso de seus projetos. Considerado como um caso típico, e por não ter sido encontrado estudos semelhantes feitos anteriormente, justifica-se o uso de uma abordagem de caso único. Com relação às abordagens holística e integrada, optou-se pela segunda pois, de acordo com Yin (2010, p. 73-76), quando há mais de uma unidade de análise disponível no mesmo caso, o estudo integrado é preferível, o que acontece com a empresa estudada neste trabalho. Concluindo, para este trabalho de pesquisa será analisado apenas um caso e duas unidades de análise.

Este tópico da dissertação teve como objetivo apresentar uma base teórica sobre a escolha do método do estudo de caso como a abordagem a ser utilizada neste trabalho de pesquisa. A seguir será descrito o processo de realização da pesquisa.

3.3. Projeto do estudo de caso

“No sentido mais elementar, o projeto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, finalmente, às suas conclusões.” (YIN, 2010, p. 48). Segundo Nachmias e Nachmias (1992, p. 77-78 apud Yin, 2010, p. 48), o projeto do estudo de caso serve para orientar o investigador nos processos de coleta, análise e interpretação das observações.

Yin (2010, p. 49-57) afirma que há 05 (cinco) componentes que são especialmente importantes em um projeto de pesquisa:

- a) as questões do estudo, que proporcionam uma indicação importante relacionada com o método de pesquisa mais relevante a ser usado;
- b) as proposições de estudo, que servem para dirigir a atenção, impulsionando o pesquisador na direção certa daquilo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo;
- c) a(s) unidade(s) de análise, que visa definir o que é o “caso”;
- d) a lógica que une os dados às proposições, que tem por objetivo indicar, antecipadamente, os passos da análise de dados na pesquisa do estudo de caso;
- e) os critérios para interpretar as constatações, semelhante ao item anterior, visa definir, com antecedência, os passos da análise de dados.

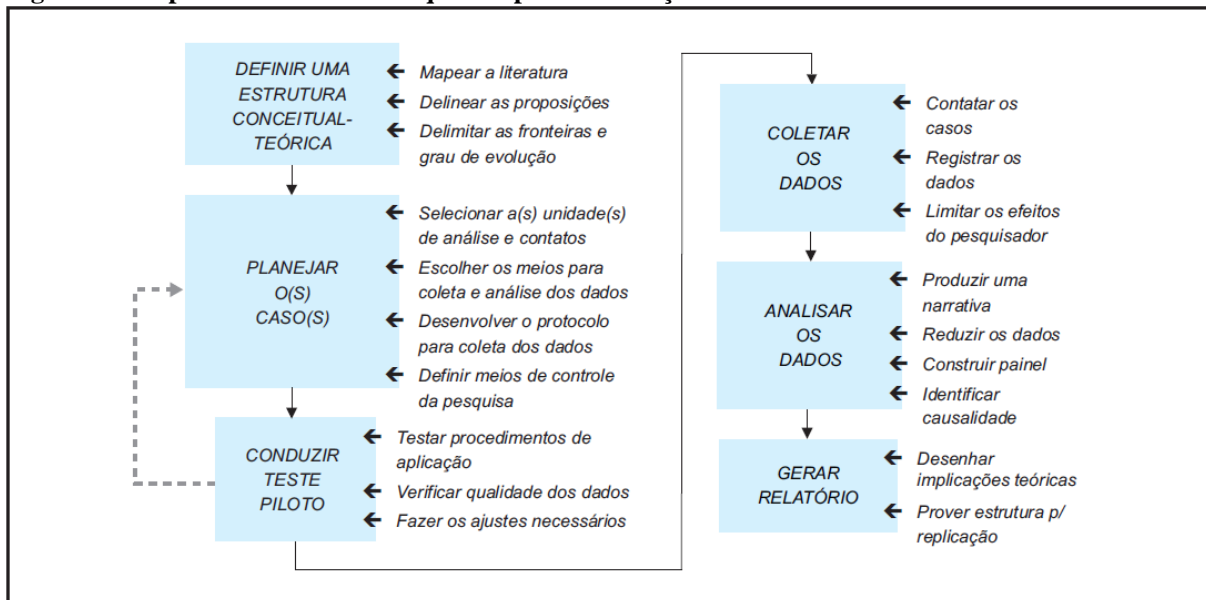
Yin (2010, p. 63) aponta que, pelo fato de um projeto de pesquisa ser um conjunto lógico de declarações, a qualidade do mesmo pode ser analisada segundo certos testes lógicos. Segundo o autor, há 04 (quatro) testes que têm sido usados comumente para estabelecer a qualidade de qualquer pesquisa social empírica. São eles:

- a) Validade de Constructo. Ocorre na fase da coleta de dados e é a identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos estudados. O uso de múltiplas fontes de evidência, o estabelecimento de uma cadeia de evidências e o uso de informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso podem ser utilizados como táticas para este quesito.
- b) Validade Interna. Ocorre na fase de análise dos dados. É a busca do estabelecimento de relações causais que mostrem que determinadas condições levem a outras condições. Gressler (2003, p. 65) complementa dizendo que a validade interna diz respeito às condições básicas do processo de investigação, sem as quais a pesquisa deixa de ser interpretável. Segundo Yin (2010, p. 63), este teste só é aplicável a estudos explanatórios ou causais e não o é para estudos descritivos ou exploratórios.
- c) Validade Externa. Tem o objetivo de saber se as descobertas do estudo são generalizáveis além do estudo de caso.
- d) Confiabilidade. Objetiva garantir que se os procedimentos do estudo em questão forem seguidos por um outro pesquisador, em um outro estudo de caso, os mesmos achados e conclusões serão obtidos. O uso do protocolo do estudo de caso é uma tática para suportar este quesito.

Com relação às etapas que devem ser seguidas para a realização de um projeto de pesquisa de estudo de caso, Miguel (2007), Gil (2010) e Yin (2010) fazem algumas recomendações e sugestões.

Miguel (2007) consolidou as sugestões de Forza (2002), Croom (2005) e Souza (2005) e construiu uma proposta de conteúdo e sequência para a condução de um estudo de caso, conforme mostrado na Figura 8.

Figura 8 - Proposta de conteúdo e sequência para a condução de um estudo de caso



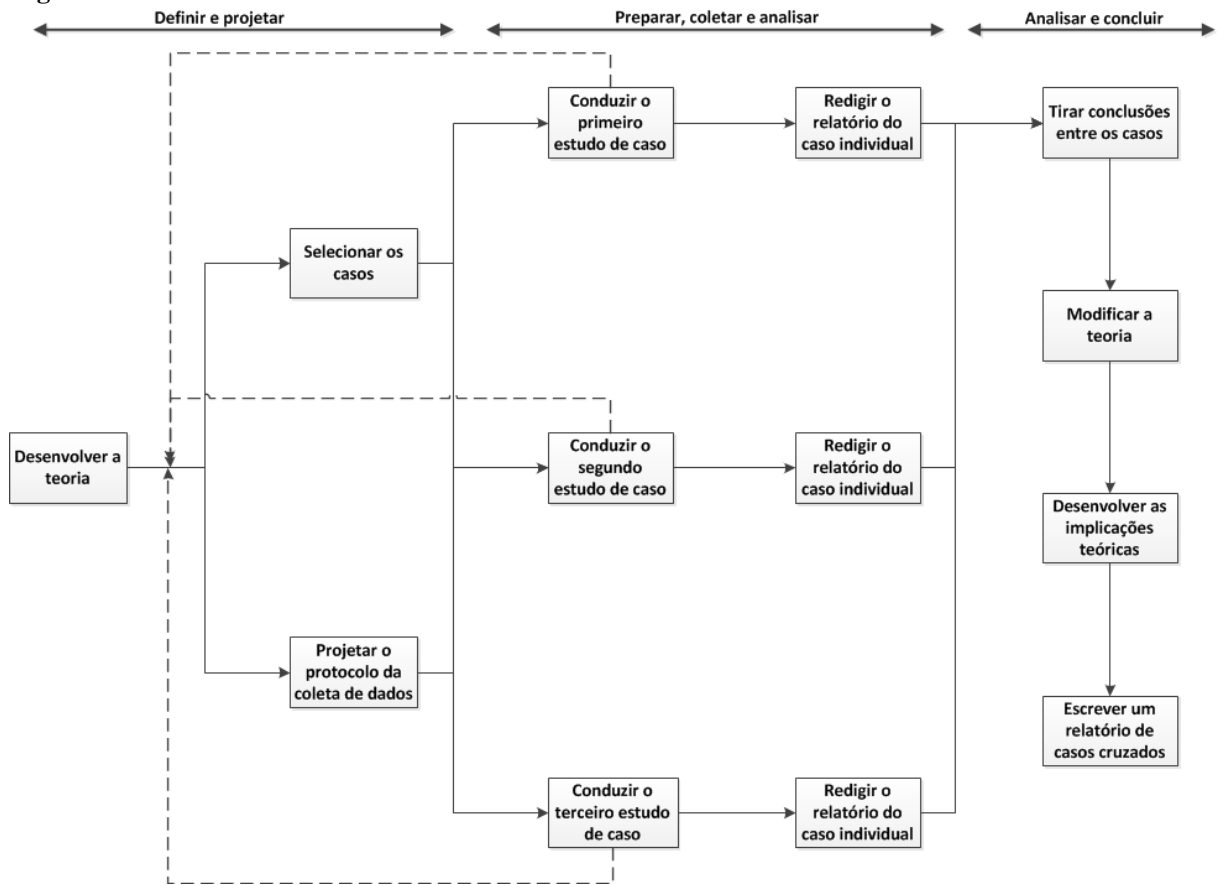
Fonte: Miguel, 2007.

Gil (2010, p. 117) recomenda o seguinte conjunto de etapas no desenvolvimento de uma pesquisa com o uso do método do estudo de caso:

- formulação do problema ou das questões de pesquisa;
- definição das unidades-caso;
- seleção dos casos;
- elaboração do protocolo;
- coleta de dados;
- análise e interpretação dos dados;
- redação do relatório.

Yin (2010, p. 82) sugere um método para o estudo de caso conforme mostrado na Figura 9.

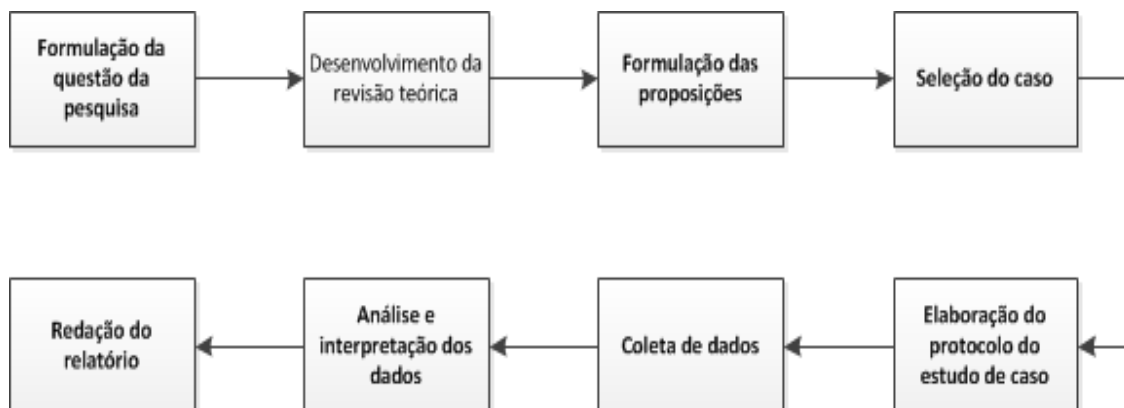
Figura 9 - Método do estudo de caso



Fonte: Yin, 2010, p. 82.

Com base nas recomendações acima de Miguel (2007), Gil (2010) e Yin (2010), este trabalho de pesquisa seguirá as etapas para a condução do estudo de caso conforme mostradas na Figura 10 abaixo.

Figura 10 - Processo de pesquisa do estudo de caso



Fonte: Adaptado de Miguel (2007), Gil (2010) e Yin (2010).

Com relação aos 04 (quatro) quesitos relacionados à qualidade deste projeto de pesquisa, os mesmos foram preenchidos da seguinte forma:

- a) Validade de Constructo, obtida através da realização de entrevistas com múltiplos respondentes;
- b) Validade Interna, que não se aplica a este estudo pois o mesmo é de caráter exploratório;
- c) Validade Externa, obtida com o uso de um estudo de caso integrado;
- d) Confiabilidade, suportada através do uso de um protocolo de estudo de caso.

3.3.1. Questão da pesquisa

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 39), o esforço em enunciar o projeto sob a forma de uma questão inicial é a melhor forma de começar um trabalho de investigação, pois é através dessa questão que o investigador tentará exprimir, da forma mais exata possível, aquilo que deseja saber, elucidar e compreender melhor. Para que a questão da pesquisa cumpra essa função, ela deverá ter qualidades de clareza, que implica que a mesma seja precisa, concisa e unívoca; qualidade de exequibilidade, ou seja, deve ser realista; e qualidades de pertinência, que a mesma seja uma verdadeira pergunta, que aborde o que já existe sobre o tema e vise um melhor entendimento dos fenômenos estudados e não apenas a sua descrição.

Para Yin (2010, p. 31) a questão da pesquisa deve possuir substância, deixando claro o tema do estudo, e forma, que poderá proporcionar uma indicação sobre o método de pesquisa apropriado para a pesquisa.

A questão que este trabalho de pesquisa objetiva responder é a seguinte:

Como as empresas medem e avaliam o desempenho de seus projetos para concluir sobre o sucesso ou insucesso dos mesmos, em quais momentos essa medição é realizada, quais indicadores são avaliados para se chegar a essa conclusão e quais as lacunas existentes desta prática com a teoria existente?

3.3.2. Desenvolvimento da revisão teórica

Creswell (2010, p. 48-75) diz que, a revisão teórica ajuda a substanciar o problema de pesquisa e, dentre alguns propósitos, visa fornecer uma estrutura para estabelecer a importância do estudo do tema em questão, compartilhar os resultados de estudos

relacionados ao tema feitos por outros pesquisadores e proporcionar uma referência para comparar tais estudos. Para Stake (2010, p. 118-131) a revisão teórica é uma forma de ampliar o tema da pesquisa para que se possa, em seguida, enxergar e refinar o problema a ser estudado. Yin (2010, p. 58) diz que para os estudos de caso é essencial o desenvolvimento da teoria como parte da fase de projeto.

O Referencial Teórico deste trabalho de dissertação, apresentada no capítulo 3, foi construído a partir de pesquisas em periódicos, artigos e livros publicados nos últimos 30 anos a respeito do tema “sucesso em projetos” visando mostrar o entendimento e abordagem do tema ao longo dos anos. A literatura encontrada é bastante relevante, porém, alguns assuntos aparecem de forma redundante em vários trabalhos. A seleção dos autores e dos trabalhos foi feita através da comparação dos trabalhos publicados em épocas próximas e a escolha foi feita com base no conteúdo apresentado, na abrangência da pesquisa realizada, na relevância e robustez das conclusões e nas citações feitas dos trabalhos em outros trabalhos.

3.3.3. Proposições de estudo

Segundo Yin (2010, p. 50), as proposições teóricas direcionam a atenção do pesquisador para aquilo que realmente deve ser examinado no escopo do estudo.

As proposições de estudo relacionadas neste tópico do trabalho foram extraídas após a análise do referencial teórico constante no capítulo 3 dessa dissertação. O objetivo da extração dessas proposições de estudo é determinar os itens que serão investigados no caso estudado neste trabalho de pesquisa.

Antes porém de listar as proposições de estudo, convém lembrar dois itens que conduziram este trabalho até este ponto: as proposições iniciais de estudo e a questão da pesquisa.

a) Proposições iniciais de estudo:

- Pini1: **As empresas avaliam o desempenho de seus projetos a fim de concluir se os mesmos tiveram ou não sucesso;**
- Pini2: **Os critérios de sucesso dos projetos são claramente definidos e variam de acordo com o projeto realizado;**
- Pini3: **Existe nas empresas um processo formal para medir o sucesso dos projetos.**

- b) Questão da pesquisa: **Como as empresas medem e avaliam o desempenho de seus projetos para concluir sobre o sucesso ou insucesso dos mesmos, em quais momentos essa medição é realizada, quais indicadores são avaliados para se chegar a essa conclusão e quais as lacunas existentes desta prática com a teoria existente?**

As proposições de estudo foram extraídas do referencial teórico e, para facilitar o seu entendimento, foram agrupadas nas seguintes categorias: Gerenciamento do Projeto, Negócio, Partes Interessadas e Tempo. As proposições de estudo dentro de suas categorias e com os autores respectivos são mostradas na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Proposições de estudo

Proposição	Descrição	Categoria	Autores
P1	Prazo, custo, escopo e qualidade são critérios avaliados no sucesso de um projeto	Gerenciamento do projeto	Cleland (1986); Pinto e Slevin (1988a); Pinto e Slevin (1988b); De Wit (1988); Baker, Murphy e Fisher (1988 In: CLELAND e KING, 2008); Belassi e Tukel (1996); Shenhar, Dvir e Levy (1997); Atkinson (1999); Baccarini (1999); Shenhar et al. (2001); Maltz, Shenhar e Really (2003); Westerveld (2003); Srivannaboon (2006); Shenhar e Dvir (2007); Bannerman (2008)
P2	O critério “prazo” é uma variável dependente do critério “custo” e portanto, não é medido diretamente para avaliar o sucesso do projeto	Gerenciamento do projeto	Khosrowshahi (1997); Freeman e Beale (1992)
P3	O sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são independentes e são analisados separadamente	Gerenciamento do projeto	Pinto e Slevin (1988b); De Wit (1988); Baccarini (1999); Westerveld (2003); Yu, Flett e Bowers (2005); Bryde (2008); Bannerman (2008);
P4	A dimensão da contribuição do projeto para a estratégia da empresa é um critério de sucesso dos projetos	Negócio	Cleland (1986); Baccarini (1999); Shenhar et al. (2001); Shenhar e Dvir (2007); Bannerman (2008)
P5	O quanto o produto do projeto proporcionou aumento da produtividade, eficiência e eficácia é um critério de sucesso dos projetos	Negócio	Pinto e Slevin (1988b); Shenhar et al. (2001); Maltz, Shenhar e Really (2003)
P6	O nível de adequação ao uso do produto do projeto e a sua utilização pelo cliente	Negócio	Pinto e Slevin (1988b)

	são critérios de sucesso do projeto		
P7	O nível do impacto do produto do projeto no negócio, incluindo a variação no volume das vendas da organização é um critério de sucesso do projeto	Negócio	Maltz, Shenhar e Really (2003); Bannerman (2008);
P8	O grau de desenvolvimento de novas tecnologias na organização é um critério de sucesso do projeto	Negócio	Shenhar, Dvir e Levy (1997); Maltz, Shenhar e Really (2003)
P9	Indicadores financeiros são utilizados como critérios de sucesso do projeto	Negócio	Freeman e Beale (1992); Shenhar, Dvir e Levy (1997); Shenhar et al. (2001); Maltz, Shenhar e Really (2003); Shenhar e Dvir (2007)
P10	O nível do impacto do produto do projeto no cliente e sua satisfação é um critério de sucesso do projeto	Partes interessadas	Pinto e Slevin (1988b); Shenhar, Dvir e Levy (1997); Baccarini (1999); Maltz, Shenhar e Really (2003); Bannerman (2008);
P11	O sucesso dos projetos é interpretado de forma diferente para as partes interessadas	Partes interessadas	Baccarini (1999); Bannerman (2008); Shenhar et al. (2001); Chan e Chan (2004); Shenhar, Dvir e Levy (1997)
P12	O nível do impacto do produto do projeto na equipe do projeto, seu desenvolvimento profissional, satisfação e motivação é um critério de sucesso do projeto	Partes interessadas	Shenhar, Dvir e Levy (1997); Baccarini (1999); Maltz, Shenhar e Really (2003)
P13	O grau de satisfação dos usuários e de outros interessados é um critério de sucesso do projeto	Partes interessadas	Shenhar, Dvir e Levy (1997); Baccarini (1999); Shenhar et al. (2001);
P14	O sucesso do projeto é medido durante a sua execução e no momento de sua conclusão	Tempo	Shenhar e Dvir (2007)
P15	O sucesso do projeto é medido até 1 ano após o seu encerramento	Tempo	Shenhar e Dvir (2007)
P16	O sucesso do projeto é medido depois de 1 ano de seu encerramento	Tempo	Shenhar e Dvir (2007)

As proposições de estudo mostradas acima são a base para a elaboração das questões de estudo que comporão o protocolo do estudo de caso, mostrado mais adiante em 3.3.5. Protocolo do estudo de **caso**.

3.3.4. Seleção do caso

A definição do caso a ser estudado está relacionada com as proposições iniciais e com a questão da pesquisa. (YIN, 2010, p.52).

As proposições iniciais dessa dissertação são:

- a) P_{ni1}: As empresas avaliam o desempenho de seus projetos a fim de concluir se os mesmos tiveram ou não sucesso.
- b) P_{ni2}: Os critérios de sucesso dos projetos são claramente definidos e variam de acordo com o projeto realizado.
- c) P_{ni3}: Existe nas empresas um processo formal para medir o sucesso dos projetos.

A questão da pesquisa é: **Como as empresas medem e avaliam o desempenho de seus projetos para concluir sobre o sucesso ou insucesso dos mesmos, em quais momentos essa medição é realizada, quais indicadores são avaliados para se chegar a essa conclusão e quais as lacunas existentes desta prática com a teoria existente?**

Aliado às proposições iniciais e à questão da pesquisa citadas acima, foi definido que o caso deste estudo seria uma empresa que atendesse os seguintes critérios:

- a) A empresa deve ser de médio a grande e estar situada na cidade de São Paulo
- b) A empresa já deve fazer uso de práticas de gerenciamento de projetos
- c) Deve haver disponibilidade e concordância da empresa e dos participantes para colaborar com este estudo, inclusive para o acesso a documentos referentes à metodologia de gerenciamento de projetos utilizada

A atuação profissional do entrevistador como Consultor e o bom nível de relacionamento deste com os profissionais das empresas, contribuíram para a busca daquelas que atendiam aos critérios descritos acima e para a escolha da empresa fruto do estudo deste trabalho.

Por solicitação da empresa participante, devido a questões de confidencialidade, o nome da mesma e de seus profissionais foram omitidos neste trabalho. A empresa será chamada simplesmente de EMPRESA e os seus profissionais serão referenciados apenas pelos cargos que ocupam na mesma.

Conforme explicitado anteriormente em 3.2. Método de pesquisa escolhido – Estudo de **caso**, foi escolhida a abordagem de um estudo de caso único integrado. Dentre as unidades da EMPRESA situadas no Brasil, as escolhidas para serem as unidades de análise deste estudo de caso, são duas delas situadas na cidade de São Paulo, uma responsável

exclusivamente pela execução dos projetos nos clientes externos da EMPRESA, que será chamada a partir deste momento de PROJEXT, e outra, responsável pelos projetos internos, que será chamada a partir deste momento de PROJINT.

3.3.5. Protocolo do estudo de caso

O protocolo do estudo de caso é um documento que auxilia no processo decisório durante o trabalho de pesquisa e esclarece sobre os procedimentos que serão adotados na coleta de dados. (GIL, 2010, p. 120). Yin (2010, p. 106-108) orienta que “o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados de um caso único.”

Gil (2010, p. 120) diz que não há um modelo fixo para a elaboração do protocolo e sugere o seguinte conteúdo:

- a) Dados de identificação, contendo o título do projeto, nome do responsável, período e local de realização.
- b) Introdução, mostrando a relevância e a justificativa da realização do estudo, bem como os potenciais beneficiários do mesmo.
- c) Trabalho de campo, que definirá as organizações e pessoas que comporão o estudo e as estratégias e a agenda da coleta de dados.
- d) Questões específicas, que especificará as questões a serem utilizadas na coleta de dados.
- e) Previsão de análise dos dados.
- f) Guia para a elaboração do relatório.

Para Yin (2010, p. 106-127) o protocolo do estudo de caso, em geral, deve conter as seguintes seções:

- a) Visão geral do estudo de caso. Esta seção deve conter a informação antecedente sobre o projeto como os seus objetivos, as finalidades, o ambiente do estudo de caso e os patrocínios, as questões substantivas sendo investigadas e as leituras relevantes sobre as questões.
- b) Procedimentos de campo. Esta seção deve conter os procedimentos de campo, explícitos e bem planejados, relacionados à coleta de dados dos respondentes. Esses procedimentos podem incluir orientações sobre como obter acesso à organização pesquisada e aos entrevistados, como solicitar orientação a outros pesquisadores e sobre a programação das atividades de coleta de dados. Há 03 (três) princípios que

devem ser seguidos para a coleta de dados: o uso de múltiplas fontes de evidência; a criação de um banco de dados do estudo de caso e a manutenção de um encadeamento de evidências. Dentre as fontes de evidência, as 06 (seis) mais comuns são:

Documentação, Registros em arquivos, Entrevistas, Observações diretas, Observação participante e Artefatos físicos.

- c) Questões de estudo de caso. Essas questões são os lembretes relacionados às informações que precisam ser coletadas e o porquê disso. A sua principal finalidade é manter o entrevistador na direção correta à medida em que a coleta de dados é feita.
- d) Guia para o relatório do estudo de caso. Pode conter o esboço do relatório, o formato para os dados e uma bibliografia da documentação levantada na coleta de dados, com o objetivo de serem utilizadas em investigações futuras.

3.3.5.1. Estrutura do protocolo do estudo de caso

Seguindo o proposto por Yin (2010, p. 106-117) e Gil (2010, p. 120), o protocolo do estudo de caso desenvolvido para este trabalho, conforme mostrado no Apêndice A, tem a seguinte estrutura:

- a) Dados de identificação, contendo as seguintes informações: título do projeto, tipo de pesquisa, linha de pesquisa, nomes do pesquisador e do Orientador e o período e local da realização da pesquisa;
- b) Introdução ao estudo de caso, contendo as seguintes informações: assunto, objetivo, proposições iniciais e questão da pesquisa, proposições de estudo e a relação de leituras relevantes;
- c) Procedimentos de campo, que mostra os dados da empresa objeto de estudo, os perfis dos entrevistados e a estratégia para a obtenção dos dados. Neste trabalho de pesquisa optou-se por utilizar duas fontes de dados: as entrevistas focadas e a análise de documentos. A entrevista focada é adequada para este trabalho pois seguir-se-á o conjunto de questões propostas neste protocolo e pretende-se que a duração das entrevistas seja por um curto período de tempo. (YIN, 2010, p. 134). A análise de documentos será feita com a verificação de documentos relacionados à metodologia de gerenciamento de projetos utilizada, planilhas, modelos de documentos e sistemas informatizados.

- d) Questões do estudo de caso, elaboradas a partir das proposições iniciais e das proposições de estudo e divididas em categorias para um melhor entendimento. As questões propostas são mostradas abaixo na Tabela 7.

Tabela 7 - Questões do estudo de caso

Categoria	Questões
PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA	Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?
GERENCIAMENTO DO PROJETO	Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto: - É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério? - É considerado na análise do sucesso do projeto?
	Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto? - Custo - Escopo - Qualidade
	Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?
NEGÓCIO	Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?
	Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?
	Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?
	Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?
	Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?
	Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?
	Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?
PARTES INTERESSADAS	Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?
	Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

	Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?
	Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?
	Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?
TEMPO	Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

- e) Guia para o relatório do estudo de caso. Este item do protocolo do estudo de caso serve como um plano para a análise dos dados coletados para buscar as evidências do estudo de caso que possam comprovar ou não as proposições iniciais e de estudo. Para este fim, as respostas das entrevistas serão confrontadas com as proposições e então analisadas, num primeiro momento de forma individual, e depois, em conjunto. As informações obtidas com os documentos sobre a metodologia de gerenciamento de projetos, as planilhas eletrônicas e os sistemas informatizados também serão confrontados com as proposições e analisados. Seguindo o proposto por Miguel (2007), os relatórios do estudo de caso conterão os dados essenciais e com estreita ligação com os objetivos da pesquisa. A análise dos resultados das entrevistas, dos documentos e o resultado final do caso serão apresentados de forma consolidada dentro de cada uma das 05 (cinco) categorias: Proposições iniciais, Gerenciamento do projeto, Negócio, Partes interessadas e Tempo.

4. ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo da dissertação é apresentar o estudo de caso da empresa alvo deste trabalho. Serão mostrados neste capítulo uma apresentação da EMPRESA falando brevemente de seu perfil e área de atuação; logo em seguida, serão apresentados os casos das unidades de análise PROJEXT e PROJINT.

4.1. Perfil da EMPRESA – empresa alvo deste estudo

A EMPRESA é uma organização pertencente ao Grupo EMPRESA, conglomerado com mais de 100 anos de existência e que está presente em mais de 120 países.

A EMPRESA emprega mais de 9000 funcionários, tem um faturamento da ordem de US\$ 2 bilhões, que representa aproximadamente 50% do faturamento do Grupo EMPRESA, e atende mais de 40.000 clientes espalhados em mais de 150.000 plantas. A EMPRESA conta com mais de 2000 parceiros e possui mais de 400 mil licenças de software espalhadas pelo mundo. É líder no fornecimento de soluções de automação para a indústria, fornecendo serviços de consultoria, sistemas de alta tecnologia e serviços de operações de infraestrutura. Entre seus produtos e serviços podem ser citados os softwares de gerenciamento de operações, sistemas de controle crítico e instrumentos de medição e controle.

A EMPRESA possui uma metodologia de gerenciamento de projetos própria e conta com profissionais especializados e certificados para conduzir os projetos em seus clientes, além de investir pesadamente no treinamento do seu corpo de colaboradores. A metodologia de gerenciamento de projetos é madura e está difundida em todas as suas filiais espalhadas pelo mundo, o que faz com que, em se tratando do tema “gerenciamento de projetos”, exista um vocabulário comum, facilitando assim a comunicação entre profissionais e equipes.

Os profissionais de gerenciamento de projetos são muito capacitados e, além disso, existe uma preocupação constante da organização em manter elevados esses níveis através de treinamentos e novas contratações. Este aspecto tornou o diálogo com os profissionais dessa área muito fácil.

No Brasil a EMPRESA está localizada em 03 (três) plantas, conta com um corpo de mais de 500 funcionários, sendo mais de 80 gerentes de projetos, em sua maioria engenheiros, que gerenciam os projetos em clientes e os projetos internos.

4.2. Caso da unidade de análise PROJEXT

Neste item será apresentado o estudo de caso da unidade de análise PROJEXT, suas análises e resultados.

A PROJEXT é a unidade de negócio da EMPRESA responsável por executar os projetos das soluções vendidas aos clientes externos. Em função do tipo de cliente atendido e das características dos projetos executados, o corpo de gerentes de projeto da PROJEXT é formado totalmente por Engenheiros de Produção, Elétricos e Mecânicos.

No processo de escolha dos entrevistados buscou-se perfis de profissionais que tivessem ligação com os projetos executados pela PROJEXT e que pertencessem, tanto à área de gerenciamento de projetos, como às áreas de negócios. Todos os escolhidos ocupam cargos executivos. Foram escolhidos 06 (seis) profissionais com os seguintes perfis de cargos: 01 Diretor Comercial, 02 Gerentes de Vendas, 01 Gerente Financeiro e 02 Gerentes de Projetos Seniores.

A escolha do Diretor Comercial e dos Gerentes de Vendas deveu-se ao fato de que a área comercial da PROJEXT é quem faz as vendas dos projetos aos clientes e é quem tem a relação mais próxima com os mesmos. A escolha do Gerente Financeiro foi motivada pelo envolvimento desta área em todos os projetos realizados pela empresa e pela visão muito específica que tem um profissional de finanças. A escolha dos Gerentes de Projeto, ambos Engenheiros por formação, aconteceu pelo fato de os mesmos serem os responsáveis pela execução dos projetos vendidos.

As entrevistas focadas foram agendadas individualmente com cada profissional e duraram em média 60 minutos. A análise dos documentos aconteceu durante um período de 20 dias, em dias não consecutivos e foram analisados documentos da metodologia de gerenciamento de projetos da empresa, histórico de alguns projetos e os sistemas informatizados da empresa que têm algum relacionamento com os projetos executados.

4.2.1. Análise do conteúdo das entrevistas – PROJEXT

A análise do conteúdo das entrevistas feitas com os profissionais da PROJEXT revelou aspectos importantes sobre essa unidade de negócios da EMPRESA, sobre a metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pela organização, a capacitação dos profissionais e principalmente, sobre como o sucesso dos projetos é tratado pela organização.

Há fortes indícios de que na PROJEXT exista um problema de comunicação entre as áreas técnica, que é quem entrega os projetos, e a área comercial, que é quem vende os projetos. Na coleta dos dados foi possível levantar diferentes pontos de vista: segundo a área técnica, a área comercial vende os projetos sem consultá-los sobre a viabilidade e os aspectos técnicos e, por isso, é comum haver problemas nos projetos que causam insatisfação dos clientes; e segundo a área comercial, a área técnica é muito fechada em si mesma e não entende as suas necessidades.

Foi constatado que existe uma boa maturidade no gerenciamento dos projetos, provavelmente fruto da metodologia imposta pela matriz da empresa.

Todos os entrevistados confirmaram que a PROJEXT avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos, porém, 50% deles apontaram fragilidade nos critérios utilizados.

Foi verificado que os profissionais entrevistados percebem que o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento de projetos são dependentes e que as variáveis prazo, custo, escopo e qualidade, independentes entre si, são utilizadas como critérios para a avaliação do sucesso dos projetos.

A dimensão da contribuição do projeto para a estratégia da empresa, segundo os 100% dos entrevistados, não é utilizada para avaliar o sucesso dos projetos. Para 83% deles, o nível do impacto do produto do projeto no negócio é medido através das variáveis lucro e volume de vendas, mas, o aumento na produtividade, eficiência e eficácia da organização e os níveis de sua adequação ao uso e de sua utilização pelo cliente não são medidos.

Nenhum dos entrevistados relacionou o sucesso dos projetos com o desenvolvimento de novas tecnologias.

Com relação aos indicadores financeiros, apenas a variável lucro foi citada como critério para a avaliação do sucesso dos projetos.

Foi constatado que os níveis de impacto do produto do projeto no cliente, nos usuários e em quaisquer outros interessados não são considerados na avaliação do sucesso dos projetos.

As respostas dos entrevistados indicam que não existe na PROJEXT uma relação entre o sucesso dos projetos e o grau de desenvolvimento que o mesmo proporciona à equipe do projeto.

Por fim, 100% dos entrevistados confirmaram que o sucesso do projeto é medido apenas no momento de sua conclusão, não sendo realizadas quaisquer medições posteriores em até um ano depois de seu encerramento ou depois desse prazo.

4.2.2. Análise do conteúdo dos documentos – PROJEXT

Na análise dos documentos da PROJEXT o pesquisador teve acesso à documentação sobre a metodologia de gerenciamento de projetos, planilhas eletrônicas, sistemas informatizados e também, pôde participar de uma reunião realizada após o encerramento de um dos projetos.

Foi constatado que a unidade de negócio utiliza o sistema SAP e nele há um módulo onde são lançadas informações apenas sobre custos, riscos e prazo dos projetos, porém, como o sistema é global, essas informações são analisadas apenas neste nível. Na PROJEXT os projetos são gerenciados por cada gerente de projeto com o uso da ferramenta *MS Project* e não há integração com o sistema SAP, onde é feito, entre outros, o gerenciamento dos recursos humanos, custos, contábil e vendas da organização. Há algumas planilhas eletrônicas utilizadas no gerenciamento dos custos e riscos dos projetos, porém, sem integração com o sistema SAP.

Na reunião em que o pesquisador participou, pôde ser percebido que a preocupação dos participantes do projeto gira em torno das variáveis custo, prazo, escopo e qualidade e que as demandas são muito grandes frente ao tamanho da equipe, o que pareceu contribuir para a existência dos conflitos entre as áreas comercial e técnica.

Foi constatada, através da existência da metodologia de gerenciamento de projetos, de modelos de documentos, de relatórios de projetos passados e do acompanhamento de uma reunião de encerramento de projeto, que a empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e que as variáveis prazo, custo, escopo e qualidade são utilizadas como critérios nesta avaliação.

Não foram encontrados quaisquer indícios que mostrem que, na avaliação do sucesso dos projetos, os seguintes indicadores sejam considerados como critérios: contribuição do projeto para a estratégia da empresa, níveis de adequação ao uso e de utilização pelo cliente, impacto do produto do projeto no negócio da empresa e o grau de desenvolvimento de novas tecnologias.

Há apontamentos feitos no sistema SAP que mostram que indicadores financeiros estão presentes na avaliação do sucesso dos projetos, porém, foi verificado que as análises não são feitas localmente, mas sim, globalmente.

Indícios de que o nível do impacto do produto do projeto no cliente e a sua satisfação sejam utilizados como critérios de sucesso dos projetos foram encontrados na metodologia, em modelos de documentos e em históricos de projetos passados.

Não foram encontrados indícios de que o nível do impacto do projeto na equipe do projeto, no grau de satisfação dos usuários e de outros interessados sejam considerados como critérios na avaliação do sucesso dos projetos.

Há indícios na metodologia de gerenciamento de projetos, em modelos de documentos e em históricos de projetos passados que apontam que a empresa avalia o sucesso de seus projetos quando do encerramento dos mesmos e apenas neste momento, não o fazendo em nenhum momento posterior.

4.2.3. Resultados do caso da unidade de análise PROJEXT

Este tópico tem o objetivo de apresentar os resultados finais obtidos através da análise dos dados coletados na unidade de análise PROJEXT.

A mesma maturidade existente no gerenciamento dos projetos não pôde ser verificada na avaliação do sucesso dos mesmos.

Indícios encontrados tanto nas entrevistas, como na análise dos documentos, apontam que a PROJEXT faz a avaliação do sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos e que as variáveis prazo, custo, escopo e qualidade são as únicas consideradas nesta avaliação.

Cleland (1986), Baccarini (1999), Shenhar et al. (2001), Shenhar e Dvir (2007) e Bannerman (2008) orientam que a contribuição do projeto para a estratégia da empresa deve ser um critério de sucesso dos projetos, porém, as análises das entrevistas e dos documentos apontaram que isto não é uma prática na PROJEXT. Há indícios de que esta

situação ocorra devido ao fato de que a maioria dos projetos realizados pela PROJEXT sejam externos, ou seja, destinados a desenvolver e entregar soluções para os clientes da empresa.

As respostas obtidas nas entrevistas e a análise dos documentos revelaram que não há qualquer consideração a respeito do nível de adequação ao uso do produto do projeto e de sua utilização pelo cliente na avaliação do sucesso de um projeto, o que mostra evidências de que estes critérios não sejam utilizados neste tipo de avaliação.

O proposto por Shenhar, Dvir e Levy (1997) e por Maltz, Shenhar e Really (2003), que diz que o quanto um projeto contribui para o desenvolvimento de novas tecnologias para a organização deva ser considerado na avaliação do sucesso dos projetos, não pôde ser evidenciado no caso da PROJEXT, nem nas entrevistas e nem na análise dos documentos.

As recomendações de Shenhar, Dvir e Levy (1997), Baccharini (1999) e Maltz, Shenhar e Really (2003), de que os níveis de impacto do produto do projeto nos usuários, na equipe do projeto e em quaisquer outros interessados devam ser considerados na avaliação do sucesso dos projetos, também não puderam ser evidenciados em nenhuma das análises feitas no caso da PROJEXT.

Por fim, a recomendação de Shenhar e Dvir (2007), de que o sucesso dos projetos deva ser medido no momento de seu encerramento, pôde ser evidenciada tanto nas entrevistas, como na análise da documentação. No entanto a outra recomendação dos autores, de que esta medição deva se estender além do momento do encerramento dos projetos, não foi evidenciada em nenhum momento, indicando que a PROJEXT somente o faça quando do encerramento de seus projetos.

A análise do caso da PROJEXT, através dos dados coletados nas entrevistas e nas análises dos documentos, mostrou os seguintes percentuais de aderência às categorias das proposições:

- a) Proposição inicial - 100%
- b) Gerenciamento do projeto – 33%
- c) Negócio – 17%
- d) Partes interessadas – 0%
- e) Tempo – 33%

Os dados analisados mostram evidências de que a PROJEXT tem um processo formal de avaliação do sucesso de seus projetos, porém, que faz esta avaliação apenas no momento do encerramento dos projetos e que utiliza apenas as variáveis prazo, custo, escopo, qualidade, lucro e volume de vendas como critérios de avaliação.

4.3.Caso da unidade de análise PROJINT

Neste item será apresentado o estudo de caso da unidade de análise PROJINT, suas análises e resultados.

A PROJINT, subordinada à Diretoria de Tecnologia da Informação, é a unidade de negócio da EMPRESA responsável por executar os projetos internos da organização. Os clientes da PROJINT são as áreas de negócio da EMPRESA e os produtos dos projetos, em sua quase totalidade, estão relacionados a sistemas informatizados e processos de negócio e envolvem o desenvolvimento de novos sistemas, implantação de sistemas adquiridos e o mapeamento, desenho e implantação de processos de negócio. Os gerentes de projetos da PROJINT tem o seguinte perfil: 100% têm experiência na área de Tecnologia da Informação, 82% possuem MBA ou Pós-Graduação em Gestão de Negócios e 64% possuem a certificação PMP (*Project Management Professional*) do *Project Management Institute* (PMI).

No processo de escolha dos entrevistados buscou-se perfis de profissionais que tivessem ligação com os projetos executados pela PROJINT e que pertencessem, tanto à área de gerenciamento de projetos, como às áreas de negócios. Todos os escolhidos ocupam cargos executivos. Foram escolhidos 06 (seis) profissionais com os seguintes perfis de cargos: 01 Diretor de Tecnologia, 01 Diretor de Recursos Humanos, 1 Gerente de Marketing, 01 Gerente de TI e 02 Gerentes de Projetos Seniores.

A escolha do Diretor de Tecnologia justifica-se pois ele é o responsável pela diretoria que faz a entrega dos projetos e pela sua participação nas definições da estratégia da organização. Da mesma forma, o Diretor de Recursos Humanos foi escolhido pelo seu nível hierárquico e pela participação nas definições da estratégia da empresa e ainda, por ser o diretor de um departamento cliente da área de projetos. O Gerentes de Marketing participa por ser cliente da área de projetos e o Gerente de TI por ser o líder dos gerentes de projetos em alguns projetos e fornecedor em outros. A escolha dos Gerentes de Projeto deveu-se ao fato de serem eles os responsáveis pela execução dos projetos.

As entrevistas focadas foram agendadas individualmente com cada profissional e duraram em média 70 minutos. A análise dos documentos aconteceu durante um período de 10 dias, em dias não consecutivos e foram analisados documentos da metodologia de gerenciamento de projetos da empresa, histórico de alguns projetos e os

sistemas informatizados da empresa que têm algum relacionamento com os projetos executados.

4.3.1. Análise do conteúdo das entrevistas – PROJINT

A visão crítica e honesta dos profissionais que participaram da pesquisa, aliada à experiência e excelente formação de todos, contribuíram bastante para os resultados obtidos, permitindo um entendimento muito bom do cenário da PROJINT sobre o sucesso de seus projetos.

O conteúdo das entrevistas indicou que a PROJINT conta com uma metodologia de gerenciamento de projetos bem definida por processos e procedimentos e que existe uma dificuldade grande em se fazer mudanças na mesma devido ao seu caráter global. Houve indicação também que, dentro dessa metodologia, existe um processo para avaliar o sucesso dos projetos, porém, segundo os entrevistados, de forma superficial, sendo analisados, de forma independente, os critérios de prazo, custo, escopo e qualidade, com maior ênfase no custo.

Diferente do que preconizam Pinto e Slevin (1988b), De Wit (1988), Baccarini (1999), Westerveld (2003), Yu, Flett e Bowers (2005), Bryde (2008) e Bannerman (2008), as entrevistas com os profissionais mostraram que, para 100% deles, o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto não são independentes, são analisados de forma conjunta e um não existe sem o outro.

Não foram encontradas evidências que a contribuição do projeto para a estratégia da empresa seja considerada como um critério de avaliação do sucesso dos projetos. Todos os profissionais entrevistados negaram essa proposição. Alguns deles relataram que essa relação aparece na fase de concepção do projeto, porém, durante a sua execução é totalmente perdida e outros acreditam que esse critério possa ser utilizado apenas no nível global da empresa, e não em uma unidade de negócio.

Os profissionais entrevistados, em sua totalidade, concordam que a PROJINT não tem maturidade suficiente, e nem ferramentas, para medir e considerar como critérios para avaliar o sucesso dos projetos o impacto do produto do projeto no negócio da empresa e a sua contribuição para o desenvolvimento de novas tecnologias e para o aumento da eficiência e eficácia da organização.

O grau de utilização do produto do projeto pelos usuários, citado por Pinto e Slevin (1988b) como forma de avaliar o sucesso dos projetos, não encontrou aderência entre

os profissionais entrevistados, que, em sua totalidade, alegaram que isto não é uma prática na PROJINT; no entanto, com relação à avaliação da adequação do produto ao seu uso e do grau de satisfação dos usuários com o mesmo, foram encontradas evidências de que esta prática seja feita no momento do aceite do projeto, quando da validação do mesmo pelo usuário.

Para 83% dos entrevistados, o único indicador financeiro utilizado para avaliar o sucesso dos projetos é o seu custo; eles acreditam que análises financeiras mais completas, utilizando outros indicadores, sejam realizadas pela matriz da organização, e não no nível de uma unidade de negócios.

A proposição de Shenhar, Dvir e Levy (1997), de Baccharini (1999) e de Maltz, Shenhar e Really (2003) de que o nível do impacto do projeto no desenvolvimento profissional, satisfação e motivação da equipe do projeto deva ser um critério de sucesso do projeto não foi confirmada por 100% dos entrevistados, o que mostra fortes evidências de que este critério não seja utilizado.

A proposição de Shenhar e Dvir (2007) de que a avaliação do sucesso de um projeto deva ocorrer quando do encerramento do mesmo foi confirmada por todos os entrevistados, que disseram ser isso uma prática na PROJINT, porém, as outras duas proposições dos autores, que recomendam que esta avaliação também seja realizada em vários momentos após o encerramento do projeto, não encontrou aderência entre os entrevistados e foi negada por 100% deles. Estes dados mostram evidências de que a PROJINT avalia o sucesso de um projeto apenas no momento de seu encerramento.

4.3.2. Análise do conteúdo dos documentos – PROJINT

Semelhante ao que foi feito na PROJEXT, na análise dos documentos da PROJINT o pesquisador teve acesso à documentação sobre a metodologia de gerenciamento de projetos, planilhas eletrônicas, sistemas informatizados e igualmente, participou de reuniões realizadas após o encerramento de alguns projetos.

Foi possível observar que a empresa utiliza o sistema SAP e nele são feitos, entre outros, o gerenciamento dos recursos humanos, custos, contábil e vendas da organização. Há também um módulo onde são lançadas informações sobre os projetos, porém, apenas sobre custos, riscos e prazo. Como o sistema é global, essas informações são analisadas apenas neste nível. No nível da unidade de negócio os projetos são gerenciados por cada gerente de projeto com o uso da ferramenta *MS Project* e não há integração com o sistema SAP.

Pode ser verificado que há algumas planilhas eletrônicas utilizadas pelos gerentes de projetos no gerenciamento dos custos e riscos dos projetos, porém, sem integração com o sistema SAP.

Nas reuniões em que o pesquisador participou, 03 (três) aspectos ficaram claros:

- a) a preocupação em fazer os apontamentos no sistema SAP e em preencher documentos e obter os aceites do projeto como uma exigência da metodologia;
- b) a preocupação com as variáveis custo, prazo, escopo e qualidade;
- c) a existência de uma visão local e não global do gerenciamento de projetos e o desconhecimento sobre como as avaliações são feitas no nível estratégico e global da organização.

Através da verificação da metodologia, de modelos de documentos, de relatórios de projetos passados e do acompanhamento de uma reunião de encerramento de projeto, foi possível constatar que na PROJINT existe um processo formal e com critérios claramente definidos, onde são medidas as variáveis prazo, custo, escopo e qualidade, para avaliar o sucesso de seus projetos.

Não foram encontradas evidências de que a contribuição do projeto para a estratégia da empresa e para o desenvolvimento de novas tecnologias sejam critérios de avaliação do sucesso dos projetos. De forma igual, nenhuma evidência foi encontrada de que o impacto no negócio e a variação na produtividade, eficiência e eficácia da empresa, causados pelo produto do projeto, e ainda, o seu grau de adequação ao uso e o nível de sua utilização pelos usuários, também sejam critérios considerados para o sucesso dos projetos. Em contrapartida, houve evidências de que o grau de satisfação dos usuários e de outros interessados sejam critérios utilizados nesta avaliação.

Apontamentos no sistema SAP mostraram o uso de indicadores financeiros, porém, foi confirmada a informação obtida nas entrevistas de que as análises desses indicadores são feitas apenas na matriz da empresa, e não na unidade de negócio.

Não foram encontradas evidências, nem na metodologia ou em qualquer outro documento, de que o impacto do projeto no desenvolvimento profissional, satisfação e motivação da equipe sejam critérios de sucesso dos projetos.

A metodologia, os modelos de documentos e os históricos de projetos passados mostraram evidências de que o sucesso dos projetos é avaliado apenas no momento em que os projetos são encerrados; não foram encontradas evidências de que avaliações posteriores a esse momento sejam feitas, conforme proposto por Shenhar e Dvir (2007).

4.3.3. Resultados do caso da unidade de análise PROJINT

Este tópico tem o objetivo de apresentar os resultados finais obtidos através da análise dos dados coletados na unidade de análise PROJINT.

Os dados coletados nas entrevistas e nas análises de documentos mostram evidências de que a unidade de análise PROJINT possui uma metodologia de gerenciamento de projetos baseada em processos e procedimentos formais, subordinada à matriz do grupo EMPRESA, e que, esta metodologia prevê que o sucesso dos projetos seja avaliado à luz das variáveis prazo, custo, escopo e qualidade. Os dados mostraram também que esta avaliação é realizada apenas no momento do encerramento de cada projeto, não ocorrendo mais em nenhum outro momento.

Há evidências de que, para a PROJINT, o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto não sejam independentes e que um não possa existir sem o outro.

Não foram encontradas evidências em nenhum dado obtido, seja nas entrevistas ou na análise dos documentos, que a contribuição do projeto para a estratégia da empresa e para o desenvolvimento de novas tecnologias sirvam como critérios para a PROJINT avaliar o sucesso de seus projetos.

Foi constatado, tanto nas entrevistas, como na análise dos documentos, que não são usados como critérios na avaliação do sucesso dos projetos medições sobre o impacto causado pelo produto do projeto no negócio empresa, o grau de sua utilização no dia a dia dos negócios, o aumento que ele causa na eficiência e eficácia da organização e sua contribuição para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Existe, por parte da PROJINT, uma preocupação em avaliar, no momento da entrega do projeto, o nível de satisfação dos usuários com o produto e sua adequação ao uso. Nas entrevistas, nos documentos e na metodologia foi possível verificar que esses indicadores são critérios de avaliação do sucesso dos projetos.

A verificação do sistema SAP, os apontamentos feitos no mesmo, a documentação existente, o histórico de projetos passados e os dados obtidos das entrevistas, mostram que o custo é o único indicador financeiro utilizado pela PROJINT para avaliar o sucesso dos projetos e que outros indicadores financeiros são utilizados apenas pela matriz da organização.

Não foram encontradas quaisquer indicações de que o impacto do projeto no desenvolvimento profissional, satisfação e motivação da equipe sejam utilizados como

critérios na avaliação do sucesso dos projetos, o que mostra fortes evidências de que este item não seja considerado nesta avaliação.

A análise do caso da PROJINT, através dos dados coletados nas entrevistas e nas análises dos documentos, mostrou os seguintes percentuais de aderência às categorias das proposições:

- f) Proposição inicial - 100%
- g) Gerenciamento do projeto – 33%
- h) Negócio – 17%
- i) Partes interessadas – 50%
- j) Tempo – 33%

Os dados analisados mostram evidências de que a PROJINT tem um processo formal de avaliação do sucesso de seus projetos, que esta avaliação ocorre apenas no momento em que os projetos são encerrados e que os critérios de sucesso utilizados são apenas prazo, custo, escopo, qualidade e grau de satisfação dos usuários.

5. RESULTADO FINAL E CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados finais obtidos no estudo de caso, as conclusões finais do trabalho, suas limitações e as sugestões para trabalhos futuros.

5.1. Resultados finais do estudo de caso

Este tópico tem o objetivo de apresentar os resultados finais obtidos através da comparação das evidências encontradas nos casos da PROJEXT e da PROJINT.

Da análise dos dados obtidos nas duas unidades de negócio pôde-se verificar a existência e a prática da metodologia de gerenciamento de projetos difundida pela matriz do grupo EMPRESA, bem como os benefícios trazidos pelo seu uso, como a padronização de processos, documentos e ferramentas. No entanto, pôde-se verificar também a dificuldade de fazer mudanças na metodologia em função de a mesma ser de uso global.

O entendimento dos profissionais das duas unidades de negócio sobre o processo de avaliação do sucesso dos projetos é semelhante, ou seja, existe um processo formal e claramente definido para avaliar o sucesso dos projetos que usa os critérios de prazo, custo, escopo e qualidade para definir se o projeto teve ou não sucesso.

As proposições de estudo da categoria “Negócio”, que são relacionadas à estratégia organizacional, ao produto, à inovação e aos indicadores financeiros, tiveram uma aderência muito baixa nas duas unidades de negócio, 17%. Esse comportamento, se confirmado, pode apontar para riscos de negócio, como, a não ligação dos projetos com a estratégia organizacional, o desconhecimento se os projetos atingem ou não suas metas financeiras de VPL, TIR, PP e IL, o desconhecimento sobre a utilidade dos produtos dos projetos e sua adequação ao uso e, por último, a não existência de um foco na inovação dos produtos.

A análise da categoria “Partes interessadas” mostrou evidências de que existe uma preocupação com usuários e clientes, o que não acontece com os membros da equipe do projeto. Segundo Shenhar e Dvir (2007), a preocupação com a equipe do projeto afeta a satisfação, moral, crescimento, desenvolvimento e retenção dos seus membros, refletindo diretamente no resultado organizacional.

As informações obtidas com os dados da categoria “Tempo” indicam que as duas unidades de negócio avaliam o sucesso de seus projetos apenas no momento do encerramento dos mesmos, o que, segundo Shenhar e Dvir (2007), mostra evidências de que a

organização separa o sucesso do projeto do sucesso do gerenciamento do projeto, pois, ao avaliar o sucesso apenas no momento do encerramento do projeto, deixa-se de avaliar o produto resultante do projeto e prioriza-se apenas o gerenciamento do projeto, ou seja, prazo, custo, escopo e qualidade; exatamente o cenário encontrado no caso da PROJINT e PROJEXT.

Dos dados obtidos pôde-se chegar aos seguintes números:

- a) Constatou-se a ocorrência de 100% das proposições iniciais, o que mostra evidências de que a empresa estudada avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios previamente definidos;
- b) Na categoria “Gerenciamento de projetos”, 33% das proposições puderam ser evidenciadas, justamente as que se referem à utilização dos critérios de prazo, custo, escopo e qualidade na avaliação do sucesso dos projetos.
- c) 83% das proposições da categoria “Negócio” não tiveram indícios de sua aplicação
- d) 75% das proposições da categoria “Partes Interessadas” não tiveram indícios de sua aplicação.
- e) 33% das proposições da categoria “Tempo” puderam ser evidenciadas, justamente as que se referem à avaliação do sucesso do projeto logo após o seu encerramento.
- f) 25% das proposições de estudo obtidas através da revisão da teoria puderam ser evidenciadas na prática das unidades de negócio, o que pode indicar uma baixa aderência da organização à teoria existente sobre o sucesso dos projetos.

5.2. Benefícios esperados, limitações e sugestões para trabalhos futuros

Este trabalho analisou o caso de duas unidades de negócio de uma única empresa e contou com um número limitado de profissionais entrevistados, o que mostra a limitação de seu escopo e a necessidade de estudos adicionais a fim de se diminuir os vieses inerentes a qualquer trabalho.

Sugere-se que sejam feitos estudos complementares ampliando a coleta de dados para outras organizações, com diferentes perfis, em outros setores e em diferentes localidades, o que permitiria uma análise cruzada dos dados com vistas a criar uma menor variabilidade a fim de permitir generalizações e desenvolvimento de teorias que possam ser aplicadas nas organizações.

A evidência descoberta neste trabalho a respeito da existência de uma lacuna entre as teorias existentes sobre o sucesso dos projetos e a prática da empresa alvo poderá ser fruto

de uma pesquisa que busque validar essa evidência e verificar se as teorias criadas são aplicáveis e aplicadas nas organizações.

Pode ser base para um estudo, talvez com uma abordagem fenomenológica, o evento descrito em algumas das entrevistas deste trabalho, onde, no momento da concepção de um projeto é evidenciada a preocupação da organização em buscar um alinhamento do mesmo com a estratégia organizacional e depois, no momento do encerramento do projeto este alinhamento já não existe, desvinculando assim o sucesso do projeto com o objetivo estratégico que o gerou.

Sugere-se uma pesquisa sobre a utilidade e aplicabilidade da avaliação do sucesso de um projeto em diversos momentos após o seu encerramento.

Este trabalho trouxe à tona a situação de uma organização possuidora de uma metodologia de gerenciamento de projetos madura e com profissionais experientes, que faz a avaliação do sucesso de seus projetos utilizando apenas os critérios de prazo, custo, escopo e qualidade, o que significa uma taxa de aderência de 25% à teoria existente. Espera-se com isto, contribuir para a comunidade de gerenciamento de projetos e para as organizações no sentido estimular a discussão e a busca por melhorias dos aspectos ligados à aplicabilidade de teorias, uso de metodologias e ligação dos projetos com a estratégia organizacional e com a inovação

5.3. Conclusões finais

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo investigar a forma pela qual as empresas avaliam o sucesso de seus projetos. A partir de proposições iniciais, foi formulada a seguinte questão que a pesquisa buscou responder: **Como as empresas medem e avaliam o desempenho de seus projetos para concluir sobre o sucesso ou insucesso dos mesmos, em quais momentos essa medição é realizada, quais indicadores são avaliados para se chegar a essa conclusão e quais as lacunas existentes desta prática com a teoria existente?**

Adotando uma abordagem qualitativa e com o uso do método do estudo de caso, foi realizado um estudo de caso único integrado com a participação de duas unidades de negócio da empresa estudada. Foi criado o projeto do estudo de caso e, após ter sido realizada a revisão da teoria existente, foram extraídas as proposições de estudo que, juntamente com as proposições iniciais, foram investigadas no caso em questão. Para a coleta dos dados necessários à investigação, a fim de garantir a comprovação das evidências, foram utilizadas

as técnicas de entrevista e análise de documentos. Após a coleta dos dados foi feita uma análise separada em cada uma das unidades de análise para se buscar as evidências das proposições em cada uma delas; depois, uma análise conjunta dos resultados obtidos nas duas unidades de análise foi realizada com o objetivo de se buscar as evidências das proposições que seriam a base para responder a questão deste trabalho.

Como conclusão final do trabalho, é possível afirmar, após o estudo e análise dos dados obtidos sobre a empresa alvo e dentro das limitações existentes, que há evidências de que a empresa alvo mede e avalia o sucesso de seus projetos com o uso de um processo formal, com critérios claramente definidos; de que os critérios de avaliação do sucesso estão limitados aos indicadores de prazo, custo, escopo e qualidade; de que o sucesso dos projetos é avaliado apenas no momento em que os mesmos são encerrados; e de que exista uma lacuna entre a teoria atual sobre o sucesso dos projetos e a prática da empresa alvo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, Erling S.; JESSEN, Svein A. Project Maturity in Organisations. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 6, p. 457-461, 2003.

ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill, 1965.

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT-APM. **APM Body of Knowledge 6th ed.** Buckinghamshire: APM, 2012.

ATKINSON, R. Project management: Cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.

BACCARINI, David. The logical framework method for defining project success. **Project Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 25-32, 1999.

BAKER, B.N.; MURPHY, D.C.; FISHER, D. **Factors affecting project success**. In: CLELAND, David I.; KING, W.R. **Project management handbook**. 2. ed. New York: John Wiley, 2008.

BANNERMAN, Paul L. **Defining project success: A multilevel framework**. Project Management Institute, 2008.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts**. Prentice Hall, 2011.

BELASSI, W.; TUKEL, O.I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 141-51, 1996.

BOWDITCH, James L; BUONO Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Principles of Corporate Finance**. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.

BRYDE, David. Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 800–809, 2008.

CHAN, A. P. C.; CHAN, A. P. L. **Key performance indicators for measuring construction success**. *Benchmarking: An International Journal*, v. 11, n. 2, p. 203-221, 2004.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise**. MIT press, 1962.

- CIRIBELLI, Marilda C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.
- CLELAND, David I. **Measuring Success: The owner's viewpoint**. Project Management Institute, 1986.
- CLELAND, David I. IRELAND, Lewis R. **Project Management: Strategic design and implementation** 4th ed. New York: McGraw Hill, 2002.
- COOKE-DAVIES, Terry. The "real" success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 183-252, abr. 2002.
- COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott; KLEINSCHMIDT, Elko J. **Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study**. R&D Management, v. 31, n. 4, 2001.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROOM, S. Topic Issues and Methodological Concerns for Operations Management Research. **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management**. Brussels, 2005.
- DE WIT, A. Measurement of project success. **International Journal of Project Management**, Vol. 6, 1988.
- FORZA, C. Survey Research in Operations Management: A Process Based Perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FREEMAN, Mark; BEALE, Peter. Measuring Project Success. **Project Management Journal**, v. 23, n. 1, 1992.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRESSLER, Lori A. **Introdução à pesquisa**. São Paulo: Loyola, 2003.
- HORNGREN, Charles T. et al. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**. 13th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.
- JUGDEV, Kam, MULLER, Ralf. A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. **Project Management Journal**, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, DAVID P. **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Boston: Harvard Business Press, 2008.
- KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 10th ed. New York: Wiley, 2009.

KHOSROSHAHI, F. The optimum project duration and cost curve for Hong Kong housing projects. **Journal of Engineering Construction and Architectural Management**, v. 4, n. 4, p. 249–269, 1997.

LIM, C.; MOHAMED, M. Z. Criteria of project success: an exploratory re-examination. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 243-248, ago. 1999.

MALTZ, Alan C.; SHENHAR, Aaron J.; REILLY, Richard. R. Beyond the Balanced Scorecard. **Long Range Planning**, v. 36, n. 2, p. 187-204, 2003.

MANKINS, M.C., STEELE, R. **Turning great strategy into great performance**. Harvard Business Review 83 (7), 64–72, 2005.

MIGUEL, Paulo A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MILOSEVIC, D.; PATANAKUL, P. Standardized project management may increase development projects success. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 3, p. 181-192, abr. 2005.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNNS, A.K.; BJEIRMI, B.F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). **Managing Successful Projects with PRINCE2™**. Norwich: TSO, 2009.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 7, p. 650-662, out. 2010.

PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Critical success factors across the project life cycle. **Project Management Journal**, n. 19, p. 67-75, 1988a.

PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Project Success: Definitions and Measurement Techniques. **Project Management Journal**, 1988b.

PORTER, Michael E. **What is strategy?**. Harvard Business Review, nov./dez. 1996.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide**. 4th ed. Pennsylvania: PMI, 2008a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **The Standard for Portfolio Management**. 2th ed. Pennsylvania: PMI, 2008b.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **The Standard for Program Management**. 2th ed. Pennsylvania: PMI, 2008c.

QUIVY, Raymond; CARNPENHOUDT, Luc V. **Manual de Investigación en Ciencias Sociales**. Tradução Norma Patricia Corres Ayala. Mexico: Limusa, 2005.

SHENHAR, A.J., DVIR, D., LEVY, O. Mapping the Dimensions of Project Success. **Project Management Journal**, 1997.

SHENHAR, A.J. et al. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long Range Planning** 34 (6), 699–725, 2001.

SHENHAR, A.J., DVIR, D. **Reinventando o Gerenciamento de Projetos**. Harvard Business Scholl Press, 2007.

SOUZA, R. Case Research in Operations Management. **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management**. Brussels, 2005.

SRIVANNABOON, Sabin. Linking Project Management With Business Strategy. **Project Management Journal**, 2006.

THAMHAIN, H.J.; WILEMON, D.I. Criteria for Controlling Projects According to Plan. **Project Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 75-81, 1986.

TUMAN JR, John. Development and Implementation of Effective Project Management Information and Control Systems. In: CLELAND, David I.; KING, William R. **Project Management Handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold Co, 1983.

WANG, X.; HUANG, J. The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 3, p. 253-260, abr. 2006.

WESTERVELD, E. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. **International Journal of Project Management**, 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

YU, Angus G.; FLETT, Peter D.; BOWERS, John A. Developing a value-centred proposal for assessing project success. **International Journal of Project Management**, v. 23, p. 428–436, 2005.

7. APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- a) **Título do projeto:** A MEDIÇÃO E A AVALIAÇÃO DO SUCESSO DOS PROJETOS - Estudo de caso de empresa brasileira.
- b) **Tipo de pesquisa:** Mestrado
- c) **Linha de pesquisa:** Operações e Competitividade
- d) **Pesquisador:** David Ronco
- e) **Orientador:** Orlando Cattini Junior
- f) **Período e local da realização:** pesquisa realizada na cidade de São Paulo nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2013.

2. INTRODUÇÃO AO ESTUDO DE CASO

- a) **Assunto:** Sucesso dos projetos realizados nas organizações
- b) **Objetivo:** identificar como é feita a avaliação e a medição do sucesso dos projetos nas organizações, comparar com a teoria existente e encontrar lacunas.
- c) **Proposições iniciais:**
 - PIni1: As empresas avaliam o desempenho de seus projetos a fim de concluir se os mesmos tiveram ou não sucesso.
 - PIni2: Os critérios de sucesso dos projetos são claramente definidos e variam de acordo com o projeto realizado.
 - PIni3: Existe nas empresas um processo formal para medir o sucesso dos projetos.
- d) **Questão da pesquisa:** Como as empresas medem e avaliam o desempenho de seus projetos para concluir sobre o sucesso ou insucesso dos mesmos, em quais momentos essa medição é realizada, quais indicadores são avaliados para se chegar a essa conclusão e quais as lacunas existentes desta prática com a teoria existente?
- e) **Proposições de estudo:**
Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- P1 - Prazo, custo, escopo e qualidade são critérios avaliados no sucesso de um projeto
- P2 - O critério “prazo” é uma variável dependente do critério “custo” e portanto, não é medido diretamente para avaliar o sucesso do projeto
- P3 – O sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são independentes e são analisados separadamente

Categoria NEGÓCIO

- P4 - A dimensão da contribuição do projeto para a estratégia da empresa é um critério de sucesso dos projetos
- P5 - O quanto o produto do projeto proporcionou aumento da produtividade, eficiência e eficácia é um critério de sucesso dos projetos
- P6 - O nível de adequação ao uso do produto do projeto e a sua utilização pelo cliente são critérios de sucesso do projeto
- P7 - O nível do impacto do produto do projeto no negócio, incluindo a variação no volume das vendas da organização é um critério de sucesso do projeto
- P8 - O grau de desenvolvimento de novas tecnologias na organização é um critério de sucesso do projeto
- P9 - Indicadores financeiros são utilizados como critérios de sucesso do projeto

Categoria PARTES INTERESSADAS

- P10 - O nível do impacto do produto do projeto no cliente e sua satisfação é um critério de sucesso do projeto
- P11 - O sucesso dos projetos é interpretado de forma diferente para as partes interessadas
- P12 - O nível do impacto do produto do projeto na equipe do projeto, seu desenvolvimento profissional, satisfação e motivação é um critério de sucesso do projeto
- P13 - O grau de satisfação dos usuários e de outros interessados é um critério de sucesso do projeto

Categoria TEMPO

- P14 - O sucesso do projeto é medido durante a sua execução e no momento de sua conclusão
- P15 - O sucesso do projeto é medido até 1 ano após o seu encerramento
- P16 - O sucesso do projeto é medido depois de 1 ano de seu encerramento

f) **Leituras relevantes:**

BACCARINI, David. The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 25-32, 1999.

BANNERMAN, Paul L. Defining project success: A multilevel framework. *Project Management Institute*, 2008.

CLELAND, David I. Measuring Success: The owner's viewpoint. *Project Management Institute*, 1986.

DE WIT, A. Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 6, 1988.

MALTZ, Alan C.; SHENHAR, Aaron J.; REILLY, Richard. R. Beyond the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, v. 36, n. 2, p. 187-204, 2003.

PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 1988.

SHENHAR, A.J., DVIR, D., LEVY, O. Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 1997.

SHENHAR, A.J. et al. Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* 34 (6), 699–725, 2001.

SHENHAR, A.J., DVIR, D. Reinventando o Gerenciamento de Projetos. *Harvard Business Scholl Press*, 2007.

3. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

- a) **Dados da empresa objeto de estudo**
- b) **Perfil dos entrevistados**
- c) **Estratégia para a obtenção dos dados**

4. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

a) **Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA**

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

b) **Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO**

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - É considerado na análise do sucesso do projeto?
- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?
 - Custo
 - Escopo
 - Qualidade
- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

c) **Categoria NEGÓCIO**

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?
- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?
- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?
- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?
- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?
- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

d) Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?
- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?
- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?
- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?
- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

e) Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

5. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

As respostas das entrevistas serão confrontadas com as proposições e então analisadas, num primeiro momento de forma individual, e depois, em conjunto. As informações obtidas com os documentos sobre a metodologia de gerenciamento de projetos, as planilhas eletrônicas e os sistemas informatizados também serão confrontados com as proposições e analisados. Os relatórios do

estudo de caso conterão os dados essenciais e com estreita ligação com os objetivos da pesquisa. A análise dos resultados das entrevistas, dos documentos e o resultado final do caso serão apresentados de forma consolidada dentro de cada uma das 05 (cinco) categorias: Proposições iniciais, Gerenciamento do projeto, Negócio, Partes interessadas e Tempo.

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas realizadas na unidade de negócio PROJEXT

São apresentados abaixo os pontos mais importantes de cada uma das entrevistas realizadas com os profissionais da unidade de negócio PROJEXT.

Entrevista 1

Entrevistado: Diretor Comercial

Data da entrevista: 18/03/2013

Duração da entrevista: 45 minutos

Respostas:

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – sim, porém os critérios são fracos.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – é independente e é analisado.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade – sim, temos estes padrões registrados nos contratos que fazemos.

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – no caso da nossa empresa só temos um projeto de sucesso se o gerenciamento do projeto for feito corretamente, pois dependemos muito do prazo, custo e qualidade.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – como os nossos projetos são, na grande maioria, voltados a entregar uma solução nos nossos clientes externos, não existe essa ligação com a estratégia.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – isso é feito nos nossos clientes. Nós não medimos isso.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 – dependemos disso para a sustentabilidade de nosso negócio. Se o produto não for adequado ao uso do nosso cliente, morremos.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R8 - dependemos disso para a sustentabilidade de nosso negócio. Se o nosso cliente não usar o produto que entregamos, deixamos de existir.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R9 – o impacto que medimos é relacionado ao volume de vendas das nossas soluções.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?

R10 – constantemente mexemos e até desenvolvemos novas tecnologias, porém, não consideramos isso na avaliação do sucesso do projeto.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

R11 – como trabalhamos com clientes externos, o indicador que avaliamos é o quanto de lucro o projeto trouxe para a empresa.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R12 – é considerado, mas não avaliado.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

R13 – sim, mas não medimos essa satisfação.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?

R14 – no nosso caso acredito que não, pois visamos o cliente externo.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 – não.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – quem faz essa avaliação é o nosso cliente. Não temos essa informação.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – apenas quando o projeto termina.

Entrevista 2**Entrevistado:** 02 Gerentes de Vendas**Data da entrevista:** 19/03/2013**Duração da entrevista:** 125 minutos**Respostas:****Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA**

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – sim, mas de forma muito simples.**Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO**

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – é independente e é analisado.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim, esse é o mais importante para nós; Escopo – sim; Qualidade – sim, esse é o mais importante para o nosso cliente.

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – o projeto não tem sucesso se não for gerenciado bem.**Categoria NEGÓCIO**

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – desconheço.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – não, pois o produto causa impacto no nosso cliente e não em nós.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 – sim, mas pelo cliente.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R8 – sim, mas pelo cliente.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R9 – no nosso caso o impacto é o quanto lucramos com o projeto.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?

R10 – nunca vimos isso acontecer

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

R11 – apenas o lucro do projeto.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R12 – não temos como medir isso.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

R13 – sim, mas não temos como mensurar isso.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?

R14 – temos um problema com o pessoal técnico em relação a isso, pois eles não entendem o nosso ponto de vista.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 – nunca.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – é avaliado pelo cliente.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – assim que o projeto termina.

Entrevista 3

Entrevistado: Gerente Financeiro

Data da entrevista: 22/03/2013

Duração da entrevista: 55 minutos

Respostas:

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – a área financeira sim.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:

- É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
- É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – é independente e é analisado.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade – sim.

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – temos um controle de custos muito severo e se o projeto gastar mais do que o previsto temos que negociar com o cliente aditivos contratuais e isso vem causando muitos transtornos; logo, o sucesso do gerenciamento de projetos é fundamental para o sucesso do projeto.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – temos metas de faturamento e de lucro ligadas a objetivos estratégicos, porém, os projetos que realizamos em nossos clientes são como se fossem produtos que estamos vendendo e não os ligamos à estratégia.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – desconheço.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 – na nossa empresa não. Não temos processo e nem alocação de recursos para este tipo de avaliação.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?
R8 – isso deve acontecer em nossos clientes, e não em nossa empresa.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?
R9 – isso também deve ser avaliado pelo nosso cliente.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?
R10 – nunca foi feito isso aqui.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?
R11 – lucro e retorno sobre o investimento.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?
R12 - não

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?
R13 – é considerada, mas não medimos o grau de satisfação ou insatisfação dos clientes.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?
R14 – não; todos buscam o lucro.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 – não.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – isso é feito no cliente.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – quando o projeto termina.

Entrevista 4

Entrevistado: 02 Gerentes de Projeto

Data da entrevista: 19/03/2013

Duração da entrevista: 130 minutos

Respostas:

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – sim.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – é independente e é analisada.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade – sim.

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – são totalmente dependentes em nossa empresa. Não há sucesso do projeto se não houver sucesso do gerenciamento do projeto.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – essa análise nunca chegou para nós; desconhecemos totalmente.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – os nossos projetos não proporcionam isso.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 – o nosso cliente mede isso.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R8 – o nosso cliente mede isso.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R9 – o único impacto que causa para nós é o lucro.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?

R10 – não, nunca foi.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

R11 – achamos que só o lucro.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R12 – não.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

R13 – de forma muito empírica, sem qualquer análise mais crítica e estruturada.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?

R14 – com certeza, pois a área de vendas vende os projetos que não temos condições de entregar e sempre temos conflitos com eles, e o cliente é quem fica insatisfeito.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 - não

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – isso é feito pelo cliente; está fora do nosso escopo.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – só quando o projeto termina.

APÊNDICE C – Transcrição das entrevistas realizadas na unidade de negócio PROJINT

São apresentados abaixo os pontos mais importantes de cada uma das entrevistas realizadas com os profissionais da unidade de negócio PROJINT.

Entrevista 1

- a) **Entrevistado:** Diretor de Tecnologia da Informação
- b) **Data da entrevista:** 25/03/2013
- c) **Duração da entrevista:** 70 minutos
- d) **Respostas:**

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – o sucesso é avaliado, porém, de uma forma muito superficial. Os critérios são muito simplistas.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – independente e sim, é avaliado.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade – não como deveria

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – considerando que o gerenciamento do projeto envolve prazo e custo, posso dizer que há uma ligação forte entre ambos.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – infelizmente isso não é avaliado em nossa organização.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – não é, e as áreas cliente não medem isso.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 - nos preocupamos com isso, porém, não avaliamos.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R8 – não; inclusive, temos casos de alguns projetos de desenvolvimento de sistemas que realizamos e os mesmos foram abandonados pelos usuários mesmo depois de terem dado o aceite no projeto.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R9 – não, apesar de, quando uma área de negócio faz uma solicitação de uma solução que faz gerar um novo projeto, essa informação estar contida na justificativa apresentada.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?

R10 – não; nunca fizemos isso.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

R11 – não temos como medir isso.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R12 – não fazemos essa avaliação.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

R13 – não fazemos essa avaliação.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?

R14 – sim, porém, quando se fala de custos a opinião é unânime, ou seja, estourar o orçamento previsto compromete o sucesso do projeto e os responsáveis devem justificar isso.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 – não avaliamos isso.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – sim, colhemos essa informação no aceite do projeto.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – no encerramento.

Entrevista 2

- a) **Entrevistado:** 01 Diretor de Recursos Humanos
- b) **Data da entrevista:** 25/03/2013
- c) **Duração da entrevista:** 80 minutos
- d) **Respostas:**

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – o que se avalia é o prazo e o custo, com maior ênfase para o custo.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – o prazo é analisado sim e de forma independente dos custos.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade - sim

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – como avaliamos fortemente prazo e custo, conclui-se que um não vive sem o outro.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – vários projetos são fruto do planejamento estratégico, isso é verdade; porém, esse vínculo se perde e, ao final, como eu já disse anteriormente, avaliamos prazo e custo apenas.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?
R6 – a área de RH promove ações que visam avaliar e aumentar a produtividade, porém, os gestores alegam que não temos como medir isso de uma forma confiável.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?
R7 – acredito que isso não seja feito.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?
R8 – não existe essa preocupação.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?
R9 – não temos métricas e nem ferramentas para medir isso.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?
R10 – não, nunca foi feito.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?
R11 – apenas o custo e, para alguns projetos, é feita uma avaliação do retorno sobre o investimento, porém, não confio nas informações usadas. Esse tipo de análise é feita no nível global, e não no nível de projeto.

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?
R12 – eu sou o cliente da área de projetos e nunca foi feito nada parecido.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?
R13 – sim, ao final de cada projeto é colhida essa informação.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?
R14 – acho que não, pois no início do projeto alinhamos nossas expectativas.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?
R15 – como Diretor de RH posso afirmar que não há nenhum processo que vise isso.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?
R16 – sim, é a mesma resposta da questão que fala da satisfação do cliente. Isso é feito no final do projeto.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?
R17 – quando do seu encerramento.

Entrevista 3

- a) **Entrevistado:** Gerente de Marketing
- b) **Data da entrevista:** 26/03/2013
- c) **Duração da entrevista:** 50 minutos
- d) **Respostas:**

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – avaliamos, porém acho que de uma forma superficial.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – o prazo é totalmente independente dos custos e é analisado sim.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade - sim

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – acho que um depende do outro; se o projeto atrasa ou se estoura o orçamento não há sucesso.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – eu vejo isso acontecer antes do projeto começar, mas quando termina nunca vi nada a respeito.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – na minha área não temos como medir isso; é muito complexo.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 – sim, no aceite do projeto avaliamos isso.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R8 – depois do projeto entregue e aceite ninguém mais mede nada.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R9 – não há como medir isso; há muitos projetos de todas as áreas e não tem como saber o que um projeto em especial causou no negócio.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?

R10 – jamais vi isso aqui e em nenhuma empresa onde trabalhei.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

R11 – custo com certeza.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R12 – não, como eu disse anteriormente, depois do aceite do projeto nada mais é medido.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

R13 – sim, através de um questionário no momento do aceite do projeto.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?

R14 – acho que não, isso faz parte da cultura da empresa.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 – não sei responder isso, mas creio que não.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – sim, no aceite do projeto.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – no seu término apenas.

Entrevista 4

- a) **Entrevistado:** Gerente de TI
- b) **Data da entrevista:** 26/03/2013
- c) **Duração da entrevista:** 90 minutos
- d) **Respostas:**

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – sim, fazemos isso no final de cada projeto.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – o prazo é analisado sim, mas de forma independente do custo, apesar de um impactar no outro. Não dá para dizer que um depende do outro, mas sim, que um influencia no outro.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade - sim

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – quando encerramos os projetos temos o processo de avaliação do sucesso e os critérios de custo e prazo são muito valorizados em nossa empresa, portanto, acho que o sucesso do gerenciamento do projeto está totalmente ligado ao sucesso do projeto.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – não, é considerado para decidir se o projeto será executado, mas depois que foi autorizado, ninguém mais avalia isso.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – não; já discuti bastante isso com outros gerentes e concordamos que não temos maturidade para avaliar esse aspecto.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 – sim, através das perguntas que fazemos no aceite do projeto.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R8 – com certeza não, pois depois do aceite não avaliamos mais nada.

Inclusive, há vários casos de sistemas que entregamos, o usuário deu o aceite, ficou satisfeito e depois de algum tempo, através de uma auditoria em nossa rede, percebemos que os mesmos não eram utilizados há vários meses.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R9 – idem a uma resposta que dei anteriormente, já discuti bastante isso com outros gerentes e concordamos que não temos maturidade para avaliar esse aspecto.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?

R10 – não, isso é impossível aqui na nossa empresa.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

R11 – apenas custo.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R12 – não avaliamos isso.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

R13 – sim, no aceite do projeto.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?

R14 – não, pois no início do projeto alinhamos bem isso entre todos.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 – infelizmente não.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – sim, ao final do projeto, no termo de aceite.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – apenas quando o projeto é encerrado.

Entrevista 5

- a) **Entrevistado:** 02 Gerentes de Projeto
- b) **Data da entrevista:** 28/03/2013
- c) **Duração da entrevista:** 120 minutos
- d) **Respostas:**

Categoria PROPOSIÇÕES INICIAIS DA PESQUISA

- Q1 - A empresa avalia o sucesso de seus projetos através de um processo formal e com critérios claramente definidos?

R1 – sim, fazemos isso no final de cada projeto.

Categoria GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Q2 - Nos projetos realizados na empresa, o critério do cumprimento do prazo acordado para entrega do produto do projeto:
 - o É considerado como um critério independente ou dependente de outro critério?
 - o É considerado na análise do sucesso do projeto?

R2 – o prazo é considerado sim, e de forma independente dos custos.

- Q3 - Nos projetos realizados na empresa, os critérios a seguir são considerados na análise do sucesso do projeto?

R3 - Custo – sim; Escopo – sim; Qualidade - sim

- Q4 - Como o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são considerados quando da avaliação do sucesso dos projetos da empresa?

R4 – em nossa empresa se o projeto não for entregue no prazo e dentro do orçamento aprovado não é considerado como sendo de sucesso, inclusive, se isso acontece, a área responsável deve justificar o ocorrido.

Categoria NEGÓCIO

- Q5 - A contribuição de um projeto para a estratégia da empresa é considerado como um critério para se concluir se o projeto teve ou não sucesso? Como a empresa dimensiona essa contribuição?

R5 – isso não chega ao nosso conhecimento. Acreditamos que seja feito no nível global, pela matriz da empresa.

- Q6 - O impacto que o produto do projeto causa na produtividade, na eficiência e na eficácia da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R6 – não, pois quando o projeto é encerrado fazemos o termo de aceite, coletamos informações da área cliente e depois, nada mais é medido.

- Q7 - O nível de adequação ao uso do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R7 – no termo de aceite; quem avalia isso é o usuário dizendo se está ou não satisfeito.

- Q8 - O nível de utilização do produto de um projeto é considerado quando da avaliação do sucesso desse projeto? Como é feita a medição dessa adequação?

R8 – com certeza não, pelo mesmo motivo dito antes, ou seja, depois do aceite não medimos mais nada.

- Q9 - O impacto que o produto do projeto causa no negócio da empresa é considerado quando da avaliação do sucesso de um projeto? Como é feita a medição desse impacto?

R9 - com certeza não, pelo mesmo motivo dito antes, ou seja, depois do aceite não medimos mais nada.

- Q10 - O fato de um projeto colaborar com o desenvolvimento de novas tecnologias para a empresa é considerado como um fator de sucesso do projeto?

R10 – não, nunca se pensou nisso aqui.

- Q11 - Indicadores financeiros são considerados na avaliação do sucesso de um projeto? Quais são esses indicadores?

R11 – no nosso nível apenas o custo; nos níveis mais altos da organização não sabemos. Nossa atribuição é entregar o produto do projeto.

Categoria PARTES INTERESSADAS

- Q12 - O impacto que o projeto causa no cliente é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R12 – não, apenas sua satisfação no final do projeto.

- Q13 - A satisfação do cliente é considerada para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como é feita essa avaliação?

R13 – sim, é avaliado com um questionário no momento do aceite.

- Q14 - Nos projetos realizados pela empresa cada parte interessada tem uma interpretação diferente do que é um projeto de sucesso?

R14 – não, isso é bem alinhado logo no início do projeto.

- Q15 - O impacto que o projeto causa na equipe do projeto é considerado quando da avaliação do sucesso do projeto? Como é feita a avaliação desse impacto?

R15 – não. A equipe termina um projeto e entra em outro. Quando um projeto termina nada mais sobre ele é feito.

- Q16 - O grau de satisfação dos usuários e outras partes interessadas é avaliado para se concluir se um projeto obteve ou não sucesso? Como esse grau de satisfação é medido?

R16 – sim, no momento do aceite do projeto.

Categoria TEMPO

- Q17 - Quando (momentos no tempo), a avaliação do sucesso de um projeto da empresa é realizada?

R17 – só no encerramento.