

SUCESSO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROJETOS CONFORME A VISÃO DE DIFERENTES STAKEHOLDERS: UMA PESQUISA AÇÃO SOBRE O NOVO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.



Diane Aparecida dos Reis Silva (USP)

diane.reis@hotmail.com

Andre Leme Fleury (USP)

alfleury@usp.br

Marly Monteiro de Carvalho (USP)

marlymc@usp.br

O conceito de sucesso em projetos é de difícil definição por diversos fatores, sendo amplo e subjetivo, não existindo na literatura um consenso único. A partir desta constatação este estudo verifica se ao menos existe consenso sobre o que é sucesso em projetos na prática de uma organização, a partir da análise dos padrões de percepção obtidos entre grupos internos.

Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa ação relacionada ao projeto de um novo sistema de relacionamento com o cliente, em uma organização brasileira de comércio eletrônico, tratando do sucesso sob diferentes pontos de vista e desenvolvendo um comparativo buscando padrões. O estudo permitiu evidenciar que os implementadores são mais críticos que os demais, além de que quando comparamos figuras de um mesmo nível hierárquico temos consenso na visão de sucesso em projetos, mas no comparativo de membros de uma mesma equipe, considerando níveis hierárquicos diferentes, verifica-se divergência.

Palavras-chave: Avaliação de sucesso em projetos, avaliação de projetos, stakeholders.

1 Introdução

É difícil definir sucesso em projetos. Segundo Elattar (2009) sucesso em projetos é um conceito abstrato e de complexa determinação. Para Shenhar *et al.* (2002) é subjetivo e sem definição de comum acordo. Ainda segundo Elattar (2009) o conceito é discutido há muito tempo mas ainda falta consenso, exigindo estudos, principalmente pelo atual ambiente hostil e competitivo, sendo crítico entender os critérios de sucesso de projetos. Segundo Shenhar *et al.* (2002) o tema têm sido assunto de estudos, com diferentes fatores determinando o sucesso em projetos diversos, levando os futuros estudiosos de gestão de projetos a necessidade de identificação destes.

Não é mais suficiente sugerir o sucesso de um projeto quando este atende apenas ao tempo e orçamento acordados (WATERIDGE, 1998). Ou mesmo seguir a maioria da literatura de gestão de projetos que, segundo DeWit (1988), defendem que os projetos apresentam três objetivos prioritários: gestão no prazo, respeito ao orçamento e qualidade adequada. Morioka e Carvalho (2014) defendem que a avaliação de sucesso deve incorporar outras dimensões, fruto da evolução da teoria, indo além do triângulo de ferro, ponto também defendido por Toor e Ogunlana (2014).

Considerando esta dificuldade na definição do sucesso em projetos surge o objetivo deste trabalho, que busca auxiliar as organizações na compreensão sobre sucesso em projetos, considerando a visão dos diferentes *stakeholders* e implementadores. Com base na literatura consultada será fornecida uma base de indicadores de sucesso alinhados com a realidade, conceito defendido por Toor e Ogunlana (2010). Desta maneira, o artigo busca verificar se existem padrões na definição de sucesso em projetos na prática e, caso existam quais são os critérios de sucesso ideais para avaliação de projetos, além do triângulo de ferro (qualidade, custo e prazo).

O estudo é composto por quatro etapas. Primeiro será realizada uma revisão bibliográfica para a avaliação de sucesso em projetos considerando a perspectiva dos diferentes *stakeholders* para conhecimento das variáveis e consolidação dos critérios apresentados. Segundo será aplicada a metodologia de pesquisa ação buscando encontrar na prática um consenso ainda não verificado na literatura; para isto, a pesquisa analisará o projeto de um novo sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente numa organização brasileira de comércio eletrônico, aplicando questionários para contextualizar e analisar os resultados obtidos. Numa terceira etapa serão verificados os índices organizacionais para validação de melhorias com a adoção deste novo sistema, permitindo comparar diferentes visões com índices e assim possibilitando a avaliação efetiva do sucesso, além das percepções. Finalizando o trabalho serão apresentados os resultados e interpretação dos questionários.

2 Revisão de literatura

A revisão bibliográfica avaliará o sucesso em projetos considerando a perspectiva de diferentes *stakeholders* e implementadores. O primeiro abordará as definições de sucesso e seus tipos, tendo como centro o triângulo de ferro, mas destacando outros critérios relevantes. Então é abordada a mensuração dos fatores críticos de sucesso, buscando um *framework*,

levantando as percepções do sucesso de projetos, momento que surgem os *stakeholders* com seus métodos de avaliação.

2.1 Avaliação de sucesso em projetos

Definir sucesso não é simples, sendo necessário explorar a literatura para formalização do conceito. Elattar (2009) concorda com esta dificuldade e afirma que sucesso é o objetivo de um projeto. Para DeWit (1988) a dificuldade dá-se pela complexidade de identificação de critérios e objetivos. Sanvido *et al.* (1992) defendem que cada literatura oferece definições distintas para cada sucesso em cada projeto e complementa que cada participante possui a sua. Segundo Sanvido *et al.* (1992) o sucesso para um dado participante do projeto é o grau com que cada objetivo e expectativa é conhecido, podendo incluir técnicas, finanças, educação, aspectos sociais e profissionais. Elattar (2009) concorda que o conceito é ambíguo e dependente de percepções, tendo o desafio de satisfazer diversas figuras respeitando o planejado e a legislação.

Existem alguns tipos de sucessos em projetos. Segundo DeWit (1988) e Cooke-Davies (2002) é necessário distinguir entre o sucesso do projeto e do seu gerenciamento. Necessário, segundo Cooke-Davies (2002), para entendimento e satisfação dos estabelecadores do projeto (*stakeholders*) e dos seus objetivos (benefícios). Para Morioka e Carvalho (2014) o sucesso da gestão de projetos está associado à atuação do gerentes pois o projeto é fruto de um gerenciamento de sucesso quanto tem alta eficiência na aplicação dos recursos disponíveis. Quando tratamos do sucesso em projetos e incorporando os benefícios e objetivos previstos para a organização, deve-se considerar a eficácia da iniciativa conectada ao atendimento do objetivo inicial. Segundo DeWit (1988) o sucesso é determinado pela performance comparada aos critérios de sucesso e objetivos. Para Morioka e Carvalho (2014) os dois tipos de sucesso nem sempre estão correlacionados, mas é esperado que o sucesso em gestão de projetos conduza ao sucesso do projeto.

Quando tratamos a mensuração do sucesso de projetos precisamos mencionar o triângulo de ferro, proposto por Oilsen nos anos 50 e conectado a esta. Segundo Atkinson (1999) e Hatush e Skitmore (1997) este é composto por:

- **Tempo** – permitindo aos clientes a construção de planos futuros.
- **Custo** – fator mais importante para alguns clientes, que buscam o mínimo custo.
- **Qualidade** – definição variável, dependente do interessado.

Além do triângulo de ferro cabem outros critérios que o complementem e aprimorem, ideia defendida por Morioka e Carvalho (2014), pois a avaliação de sucesso também deve incorporar dimensões provenientes da evolução da literatura. Segundo Chan e Chan (2004) o sucesso é mais complexo do que os conceitos do triângulo de ferro. Para DeWit (1988) determinar os objetivos para o sucesso parece simples, mas então descobrimos objetivos além do triângulo de ferro, com uma verdade particular quando envolvemos os *stakeholders*, os objetivos ainda tendem a mudar conforme a fase do ciclo de vida do projeto.

Para Toor e Ogunlana (2010) ocorreram mudanças nas demandas dos usuários e regulamentações ambientais e o sucesso será cada vez mais mensurado por fatores como estratégia, sustentabilidade e segurança, ligados a operações flexíveis, manutenção, eficiência energética, sustentabilidade e contribuições para usuários. Mas mesmo neste cenário Atkinson

(1999) afirma que a gestão de projetos é relutante em adicionar critérios ao triângulo de ferro.

Cabe menção aos fatores críticos de sucesso, que exigem atenção em sua determinação e atendimento. Para Belassi e Tukel (1996) existem poucos estudos para acessar, clarificar e analisar estes fatores, que usualmente quando são desenvolvidos resultam em considerações generalistas. Para estes autores existem muitos fatores críticos fora do controle da gestão. Para Morioka e Carvalho (2014) estes são limitados e devem ter resultados minimamente satisfatórios, garantindo a competitividade organizacional. Já Sanvido *et al.* (1992) afirmam que estes fatores tem o poder de predizer o sucesso do projeto. Mas, ainda segundo os autores, mesmo com décadas de pesquisa a sua determinação ainda não foi plenamente estabelecida, ponto também defendido por Fortune e White (2006). Segundo Sanvido *et al.* (1992) resta aos participantes muitas vezes predizer as probabilidades de sucesso, incluindo como evitar o insucesso pela identificação de problemas em projetos em andamento e aplicando ações corretivas.

Para Belassi e Tukel (1996) estes fatores de sucesso podem ser agrupados em:

- **Fatores relacionados ao projeto** - são os critérios de performance, muitos não conhecidos pela urgência de conclusão.
- **Fatores relacionados à gestão de projetos e membros do time** – parte dos fatores críticos é a gestão de controle dos recursos.
- **Fatores relacionados ao ambiente externo** – fatores externos a organização, mas com impacto no sucesso do projeto.

Para Fortune e White (2006) muitos autores publicaram listas de fatores, às vezes relacionados com problemas específicos e atividades, outras vezes aplicados a todos os tipos de projetos, relacionando os mesmos aos fatores críticos de falha. Comparando estes os autores identificaram que existe uma lacuna na concordância e que possuem inter-relação.

Considerando os fatores críticos de sucesso cabe a determinação e construção de formato de mensuração. Segundo Sanvido *et al.* (1992), estes estão relacionados a construção das mudanças dos projetos, dependendo dos participantes, escopo, tamanho, implicações tecnológicas e outros fatores. Tratando dos critérios, DeWit (1988) afirma que os mais apropriados são os objetivos, com o seu grau de conhecimento determinando o sucesso. Para Toor e Ogunlana (2010) os critérios variam conforme o projeto e para Kumaraswamy e Thorpe (1995) e Lim e Mohamed (1999) estão relacionados a custos, qualidade, tempo, satisfação do cliente, time de projetos, tecnologia, ambiente, saúde e segurança. Para Belassi e Tukel (1996) quando agrupamos os fatores pode ser mais difícil identificar os fatores condutores do sucesso, mas ocorre a fácil identificação de sucesso ou falha da gestão.

Segundo Toor e Ogunlana (2010), a mensuração é abordada em muitos trabalhos, mas ainda não existe um acordo permitindo um *framework* de mensuração, que possa ser utilizado como guia. Para DeWit (1988) este poderia auxiliar na difícil visualização dos *stakeholders* e seus objetivos, ilustrando as relações entre os objetivos no ciclo de vida do projeto.

2.2 Stakeholders

É difícil concluir um projeto considerado como de sucesso para todas os *stakeholders*, principalmente devido às diferentes percepções envolvidas. Segundo DeWit (1988), mesmo com muito esforço pela diversidade dos objetivos, dificilmente um projeto será considerado

como de sucesso por completo para todos, perspectiva também considerada por Toor e Ogunlana (2010). Chan e Chan (2004) concordam que o sucesso e os objetivos possuem diferentes significados para diferentes indivíduos, os quais segundo Toor e Ogunlana (2010) são as partes interessadas (*stakeholders*). Ainda segundo Chan e Chan (2004) o sucesso é algo complexo, tendo diferentes definições.

Assim segundo Lim e Mohamed (1999) o sucesso em projetos deve ser visto sob as perspectivas, incorporando as visões dos *stakeholders* (WATERIDGE, 1998). Ainda para os autores as diferentes perspectivas explicam por que um mesmo projeto pode ser considerado como de sucesso para uma parte interessada e mal sucedido para outra parte interessada. Para Sanvido *et al.* (1992) o sucesso em projetos significa conhecer e atender as expectativas dos participantes. Para que um projeto tenha sucesso é importante atender ao máximo as necessidades dos *stakeholders*, cabendo primeiramente o conhecimento destes, que segundo Michell (1997) desde a publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984, tem seu conceito embutido na escola de gestão, mas ainda sem definição consensual (MITCHELL *et al.*, 1997).

Segundo Mitchell *et al.* (1997) os tipos de entidades que podem ser consideradas *stakeholders* são pessoas, grupos, organizações, instituições, sociedades e o ambiente natural. Cabe investigar como parte interessada avalia o projeto, pois, segundo Kumaraswamy e Thorpe (1995), seus *feedbacks* auxiliam na melhoria da gestão do projeto, facilitando seleções de projetos e também dos participantes. Para DeWit (1988) a gestão de projetos e seus objetivos deve estar consciente entre todos os *stakeholders*, assegurando sua máxima satisfação. Como consequência, os critérios de sucesso tornam-se mais amplos quando incorporam as visões dos *stakeholders* (WATERIDGE, 1998).

3 Método

Pela difícil definição de sucesso em projetos, este estudo busca na prática a existência de consenso, verificando o alinhamento dentro da organização aqui estudada, levando em consideração um determinado projeto, buscando identificar padrões e tecer conclusões, além de fornecer e validar uma tabela com os critérios de sucesso a serem selecionados organizacionalmente para a medição do sucesso em projetos.

Buscando alcançar os objetivos foi desenvolvida uma pesquisa ação. Pesquisa ação, segundo Coughlan e Coughlan (2002), tem como objetivo central estudar a resolução de questões importantes, juntamente com quem a vivenciou, sendo participativa, pois envolve a colaboração e a cooperação entre pesquisadores e membros do sistema. O estudo também trabalhou com a triangulação que, segundo Singhal (2012), usa de perspectivas variadas. Para Singhal e Singhal (2011) existem diversas perspectivas e a conclusão científica pode ser parcialmente verdadeira ou falsa quando considera alguma destas perspectivas.

Neste estudo foram desenvolvidos questionários e análises de dados organizacionais após a implementação de um novo sistema. A organização estudada, é brasileira de comércio eletrônico, conta com mais de 700 mil itens, detentora da maior base de clientes de comércio eletrônico da América Latina, tendo adquirido uma organização de tecnologia, reconhecida no mercado por sua supremacia e inovação em soluções para comércio eletrônico, esta responsável pelo novo sistema aqui analisado.

Na primeira etapa deste trabalho estudando a avaliação de projetos na revisão bibliográfica foi possível contribuir agregando novos critérios as categorias propostas por Morioka e Carvalho (2014), originando a Tabela 1.

Tabela 1 – Categorias e critérios de sucesso.

Categoria	Crítérios de sucesso	Referência bibliográfica
Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)	Shenhar e Dvir (2007), Navarre e Schaan (1990), Belassi e Tukel (1996), Hatush e Skitmore (1997), DeWit (1988), OGC (2005), Atkinson (1999), CII (2006), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Lim e Mohamed (1999), Pocock <i>et al.</i> (1996)
	Cumprimento do orçamento (custo)	Shenhar e Dvir (2007), Navarre e Schaan (1990), Belassi e Tukel (1996), Hatush e Skitmore (1997), DeWit (1988), OGC (2005), Atkinson (1999), CII (2006), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Lim e Mohamed (1999), Pocock <i>et al.</i> (1996)
	Capacidade dos fornecedores	Atkinson (1999)
	Clareza na comunicação	Elattar (2009), Fortune e White (2006), Kerzner (1987), Pinto e Slevin (1987)
	Presença de desvios	Shenhar e Dvir (2007), CII (2006)
	Uso eficiente de recursos	Toor e Ogunlana (2010)
	Elaboração de plano realista e eficiente	Fortune e White (2006)
Impacto para a equipe	Definição clara e realista dos objetivos	Fortune e White (2006)
	Alta satisfação ou moral da equipe	Shenhar e Dvir (2007), DeWit (1988), Elattar (2009), CII (2006), Sanvido <i>et al.</i> (1992)
	Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe	Shenhar e Dvir (2007), CII (2006), Atkinson (1999)
	Retenção dos membros da equipe	Shenhar e Dvir (2007)
	Ausência de conflitos	Shenhar e Dvir (2007), Toor e Ogunlana (2010)
	Satisfação do gerente do projeto	DeWit (1988), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
	Suporte da gestão	Fortune e White (2006), Belassi e Tukel (1996)

Impacto para o negócio presente	Medidas econômicas: vendas, lucro, ROI, ROE	Shenhar e Dvir (2007), DeWit (1988), Elattar (2009), Pocock <i>et al.</i> (1996), Navarre e Schaan (1990)
	Parcela de mercado	Shenhar e Dvir (2007)
	Fluxo de caixa	Shenhar e Dvir (2007)
	Qualidade do serviço	Shenhar e Dvir (2007), DeWit (1988), OGC (2005), Atkinson (1999), Toor e Ogunlana (2010), CII (2006)
	Nível de risco	DeWit (1988), OGC (2005)
	Aprendizado profissional	Atkinson (1999)
	Atendimento as metas estratégicas	Atkinson (1999)
Impacto para o negócio futuro	Tecnologia nova	Shenhar e Dvir (2007), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
	Mercado novo	Shenhar e Dvir (2007), Elattar (2009)
	Nova competência essencial	Shenhar e Dvir (2007)
	Nova capacidade organizacional	Shenhar e Dvir (2007)
	Consulta ao cliente	Belassi e Tukel (1996)
	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Toor e Ogunlana (2010)
Impacto para o cliente	Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)	Shenhar e Dvir (2007), Navarre e Schaan (1990), Belassi e Tukel (1996), Hatush e Skitmore (1997), DeWit (1988), OGC (2005), Elattar (2009), Toor e Ogunlana (2010), CII (2006)
	Benefícios para o cliente (melhoria de desempenho)	Shenhar e Dvir (2007), OGC (2005)
	Satisfação e lealdade do cliente	Shenhar e Dvir (2007), DeWit (1988), Lim e Mohamed (1999), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
	Reconhecimento da marca	Shenhar e Dvir (2007)
Sustentabilidade	Respeito ao meio ambiente	Atkinson (1999), Elattar (2009), Kumaraswamy e Thorpe (1996), DeLone <i>et al.</i> (1992)
	Respeito à sociedade	Atkinson (1999), Elattar (2009), Kumaraswamy e Thorpe (1996)
	Conformidade com as normas e legislação	Shenhar e Dvir (2007), Pocock <i>et al.</i> (1996), Elattar (2009)
	Segurança	Elattar (2009), Toor e Ogunlana (2010), CII (2006), Kometa, Lim e Mohamed (1999), Kumaraswamy e Thorpe (1996)

Fonte: Autora complementando Morioka e Carvalho, 2014.

A segunda etapa consistiu na construção e aplicação de questionários. Construção esta inspirada na Tabela 1 e enriquecida com a obra de Cleland (1985), que apresenta questões úteis a avaliação de projetos por *stakeholders*. Nos questionário foi utilizada a escala *Likert* de 0 a 5 (pouco importante – 0 até muito importante – 5), pois se acredita que as escalas liberam o respondente das extremidades, refletindo verdadeiramente sua opinião, auxiliado pela opção “não se aplica” não obrigando respostas de itens que não possam ser avaliados.

Os questionários foram elaborados de acordo com cada perfil específico de respondente, tendo-se categorias e critérios de sucesso diferenciados conforme a capacidade de atribuição de pontuação a estes, conforme é apresentado na Tabela 2. Caracterizando os respondentes temos:

- **Gerencia Solicitante:** gerente geral do SAC da organização estudada.
- **Gerencia Implementadora:** gerentes e coordenadores do projeto analisado.
- **Analistas Implementadores:** desenhistas e implementadores do projeto.
- **Usuários** - efetivos usuários do sistema originado pelo projeto estudado.

- **Clientes** - clientes externos do sistema originado pelo projeto aqui analisado.

Tabela 2 – Critérios de sucesso analisado por cada tipo de respondente

Respondente	Categoria	Critérios de sucesso
Gerencia Solicitante	Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)
		Cumprimento do orçamento (custo)
		Capacidade dos fornecedores
		Clareza na comunicação
		Presença de desvios
		Uso eficiente de recursos
		Elaboração de plano realista e eficiente
		Definição clara e realista dos objetivos
	Impacto para o negócio presente	Qualidade do serviço
	Impacto para o negócio futuro	Tecnologia nova
		Mercado novo
		Nova competência essencial
		Nova capacidade organizacional
Consulta ao cliente		
	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	
Impacto para o cliente	Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)	

Gerência Implementadora	Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)
		Cumprimento do orçamento (custo)
		Capacidade dos fornecedores
		Clareza na comunicação
		Presença de desvios
		Uso eficiente de recursos
		Elaboração de plano realista e eficiente
		Definição clara e realista dos objetivos
	Impacto para a equipe	Alta satisfação ou moral da equipe
		Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe
		Retenção dos membros da equipe
		Ausência de conflitos
		Satisfação do gerente do projeto
	Impacto para o negócio presente	Suporte da gestão
		Qualidade do serviço
		Aprendizado profissional
	Impacto para o negócio futuro	Atendimento as metas estratégicas
		Tecnologia nova
		Mercado novo
		Nova competência essencial
Nova capacidade organizacional		
Impacto para o cliente	Consulta ao cliente	
	Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)	

Analistas Implementadores	Eficiência	Cumprimento de cronograma (prazo)	
		Cumprimento do orçamento (custo)	
		Capacidade dos fornecedores	
		Clareza na comunicação	
		Presença de desvios	
		Uso eficiente de recursos	
		Elaboração de plano realista e eficiente	
		Definição clara e realista dos objetivos	
	Impacto para a equipe	Alta satisfação ou moral da equipe	
		Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe	
		Retenção dos membros da equipe	
		Ausência de conflitos	
		Satisfação do gerente do projeto	
	Impacto para o negócio presente	Suporte da gestão	
		Qualidade do serviço	
		Aprendizado profissional	
Impacto para o negócio futuro	Atendimento as metas estratégicas		
	Tecnologia nova		
	Mercado novo		
	Nova competência essencial		
	Nova capacidade organizacional		
Impacto para o cliente	Consulta ao cliente		
	Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)		
Usuários	Eficiência	Clareza na comunicação	
		Presença de desvios	
		Definição clara e realista dos objetivos	
	Impacto para a equipe	Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe	
		Retenção dos membros da equipe	
	Impacto para o negócio presente	Qualidade do serviço	
		Aprendizado profissional	
	Impacto para o negócio futuro	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	
	Clientes	Impacto para o negócio presente	Qualidade do serviço

Fonte: Elaborada pelos autores.

A distribuição dos questionários ocorreu por meio eletrônico assegurando o anonimato, a relação entre o número de questionários enviados e respondidos encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Retorno dos questionários

	Gerencia Solicitante	Gerencia Implementadora	Analistas Implementadores	Usuários	Clientes
Questionários enviados	1	3	8	50	200
Questionários respondidos	1	2	8	36	25
Taxa de retorno	100%	67%	100%	72%	13%

Fonte: Elaborada pelos autores.

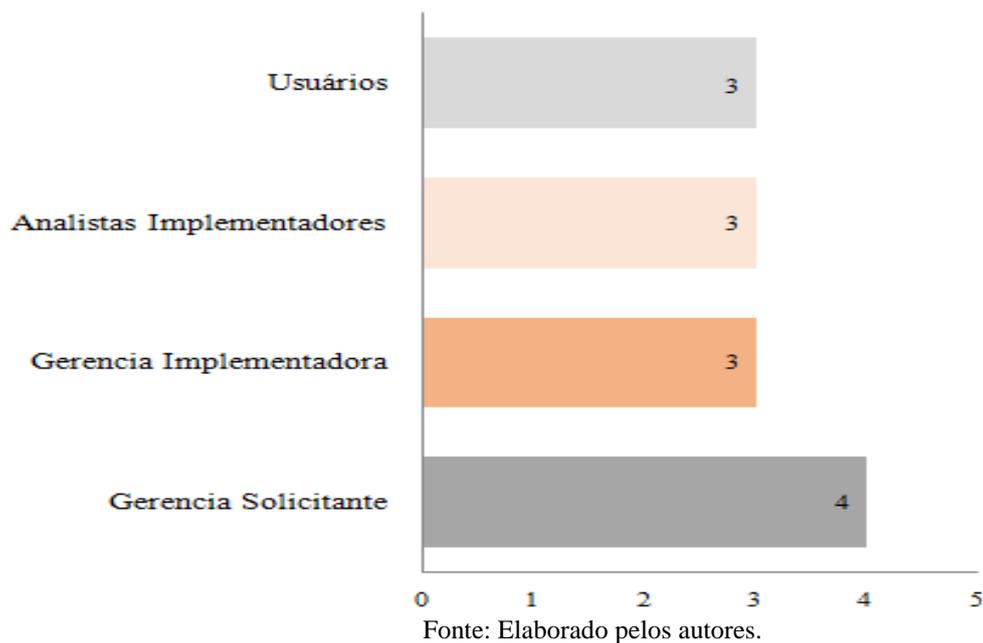
Como terceira etapa foram verificados e comparados os índices organizacionais de julho a outubro de 2013 (3º trimestre) e o mesmo período de 2014, o sistema foi implementado em junho de 2014, buscando verificar o impacto da implementação. Finalizando ocorreu comparativo entre as diferentes visões dos critérios de sucesso, tendo-se a apresentação e discussão dos resultados buscando padrões e a validação da tabela proposta, com base na mediana das pontuações atribuídas pelos respondentes.

4. Discussão

O processo de análise dos resultados obtidos considerou a mediana de todas as respostas obtidas em cada pergunta (escala *Likert* de 1 a 5) e agrupou as medianas de todas as perguntas de cada categoria, classificadas de acordo com o perfil do respondente, de forma a identificar similaridades e diferenças de percepções entre cada tipo de respondente. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

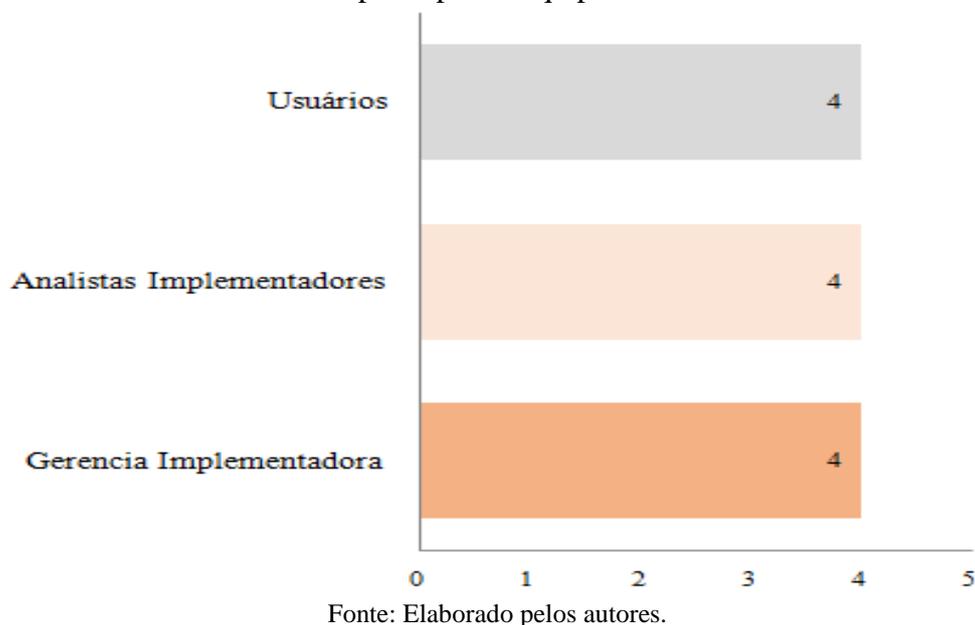
- **Eficiência:** considerando eficiência como a capacidade de entregar o projeto de acordo com o plano original, é possível verificar que o solicitante destoa dos demais, sendo mais otimista, o que denota certa falta de alinhamento entre as áreas, já que os demais respondentes acreditam ter entregue algo além do que efetivamente foi entregue e correspondeu às expectativas do solicitante.

Gráfico 1 – Eficiência



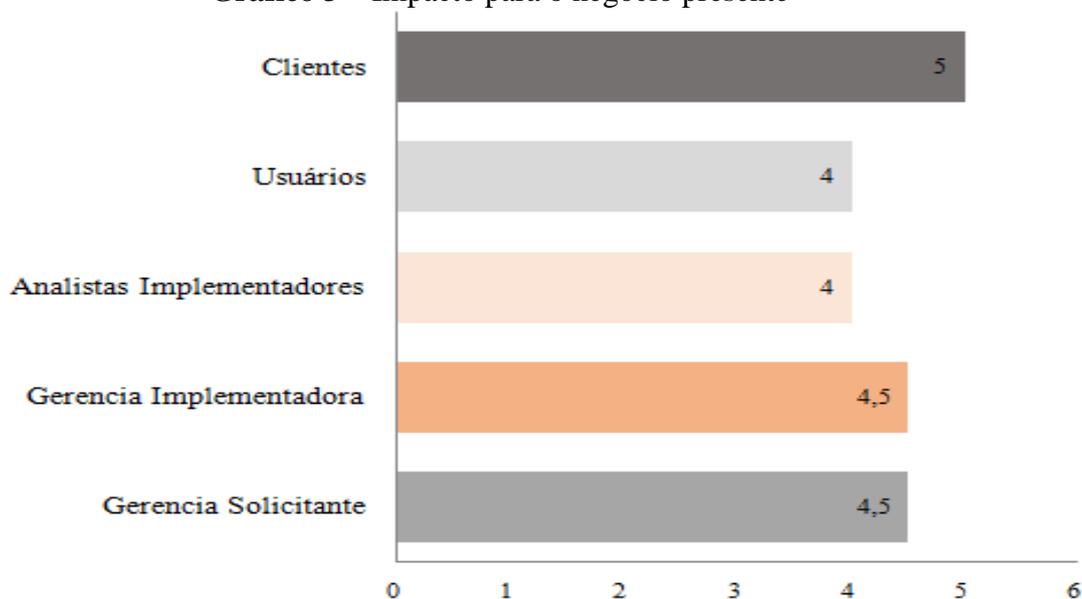
- **Impacto para a equipe:** considerando como impacto para a equipe a motivação e a performance percebida pelos participantes em função da execução do projeto temos o Gráfico 2 indicando que esta é similar entre todos.

Gráfico 2 – Impacto para a equipe com suas médias



- **Impacto para o negócio presente:** esta categoria inclui fatores relacionados com a atual performance organizacional, esta conquistada em função do projeto estudado, indicando que os clientes tem melhor percepção dos benefícios obtidos com o projeto quando comparados as demais partes interessadas.

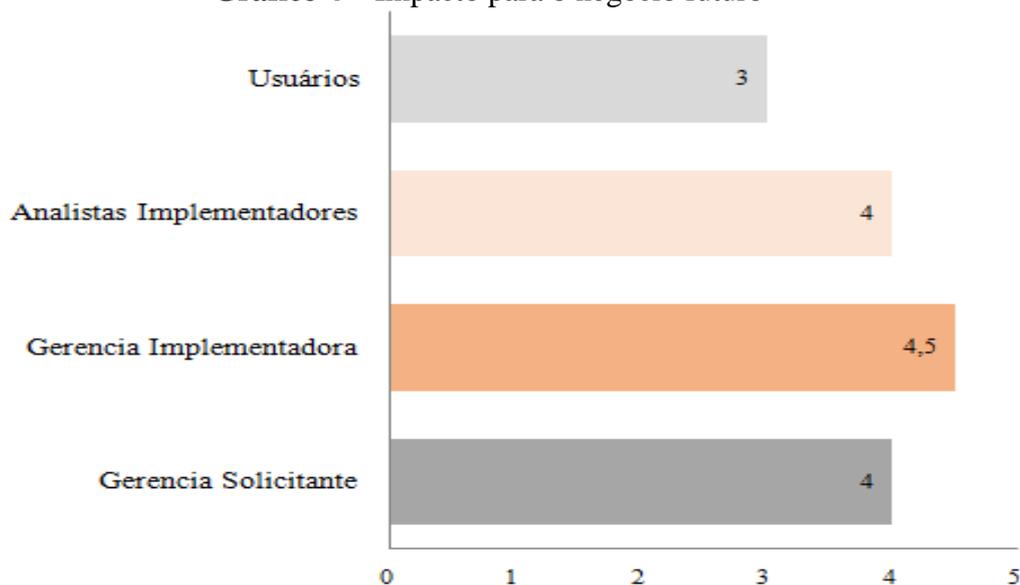
Gráfico 3 – Impacto para o negócio presente



Fonte: Elaborado pelos autores.

- Impacto para o negócio futuro:** esta categoria considera a institucionalização dos aprimoramentos das capacidades de projeto da organização, além do impacto do projeto a competitividade organizacional, os resultados obtidos indicam que a gerência tem percepção mais favorável, denotando falha na comunicação entre o nível de coordenação e o nível de execução.

Gráfico 4 – Impacto para o negócio futuro

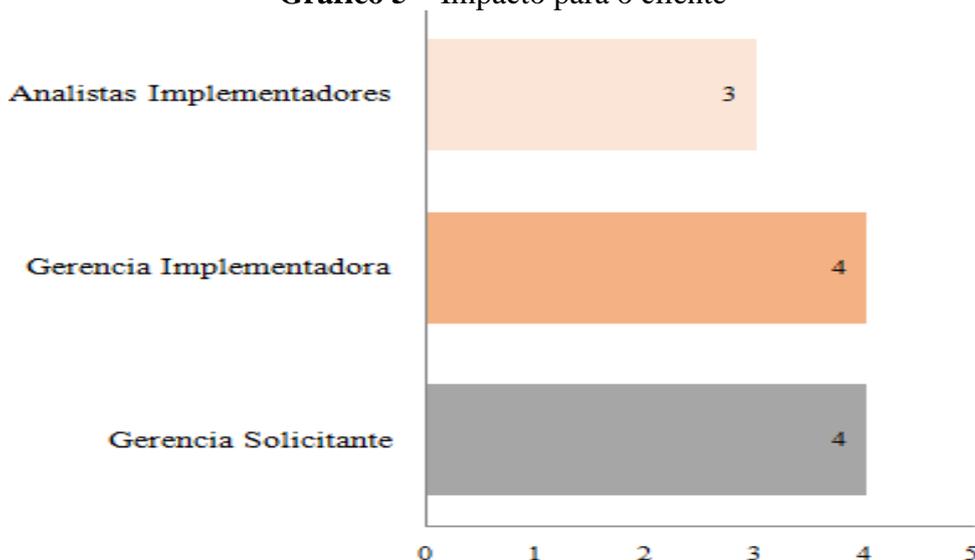


Fonte: Elaborado pelos autores.

- Impacto para o cliente:** esta categoria buscava compreender a percepção tanto da

equipe de projetos como dos solicitantes quanto ao benefícios e cumprimento de escopo do projeto e os resultados indicam que a percepção dos analistas implementadores diverge das gerências. O motivo para isto relaciona-se com a falta de repasse de informações dos índices organizacionais obtidos após a implementação do projeto, os quais evoluíram positivamente.

Gráfico 5 – Impacto para o cliente



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após aplicação dos questionários chegou-se a padrões e conclusões, tratando individualmente dos grupos de respondentes temos a Gerencia Solicitante com mediana geral 4, a pontuação superior foi atribuída ao Impacto para o Negócio Presente, na contribuição do projeto para as metas estratégicas e novas tecnologias, num cenário em que o projeto estudado buscou reduzir o tempo de atendimento dos clientes e melhorar a utilização de uma organização do ramo de tecnologia adquirida.

Já para a Gerente Implementadora obteve mediana 4 com menor atribuição a Eficiência e a maior ao Impacto para o Negócio Presente e Futuro. Os Analistas Implementadores tem mediana geral de 4, a menor foi atribuída a Eficiência, controle do projeto e estabelecimento adequado. Ambos formam a equipe de projetos, tendo evidenciado em suas sugestões de melhorias a necessidade de evolução no planejamento e controle de projetos, ocorrendo numa generalização uma percepção gerencial mais positiva e assim desalinhamento na visão de sucesso.

Um padrão identificado que merece destaque é relacionado ao alinhamento entre as gerencias, ocorrendo atribuição de pontuações alinhadas em quase todas as questões. Estando desalinhadas apenas no Impacto para o Negócio Futuro, com implementadores mais otimistas e na Eficiência pela alta criticidade por parte dos implementadores.

Quanto aos Usuários a mediana geral foi de 4, a menor foi para o Impacto para o Negócio Futuro, na satisfação com o sistema e Eficiência, no cumprimento do acordado. Para os usuários a categoria de Impacto para o Negócio Presente e Futuro, tiveram pontuações mais pessimistas, podendo ter ocorrido por falta de disseminação de informações, já que os

índices organizacionais evoluíram.

Tratando dos índices organizacionais e comparando 2013 e 2014 (3º trimestre) temos evolução respectivamente de 17%, 26,8% e 2,2%, nos casos de clientes que entraram com causas judiciais contra a organização. Para o mesmo período para PROCON ocorre melhora de 25,9%, piora de 3,3% e melhora de 14,3%, generalizando ocorre melhora. Outro índice é o tempo empregado pelos usuários para registro de casos de clientes, com redução em cerca de metade.

Com este estudo podemos descobrir que existem alguns padrões quanto ao sucesso em projetos na organização estudada:

- As gerencias estão alinhadas.
- Os implementadores são mais críticos.
- Ocorre desalinhamento de informações entre solicitantes e implementadores.
- Numa equipe de projetos desalinhada a gerência mostrou-se mais otimista.
- Usuários e analistas sem visão adequada das contribuições do projeto para a evolução organizacional.

5. Conclusões

A contribuição deste estudo está na identificação e avaliação das percepções de sucesso para gestores e implementadores, permitindo a avaliação real dos critérios de sucesso de projetos. Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa ação com base em questionários inspirados em um estudo anterior que revisa os critérios de sucesso, e que pode ser utilizada por outras organizações, estabelecendo uma lista expandida em relação ao triângulo de ferro, permitindo que outras organizações possam aplicar o mesmo tipo de avaliação, considerando a sua realidade. O estudo é limitado a apenas um caso e futuras aplicações em outras organizações podem buscar a sua generalização.

A pergunta da pesquisa trata do questionamento da existência de alinhamento interno na organização quanto ao sucesso e analisando os gráficos da sessão 4, foi identificado que apesar das diferenças na literatura existe consenso no ambiente organizacional entre alguns membros, como por exemplo a gerencia. Para estudos futuros vale verificar se ocorre o mesmo tipo de alinhamento em outras organizações e se apenas estes critérios de sucesso são suficientes.

Referências

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.

Belassi, W. e Tukel, O. C. *A new framework for determining critical success/failure factors in projects. International Journal of Project Management*, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.

Chan, A. e Chan, A. *Key performance indicators for measuring construction success. An International Journal*, v. 11, n. 2, p. 203-221, 2004.

Construction Industry Institute - CII. *Leading indicators during project execution. University of Texas in Austin*, Research Summary,p.220-221, 2006.

- Cleland, D. e King, W. *Systems analysis and project management*. **McGraw-Hill**, 1967.
- Cleland, D. I. *A Strategy for ongoing project evaluation*. **Project Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 11-17, 1985.
- Cooke-Davies, T. *The ‘real’ success factors on projects*. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 185-190, 2002.
- Coughlan, P. e Coughlan, D. *Action research for operations management*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- DeWit, A. *Measurement of project success*. **Project Management**, v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988.
- Elattar, S. M. S. *Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects*. **Scientific Research and Essay**, v. 4, n. 6, p. 549-554, 2009.
- Fortune, J. e White, D. *Framing of project critical success factors by a systems model*. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 53-65, 2006.
- Hatush, Z. e Skitmore, M. *Evaluating contractor prequalification data: selection criteria and project success factors*. **Construction Management and Economics**, v. 15, n. 2, p. 129-147, 1997.
- Kerzner, H. *The future of project management*. **International Institute for Learning**, 2010.
- Kometa, S. T.; Olomolaiye, P. O.; Harris, F. C. *An evaluation of clients' needs and responsibilities in the construction process*. **Engineering Construction and Architectural Management**, v. 2, p. 57-76, 1995.
- Kumaraswamy, M. M. e Thorpe, A. *Systematizing construction Project evaluations*. **Journal of Management In Engineering**, n. 12, p. 34-39, 1995.
- Lim, C. S. e Mohamed, M. Z. *Criteria of project success: an exploratory re-examination*. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 243-248, 1999.
- McCutcheon, D. M. e Meredith, J. R. *Conducting case study research in operations management*. **Journal of Operations Management**, v. 44, p. 239-256, 1993.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- Morioka, S. e Carvalho, M. M. *Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista*. **Produção**, 2014.
- Navarre, C. e Schaan, J. *Design of project management systems from top management's perspective*. **Project Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 19-27, 1990.
- Office of Government Commerce - OGC. *Managing successful project with PRINCE2*. **The Stationery**, 2005.
- Oisen, R. P. *Can project management be defined?* **Project Management Quartely**, v. 2, n. 1, p. 12-14, 1971.

Pinto, J.; e Slevin, D. *Project success: definitions and measurement techniques*. **Project Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 67-72, 1987.

Pocock, J. B.; Hyun, C. T.; Liu, L. Y.; Kim M. K. *Relationship between project interaction and performance Indicators*. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 122, p. 165-176, 1996.

Sanvido, V.; Grobler, F.; Parfitt, K.; Coyle, M. *Critical success factors for construction projects*. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 118, n. 1, 1992.

Shenhar, A. e Dvir, D. *Reinventing Project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. **Harvard Business School Press**, 2007.

Shenhar, A. J.; Ticher, A.; Dvir, D.; Lipovestky, S.; Lechler, T. *Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach*. **R&D Management**, v. 32, n. 2, 2002.

Singhal, K. e Singhal, J. *Opportunities for developing the science of operations and supply-chain management*. **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 245-252, 2012.

Singhal, K. e Singhal, J. *Imperatives of the science of operations and supply-chain management*. **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 237-244, 2011.

Toor, S. e Ogunlana, S. O. *Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects*. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 228–236, 2010.

Wateridge J. *How can IS/IT projects be measured for success?* **International Journal of Project Management**, v. 16, n. 1, p. 59-63, 1998.