

## IDENTIFICANDO FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE PROJETO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE VAREJO

**Sandra Naomi Morioka (EPUSP)**  
sanmorioka@gmail.com

**Marly Monteiro de Carvalho (EPUSP)**  
marlymc@usp.br



*O objetivo deste trabalho é compreender a relação entre os fatores críticos de sucesso em gestão de projetos e o resultado dos projetos, a partir de uma perspectiva contingencial, contemplando os diferentes tipos de projetos. A literatura de fatores críticos e de sucesso foi sintetizada em um quadro teórico, que, para a interpretação dos dados, utiliza uma adaptação do modelo de Kano de satisfação de cliente. A pesquisa de campo foi feita em uma empresa do setor de varejo de grande porte, desenvolvida em duas fases: diagnóstico da situação de gerenciamento de projetos na empresa, a partir da análise documental e entrevistas, e uma pesquisa do tipo survey com questionário fechado aplicado aos envolvidos na atividade de projetos da empresa. Ao longo da pesquisa foram realizados 43 questionários com pessoal ligado à atividade de projetos. Os principais resultados da pesquisa indicam o impacto significativo da tipologia de projetos sobre o desempenho de determinados fatores críticos de sucesso. Isso evidencia a importância de se definir critérios objetivos de classificação de projetos. Foi possível ainda visualizar graficamente a relação entre o desempenho de cada dimensão de sucesso sobre os benefícios percebidos a partir da representação adaptada do diagrama de Kano.*

*Palavras-chaves: sucesso de projeto, fatores críticos de sucesso de projetos e tipologia de projeto.*

## 1. Introdução

No momento em que um projeto está sendo proposto, é preciso saber definir qual seu objetivo e seus benefícios, possibilitando verificar seu sucesso ou eventual fracasso ao final de sua execução (KERZNER, 2006). Na ausência desses critérios de sucesso, a avaliação dos resultados obtidos pelo projeto passa a ser mais subjetiva.

É possível fazer uma distinção entre sucesso de gestão de projeto e sucesso de projeto (DE WIT, 1988). O *sucesso em gestão de projetos* está principalmente associado ao sucesso da atuação direta do gerente de projetos, focando na tríade restrição de qualquer projeto, composta por escopo, prazo e custo. O desafio do gerente de projeto consiste em administrar esse *trade off* entre os três pilares de forma a maximizar os benefícios decorrentes da realização do projeto. Em contraposição ao sucesso de gerenciamento de projeto, o *sucesso de projetos* refere-se aos objetivos e benefícios previstos pelo projeto para a organização como um todo. É válido ressaltar que essas duas facetas de sucesso nem sempre estão correlacionadas. Embora seja de se esperar que o sucesso em gestão de projetos leve ao sucesso do próprio projeto para a empresa, nem sempre isso ocorre. Por outro lado, também há que se considerar que os fatores críticos podem ser influenciados pelo tipo de projeto, conforme sugerem alguns autores (SHENHAR; DVIR, 2007)

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é compreender a relação entre os fatores críticos de sucesso em gestão de projetos e seu impacto no resultado dos projetos, a partir de uma perspectiva contingencial, contemplando os diferentes tipos de projeto. O estudo de caso foi conduzido em uma empresa de varejo de grande porte no período de 2009 a 2010. Este artigo está estruturado em cinco seções. Na síntese do quadro teórico, apresentada na seção 2, são explorados os principais aspectos relacionados a fatores críticos de sucesso em projetos. A seção 3 apresenta o detalhamento da abordagem metodológica utilizada na pesquisa. Os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos na seção 4, seguida das conclusões na seção 5.

## 2. Revisão da literatura

Os pilares dessa pesquisa são *tipologia de projetos*, *sucesso de projetos* e *fatores críticos de sucesso de projetos*. Assim, o texto segue com uma discussão sobre tipologia de projetos que, baseada em critérios adequados e bem definidos, possibilita tanto o acompanhamento individual quanto a visão estratégica de um portfólio de projetos. Após essa discussão, a revisão bibliográfica traz argumentos sobre os critérios para avaliação sucesso de projetos, bem como sobre fatores críticos de sucesso de projetos, propondo um quadro síntese.

### 2.1. Tipologia de projetos

Como projetos, por definição, possuem características singulares, teorias e conceitos generalizados a todos os projetos acabam sendo criticados e considerados insuficientes (SHENHAR, 2001; SHENHAR *et al.*, 2002; EVARISTO; FENEMA, 1999; RABECHINI JR.; CARVALHO, 2010). A classificação de projetos em tipos permite que um conjunto de premissas e metodologias seja tomado, conforme o tipo de projeto a ser conduzido. Além disso, diferentes fatores podem influenciar no sucesso de diferentes tipos de projetos, de forma que a busca pelas causas do sucesso ou fracasso do projeto é mais assertiva na medida em que o estudo de aproxima das especificidades dos projetos (SHENHAR *et al.*, 2002). Sob a perspectiva do portfólio de projetos, o PMI (2004) identifica a importância da categorização de projetos no processo de priorização dos projetos. Além disso, a classificação de projetos permite a alocação mais adequada dos recursos financeiros e humanos nos diferentes projetos,

o desenvolvimento das competências específicas para cada caso e a consolidação de uma cultura de projetos dentro da empresa.

O Quadro 1 traz um resumo da literatura coletada sobre tipologia de projeto.

Literatura	Crítérios de classificação de projetos
Shenhar <i>et al.</i> (2002)	- Complexidade do escopo do sistema: assembly, system e array - Incerteza tecnológica: baixa, média, alta e superalta
Evalisto, Fenema (1999)	- Projetos isolados ou conjunto de projetos - Número de locais em que o(s) projeto(s) está(ão) sendo desenvolvido(s)
Blomquist (2004) <i>apud</i> Patah e Carvalho (2009)	- Grau de inovação: derivativo, de plataforma, <i>breakthrough</i> e P&D
Sabbag (1999) <i>apud</i> Carvalho, Rabechini Jr. (2008)	- Complexidade; Singularidade; Rigor das metas
Shenhar <i>et al.</i> (2005) e Shenhar e Dvir (2007) <i>apud</i> Rabechini Jr. e Carvalho (2009)	"Diamante NCTP": Novidade (derivativo, plataforma, inédito); Complexidade (conjunto, sistema, grupo); Tecnologia (baixa, média, alta, superalta); Passo (regular, rápido/competitivo, tempo-crítico e urgente)
Camanho (2009) <i>apud</i> Patah, Carvalho (2009)	"Cranfiel Grid" - Impacto para o presente: baixo e alto - Impacto para o futuro: baixo e alto
Carvalho e Rabechini Jr. (2010)	"Modelo I" Projetos classificados em: Imediato, Impacto, Inovação, e Integração

Quadro 1. Classificação de projetos

Cada um dos modelos apresentados na literatura não se contrapõe entre si, mas se complementam. Assim, deve-se estar atento ao contexto e ao objetivo final da análise desses diferentes tipos de projetos para que os critérios de classificação sejam escolhidos e definidos de forma adequada.

## 2.2. Fatores críticos de sucesso de projeto

De forma geral, os fatores críticos de sucesso podem ser definidos com sendo o número limitado de áreas que deve possuir resultados minimamente satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional (FORTUNE; WHITE, 2006). Por isso, essas áreas devem estar sob constante atenção da gerência, garantindo o resultado final bem sucedido (ROCKART, 1979).

Cada autor propõe sua série de fatores críticos de sucesso de projetos, sendo que muitos desses fatores se sobrepõem e outros apresentam enfoques distintos (por exemplo, FORTUNE; WHITE, 2006; KERZNER, 2006; COOKE-DAVIS, 2002; LOPES, 2009, entre outros), ou seja, verifica-se que os autores possuem baixo grau de concordância quanto às prioridades do gerente de projeto (FORTUNE; WHITE, 2006). Para facilitar o entendimento dos fatores críticos de sucesso apresentados pela literatura, o presente trabalho propõe uma classificação em cinco dimensões de fatores críticos de sucesso: planejamento e controle, natureza do projeto, recursos humanos, *stakeholders* e meio externo ao projeto (ver Quadro 2).

Apesar de o gerente de projeto poder atuar nas cinco dimensões para propiciar o sucesso do projeto, os fatores críticos de sucesso relacionados ao *planejamento e controle de projetos* são aqueles que estão mais fortemente ligados ao seu campo de atuação. Considerando essa dimensão, vale dizer que a equipe de projeto deve dispensar tempo e esforço suficiente para garantir que o cronograma, orçamento, escopo e os riscos associados ao projeto sejam os mais assertivos possíveis. Isso porque mudanças ainda nessa fase do projeto ocasionam custos financeiros e humanos menores, se comparados com a identificação dessa necessidade nas demais fases do projeto. Há também, nessa dimensão, fatores críticos de sucesso relacionados à fase de execução do projeto, momento em que os eventos que incorrem em gastos e atrasos

de cronograma devem ser controlados e monitorados. Nesse sentido, vale citar a gestão de mudanças e de riscos bem realizadas.

Grupo	Dimensão	Exemplos
Projeto e Gestão de Projeto	<b>Planejamento e Controle</b>	Objetivos claros e realistas; Gestão de mudanças efetiva; Gestão de riscos efetiva; Controle e monitoramento efetivos; Organização clara e simples para o projeto; Controle operacional e gerencial dinâmico e eficiente.
	<b>Natureza do Projeto</b>	Tecnologia conhecida; Valor percebido do projeto; Projeto de grande porte, alto nível de complexidade, muitas pessoas envolvidas, longa duração.
Pessoas	<b>Recursos Humanos</b>	Boa comunicação e bom <i>feedback</i> ; Equipe suficiente e qualificada; Gerente de projetos bem preparado; Boa liderança; Treinamentos adequados; Motivação e seleção da equipe.
	<b>Stakeholders</b>	Suporte da alta diretoria; Envolvimento de clientes e usuários; Bom desempenho de fornecedores, contratados e consultores; Diversos pontos de vista.
Empresa	<b>Meio externo ao projeto</b>	Adaptação, cultura e estrutura da organização; Estabilidade política; Ferramentas e métodos de gestão de projetos bem escolhidos; Compreensão do ambiente do projeto (contexto); Sistema de informações gerenciais confiável.

Quadro 2. Fatores críticos de sucesso de projeto: dimensões e exemplos  
 Fonte: adaptado de Fortune e White (2006) e Lopes (2009)

A segunda dimensão dos fatores críticos de sucesso de projetos diz respeito à *natureza do projeto*, indicando as características intrínsecas do projeto que podem propiciar o sucesso de sua execução. Nessa dimensão são tratados fatores que devem ser trabalhados para justificar sua relevância e seus benefícios, a fim de conseguir visibilidade e apoio formal e informal. Na dimensão *recursos humanos*, evidencia-se a influência dos perfis de gerente do projeto e de sua equipe no desenvolvimento do projeto. A empresa pode impulsionar o esses fatores por meio de treinamentos, programas de motivação e de um fluxo de comunicação eficaz (GOTTSCHALG, ZOLLO; 2007) . Deve-se estar atento e tomar as devidas medidas perante o fato de que, como o gerente de projeto está inserido em um ambiente de intensos conflitos e de pressões para atingir metas, pode-se acabar por gerar distorções na condução e monitoramento do projeto (DUFFY, THOMAS; 1989 *apud* LOPES, 2009). A quarta classificação de fator crítico de sucesso é a de *stakeholders*. Nessa classificação, é enfatizada a importância do envolvimento de todas as partes interessadas pelo projeto, desde patrocinadores até usuários finais, passando também por fornecedores e terceiros. Por último, há também os fatores referentes ao *meio externo ao projeto*, ou seja, fatores característicos da organização na qual o projeto está inserido, abrangendo questões sobre as quais o gerente de projeto possui uma ação mais limitada, como sua estrutura organizacional e ferramentas disponíveis.

### 2.3. Avaliação de sucesso de projetos

Shenhar e Dvir (2007) subdividiram os possíveis critérios de avaliação de sucesso de projetos em cinco categorias: eficiência, impacto para o cliente, impacto para a equipe, negócio & sucesso imediato e, por fim, preparação para o futuro.

A primeira dimensão de *eficiência* considera que um projeto foi fechado com sucesso, se o escopo, prazo e custo de fato realizados estão de acordo com aqueles acordados inicialmente (SHENHAR; DVIR, 2007). A realização de um projeto conforme a tríade restrição indica que o projeto teve uma gestão bastante eficiente, capaz de manter o acordo inicial. Ao mesmo tempo, porém, isso não necessariamente significa que os benefícios gerados pelo projeto serão percebidos e aproveitados pela empresa no longo prazo (SHENHAR; DVIR, 2007). Além disso, é válido ressaltar que o fato de um projeto ter sido entregue muito antes do prazo acordado ou com gastos significativamente abaixo do previsto pode, por um lado, traduzir

uma condução eficiente do gerente de projeto. Por outro lado, porém, pode se tratar do caso, em que o planejamento teve valores de contingência exagerados. A desvantagem deste último caso está no custo de oportunidade da empresa, já que os recursos excedentes para este determinado projeto não puderam ser previamente alocados para outros fins.

Quando se considera o *impacto para o cliente* na avaliação de sucesso do projeto, o foco da análise está na satisfação daquele *stakeholder* cuja percepção das entregas do projeto é crucial na avaliação do sucesso do projeto (SHENHAR; DVIR, 2007). Nesse sentido, deve-se estar atento à capacidade dos produtos do projeto em melhorar as condições de vida ou de negócio do cliente, satisfazendo às suas necessidades (SHENHAR; DVIR, 2007), garantindo, ao mesmo tempo, suavidade na transferência da equipe para o cliente final (BRYDE, 2003 *apud* LOPES, 2009). Assim, é nessa dimensão que devem ser consideradas medidas técnicas, funcionalidades e especificações para certificar que as demandas do cliente sejam atendidas (SHENHAR; DVIR, 2007; VERZUH, 2000).

Já a dimensão do *impacto para a equipe do projeto* diz respeito à forma como o projeto afeta os membros da equipe, marcando o evento na vida profissional das pessoas de forma positiva ou negativa, dependendo do desenvolvimento e do resultado do projeto (SHENHAR; DVIR, 2007). Assim, são considerados o aprendizado e crescimento dos membros da equipe, bem como suas habilidades e competências desenvolvidas durante a execução do projeto.

A quarta dimensão da avaliação de sucesso de projetos discute os *impactos para o negócio e sucesso imediato*. Nesse contexto, procura-se analisar as consequências diretas causadas pelo desenvolvimento do projeto, verificando fatores como aumento de volume de vendas, de receita e de lucratividade (SHENHAR; DVIR, 2007), bem como ROI, competitividade e desempenho de mercado (MUNNS; BJEIMI, 1996 *apud* LOPES, 2009). A idéia básica é verificar quais melhorias puderam ser percebidas pela empresa devido à execução e finalização de um determinado projeto. Arelado a isso, pode-se considerar nessa dimensão também a capacidade do projeto em contribuir para a melhoria contínua da empresa (BRYDE, 2003 *apud* LOPES, 2009).

Finalmente, a dimensão para avaliação de sucesso de projetos relativo à *preparação para o futuro* analisa os efeitos de longo prazo possibilitados pelo projeto finalizado. Os benefícios associados ao projeto dizem respeito, principalmente, à preparação de infraestrutura da empresa para o futuro e criação de novas oportunidades (SHENHAR; DVIR, 2007). Assim, é de grande interesse da empresa que seus projetos sejam capazes de desenvolver novas tecnologias ou competências, bem como criar novos mercados e linhas de produto. Essa dimensão reforça a importância de se fazer uso de projetos para trazer inovação e traduzir as estratégias de longo prazo da organização em processos operacionais.

Além dessas cinco dimensões a serem levadas em consideração na avaliação do sucesso de um determinado projeto, deve-se estar atento à identificação de outros critérios específicos de cada organização ou projeto (SHENHAR; DVIR, 2007).

É interessante destacar que as dimensões de sucesso acima citadas têm relevância diferenciada, dependendo do aspecto temporal considerado (SHENHAR; DVIR, 2007). Isso porque enquanto os parâmetros de sucesso referentes à eficiência no desenvolvimento do projeto têm maior importância no curto prazo, aqueles atribuídos à preparação para o futuro têm impactos de longo prazo para a organização (ver Figura 1).



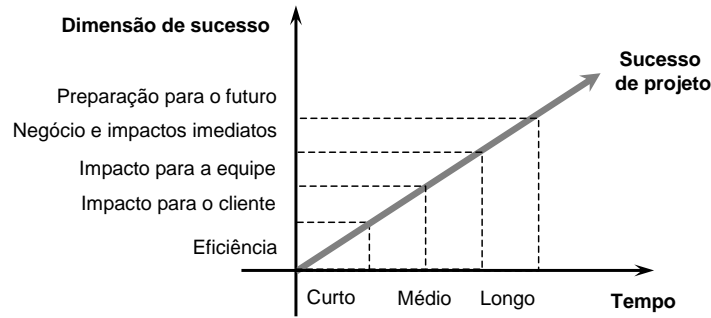


Figura 1. Importância das dimensões de sucesso de projeto ao longo do tempo  
 Fonte: Shenhar e Dvir (2007)

## 2.4. Síntese do quadro teórico

Considerando os diferentes tipos de projetos possíveis, verifica-se que a intensidade da relação entre os fatores críticos de sucesso e o próprio sucesso do projeto pode ser maior ou menor. A partir dos temas discutidos nas seções anteriores, chega-se ao quadro síntese proposto na Figura 2.



Figura 2. Dimensões de fatores críticos de sucesso e dimensões de critérios de avaliação de projetos  
 Fonte: elaborado pela autora

Para complementar a discussão as cinco dimensões de sucesso, pode-se fazer uso de uma adaptação do modelo de Kano de satisfação do cliente. O diagrama de Kano estuda o grau de satisfação do cliente em função do desempenho de um determinado critério, classificando-o em: itens básicos de qualidade, itens de desempenho e itens de encantamento ao consumidor (KANO et al, 1984 *apud* CARVALHO, 2001; HÖZING, 2008). Nesse trabalho, propõe-se uma adaptação do diagrama de Kano para o sucesso em projetos: ao invés de se considerar o grau de satisfação do cliente, no eixo y, adota-se a intensidade do benefício aproveitado pela empresa em face do desempenho nas dimensões de sucesso nesta seção (ver Figura 3). Analogamente ao comportamento dos itens de encantamento de um determinado produto, a dimensão “preparação para o futuro” possui um potencial significativo para trazer benefícios relevantes à empresa. Por outro lado, uma eventual falha nesse sentido não implica necessariamente em prejuízo para a organização.

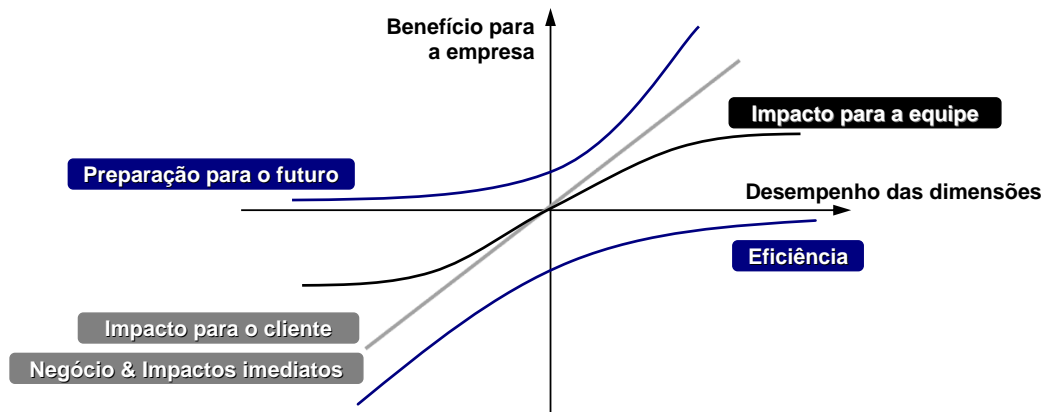


Figura 3. Modelo de Kano adaptado para as dimensões de sucesso de projeto  
 Fonte: adaptado com base em Kano et al, (1984) apud Carvalho, (2001)

Já as dimensões de “impacto para o negócio e sucesso imediato”, bem como a dimensão “impacto para o cliente” possuem um comportamento análogo aos fatores de desempenho do modelo de Kano. Isso porque, quanto maior a satisfação dos usuários em relação às entregas dos projetos e quanto melhor os impactos imediatos para a empresa, maiores serão os benefícios percebidos pela organização como um todo. Ao mesmo tempo, porém, projetos que tiveram insucesso nessas dimensões têm seus resultados negativos também percebidos pela empresa, que deixa que obter o retorno previsto inicialmente pelo projeto.

Assim como os fatores básicos previstos pelo modelo de Kano, a dimensão de sucesso referente à “eficiência” do projeto tem potencial apenas de causar insatisfação, caso ela não seja atendida. Dessa forma, o prazo, custo e escopo devem estar de acordo com os parâmetros definidos previamente com os patrocinadores do projeto para que não sejam desperdiçados recursos humanos e financeiros.

Já a dimensão “satisfação da equipe” apresenta um comportamento particular, distinto dos três descritos por Kano em seu diagrama. Propõe-se que existe um ponto de saturação quanto aos benefícios percebidos pela empresa. Projetos encerrados sem grandes ruídos entre os envolvidos, trazendo os resultados esperados, proporcionam valor à empresa, já que os membros da equipe do projeto estarão motivados e preparados para executar suas próximas tarefas de projeto com mais eficiência e eficácia. Porém, a relação positiva entre impacto para a equipe e benefício para a empresa tem um ponto de saturação, já que o quanto as pessoas poderão agregar no seu próximo projeto é limitado, dado que cada projeto é um caso particular e possui desafios únicos a serem enfrentados. O mesmo vale para uma eventual insatisfação da equipe perante a execução do projeto.

### 3. Metodologia

Neste trabalho, optou-se por estruturar a pesquisa em quatro fases. A primeira fase foi a pesquisa bibliográfica, contemplando os temas: gerenciamento de projetos, fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos, tipologias de projetos e sucesso em projetos. A pesquisa de campo foi feita em uma empresa do setor de varejo, desenvolvida em duas fases: diagnóstico da situação de gerenciamento de projetos na empresa, a partir da análise documental e entrevistas, e uma pesquisa do tipo *survey* com questionário fechado aplicado aos envolvidos na atividade de projetos na empresa. A última fase consiste na análise e discussão dos resultados obtidos.

Para a realização de uma análise dos fatores críticos de sucesso, foi conduzido, inicialmente, um levantamento teórico baseado em três pilares, conforme discutido na seção anterior. No contexto de uma empresa varejista de grande porte, foi realizada uma análise crítica da

tipologia de projetos adotada, confrontando-a com literatura pesquisada sobre o assunto e com sua realidade em termos de gerenciamento de projetos.

Além da consulta ao banco de dados da empresa, o trabalho conta com dados empíricos obtidos por meio de um questionário sobre avaliação de sucesso e sobre fatores críticos de sucesso de projetos enviado aos principais envolvidos com projetos na empresa. Para tanto, para o preenchimento do questionário foi pedido que a pessoa escolhesse o último projeto concluído no qual ela teve envolvimento significativo. O questionário foi estruturado em três blocos, sendo que, para cada pergunta, o respondente assinala uma escala tipo Likert de 1 a 5. Dessa forma, foram avaliados:

- a) *Visão geral do projeto*: valor do projeto em comparação aos demais projetos da empresa, risco atrelado à sua execução e avaliação geral do sucesso do projeto;
- b) *Fatores críticos de sucesso de projeto*: definição clara e controle de escopo/cronograma/orçamento, motivação/comprometimento da equipe do projeto, comunicação clara e eficaz entre os envolvidos, envolvimento de cliente/usuários durante o desenvolvimento do projeto, envolvimento do PMO, desempenho de fornecedores/terceiros, apoio da alta diretoria, disponibilidade de ferramentas para o controle de projetos e, por fim, utilização de uma metodologia corporativa de gestão de projetos;
- c) *Avaliação de sucesso de projeto (desempenho e peso)*: cumprimento da linha base, satisfação do usuário, contribuição para a vida profissional dos membros da equipe do projeto, bem como os ganhos imediatos à empresa e os impactos de longo prazo.

O questionário foi enviado aos seis membros do PMO, bem como a dez representantes de cada uma das cinco diretorias, totalizando 56 questionários enviados. Com uma parte dos questionários enviada via correio eletrônico e outra entregue em folha impressa, a taxa de retorno foi satisfatória (76,8%), contando com 43 questionários preenchidos.

Para aprofundar a análise dos dados obtidos pelo questionário, foi utilizada a ferramenta estatística MINITAB 15, realizando estudos referentes às possíveis correlações entre os fatores críticos de sucesso e a avaliação de sucesso do projeto. Como dados de entrada, foram consideradas além das respostas do questionário, informações do banco de dados da empresa, como tipo de projeto (1, 2 ou 3) e multidisciplinaridade (número de áreas envolvidas).

#### **4. Apresentação e discussão dos resultados**

Os projetos analisados nesse trabalho são iniciativas provenientes dos diversos departamentos de uma empresa do ramo do varejo, atendendo a demandas da Superintendência, bem como das quatro diretorias executivas: Comercial, Financeira, de Operações e de Controladoria. Nesse contexto, os projetos tratados estão principalmente ligados à revisão e melhoria de processos, mas também podem buscar a introdução de novos produtos e serviços ou a adaptação a mudanças na legislação vigente. Vale também ressaltar que projetos relacionados à infraestrutura de TI e projetos de reforma das instalações das lojas não serão contemplados nas análises apresentadas, já essas demandas são muito específicas. Assim, a maioria dos projetos tratados (98%) possui desenvolvimentos da área de Tecnologia de Informação (criação/adaptação de *softwares*), uma vez que qualquer mudança operacional tem impacto em algum sistema utilizado até então.

##### **4.1. Análise da tipologia de projeto da empresa**

A classificação dos projetos utilizada pela organização estudada para os projetos contemplados pelo PMO prevê a divisão de seus projetos em três tipos: tipo 1 (projetos estratégicos com intenso envolvimento do PMO); tipo 2 (projetos estratégicos com envolvimento moderado do PMO); e tipo 3 (projetos de cunho operacional).



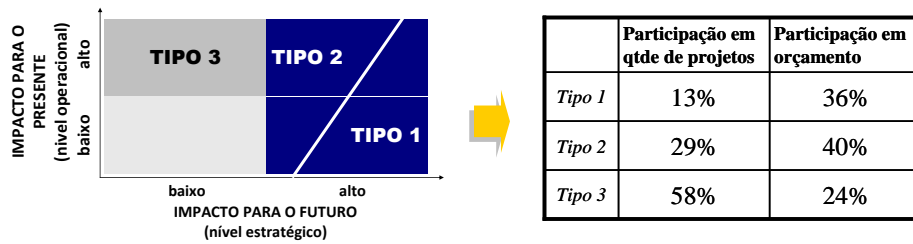


Figura 4. Aplicação do Grid Estratégico de McFarlan (1984) e estatísticas gerais dos tipos de projeto

Ao retomar o grid estratégico como forma de classificar projetos, podem ser visualizados esses três tipos de projetos adotados pela empresa na Figura 4. Além disso, verifica-se que os projetos de tipo 1 são aqueles poucos projetos (13% de participação em quantidade) que têm importância bastante estratégica para a empresa, justificando sua expressiva participação nos gastos com projetos (36%).

Seria razoável considerar também outros critérios para a classificação dos projetos, tais como intensidade de inovação tecnológica (BLOMQUIST, 2004 *apud* PATAH; CARVALHO, 2009; SHENHAR *at al*, 2005), grau de inovação (SHENHAR *at al*, 2005), intensidade da urgência de entrega do projeto (SHENHAR *at al*, 2005), intensidade do risco atrelado à execução do projeto e o impacto sobre o cliente final da empresa. Isso porque esses parâmetros justificariam também a necessidade de uma maior evidência perante a diretoria executiva. Tais parâmetros, porém, não são monitorados para os projetos da empresa.

#### 4.2. Resultado do Levantamento

Como pode ser observado no Gráfico 1(a), o fator crítico de sucesso apresentado no questionário que obteve maior pontuação, em média, foi o de motivação e comprometimento do gerente e da equipe de projeto durante o desenvolvimento de seu projeto. Já o segundo fator crítico de sucesso mais desempenhado pelos projetos da empresa, conforme o resultado do questionário aplicado está relacionado ao envolvimento de clientes ou usuários das entregas do projeto durante suas diversas fases do ciclo de vida. Isso porque, em geral, as próprias pessoas que são clientes do projeto pertencem também de certa forma à equipe do projeto, dada a necessidade de seu conhecimento de negócio para o desenvolvimento do projeto. Por outro lado, dentre os fatores críticos de sucesso de projetos listados no questionário, os que apresentaram um desempenho mais tímido durante o desenvolvimento do projeto são a utilização da metodologia de gestão de projetos e da ferramenta de controle de projetos. Como o PMO está em fase de consolidação, a metodologia e ferramenta de gestão de projetos definida ainda não estão completamente incorporadas aos processos da empresa. Um importante ponto de atenção no Gráfico 1(b) é que, ao observar a dimensão de sucesso da eficiência no desenvolvimento do projeto, fica evidente que, apesar de ter sido considerada como um dos mais importantes critérios na avaliação final do projeto, seu desempenho ainda tem muito a melhorar.

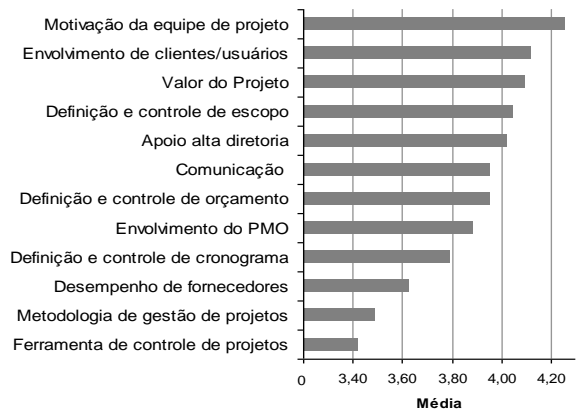


Gráfico 1a. Resultado do desempenho dos fatores  
críticos de sucesso

(Escala de Likert de 1 a 5)

Gráfico 1b. Resultado da avaliação de sucesso

(Escala de Likert de 1 a 5)

### 4.3. Discussão dos resultados

Considerando os critérios de classificação de projetos utilizada pela empresa, pode-se dizer que eles contam com os alinhamentos liderados pela equipe do PMO para garantir que os projetos estejam categorizados de forma coerente e não estão baseados na literatura referente ao assunto. A empresa teria a oportunidade de utilizar o diamante NCTP (descrito por SHENHAR et al, 2005), atribuindo valores e pesos aos critérios propostos pelo modelo: novidade, complexidade, tecnologia e passo. Dessa forma, a organização poderia fazer uso de uma metodologia mais objetiva para garantir que os projetos que sejam de fato críticos ao negócio estejam em evidência perante a Diretoria Executiva, reduzindo eventuais pressões políticas internas e distorções.

Analisando a correlação entre os fatores críticos de sucesso abordados pelo questionário e algumas informações sobre os projetos disponíveis no banco de dados da empresa, verifica-se correlação dos dados em três grupos (ver Figura 5). Observa-se, portanto, que a classificação dos projetos impacta não somente nos resultados do projeto, como sugere a literatura (SHENHAR, 2001; SHENHAR; DVIR, 2007), mas também no desempenho dos fatores críticos de sucesso na gestão de projetos. Isso pode ser explicado, na organização estudada, pelo fato de que a classificação dos tipos de projeto determina, por definição, o grau de envolvimento do PMO no desenvolvimento do projeto. Dessa forma, a presença fatores críticos de sucesso é de fato afetada, como por exemplo, o envolvimento da alta diretoria e a utilização da metodologia corporativa de gerenciamento de projeto.

A partir desses três principais grupos de FCS de projeto foram conduzidas as demais análises estatísticas, tomando um representante de cada um desses grupos.

Ao analisar a relação entre esses *fatores críticos de sucesso de projetos e os resultados do projeto*, podemos verificar a validade da hipótese proposta da literatura da influência dos fatores críticos sobre o resultado do projeto (FORTUNE; WHITE, 2006; LOPES, 2009). Como era de se esperar os fatores críticos presentes na pesquisa *survey* aplicada tiveram correlação estatística com os critérios de avaliação de sucesso dos projetos, com exceção da utilização da ferramenta de controle de projeto. É interessante notar que a percepção do sucesso do projeto está de fato associada ao desempenho da maioria das dimensões de sucesso de projeto abordado pelo questionário, com a ressalva apenas do desempenho do impacto imediato ao negócio.

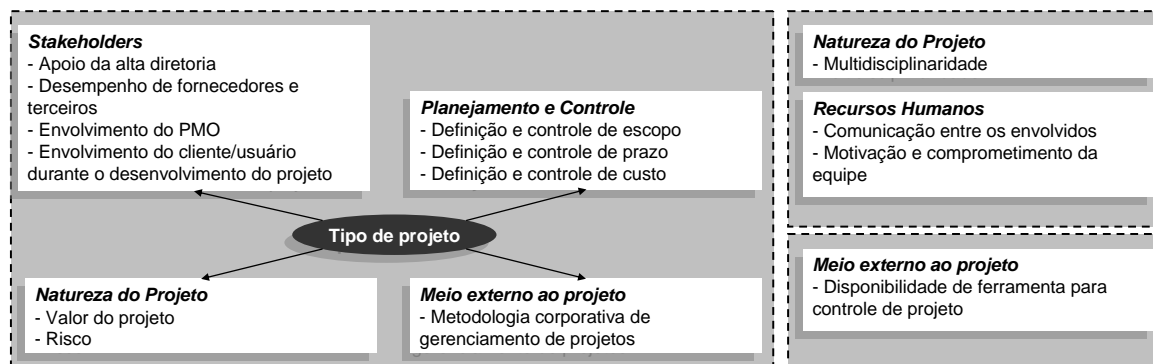


Figura 5. Correlação entre os fatores críticos de sucesso abordados no questionário

A análise das possíveis relações de dependência dos *pesos atribuídos às dimensões de avaliação de sucesso com as características do projeto* trouxe a evidência de que os projetos mais estratégicos da empresa (tipo 1 e 2), além de estarem caracterizados por maior multidisciplinaridade, maior valor percebido do projeto e também maiores riscos de execução, acabam tendo uma menor importância em relação ao atendimento à linha base do projeto na

sua avaliação de sucesso, como evidenciado por Shenhar e Dvir (2007) ilustrado na Figura 2 desde trabalho.

O uso do diagrama de Kano adaptado permite relacionar as dimensões de sucesso em projetos aos seus benefícios para a organização, além de trazer uma síntese da perspectiva presente e futura conforme sugere McFarlan (1984). A Figura 6 apresenta a média atual do desempenho dos critérios de sucesso dos projetos abordados no questionário (cores sólidas). Já os pontos preenchidos com a cor branca no centro representam um cenário futuro de cada uma dessas dimensões baseada na percepção de importância atribuída às dimensões de sucesso pelos respondentes da amostra. Nesse sentido, o maior salto de desempenho esperado refere-se à dimensão da eficiência, já que, apesar do atendimento à linha base do projeto ter apresentado um desempenho inferior às demais dimensões, essa dimensão foi considerada como uma das mais importantes pelos respondentes. Dessa forma, observa-se na organização estudada que o triângulo de ferro ainda é prioridade na organização, conforme sugerem vários autores (SHENHAR; DVIR, 2007; VERZUH, 2000), mas o desempenho ainda está aquém do planejado pela organização.

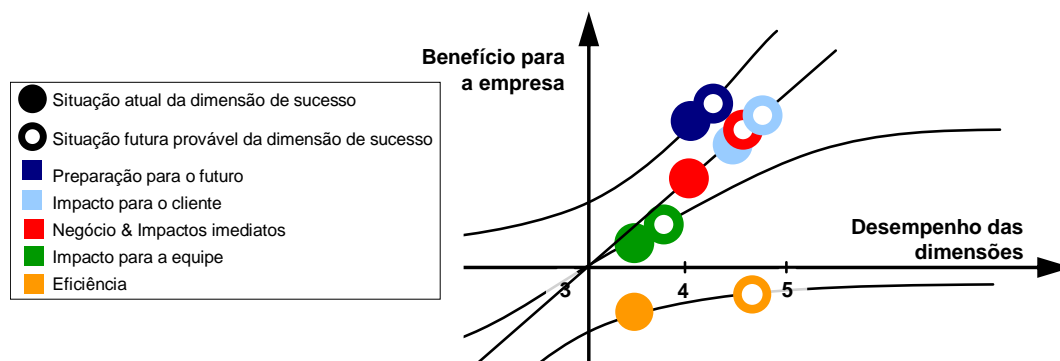


Figura 6. Aplicação do modelo de Kano para o desempenho das dimensões de sucesso de projetos

## 5. Conclusões

O presente trabalho apresenta um quadro teórico que relaciona três pilares teóricos *tipologia de projetos*, *sucesso de projetos* e *fatores críticos de sucesso de projetos*. Com base neste quadro e com a pesquisa de campo foi possível identificar alguns insights interessantes. O estudo evidenciou a relação entre fatores críticos pesquisados e o resultado de projetos, que, nesse estudo de caso, com exceção do uso da ferramenta de controle de projeto, tiveram correlação estatística positiva. O resultado destaca principalmente a tipologia de projeto como determinante para a maior parte dos FCS pesquisados. Assim, observou-se que a tipologia de projetos impacta não só nos resultados do projeto, mas também na intensidade com que os fatores críticos de gerenciamento são utilizados nos projetos. Isso evidencia a importância de se adotar uma metodologia adequada para classificar os projetos, reduzindo as chances de distorções e influências políticas.

De forma gráfica, o diagrama de Kano permitiu relacionar as dimensões de sucesso em projetos e seus benefícios para a organização, trazendo tanto o desempenho das dimensões no presente, quanto a expectativa para o futuro. O diagrama indica que o atendimento à tríade restrição clássica (escopo/prazo/custo) é um fator mínimo qualificador para o sucesso do projeto, evidenciando a importância de se conseguir um bom desempenho nessa dimensão o mais rápido possível. Apesar da importância das demais dimensões de sucesso (impacto para o cliente, impacto para a equipe, negócio & sucesso imediato e preparação para o futuro), pode-se dizer que, na prática, há uma dificuldade de se medir seu desempenho, exigindo um maior esforço das empresas para seu acompanhamento. Assim, próximos estudos poderiam abordar a discussão de indicadores para esse acompanhamento sob uma perspectiva



contingencial, levando em consideração os diferentes tipos de projetos propostos em diferentes contextos.

## Referências

- BRYDE, D. J.** Modeling Project Management Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 20, n. 2, p. 229-254, 2003.
- CARVALHO, M. M.** Qualidade em Projeto. In: AMATO NETO, J.. (Org.). *Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações*. São Paulo, 2001, p. 131-145.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R.** Gestão contingencial de projetos: Usando *road maps* gerenciais para estabelecer vínculo flexível entre metodologias e tipos de projetos. *Mundo Project Management*, Rio de Janeiro, v.6, n.32, p.66-73, abr/mai. 2010.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R.** Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: Análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.6, n.3, p.63-78, set/dez. 2009.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R.** *Construindo competências para gerenciar projetos: Teoria e prática*. 2ª.Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2008.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R.** *Gerenciamento de projetos na prática: Casos brasileiros 2..* São Paulo. Ed. Atlas, 2010.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B.; PESSÔA, M. S. P.** Information technology project management to achieve efficiency in Brazilian companies. In KAMEL, Sherif. (Org.). *Managing globally with information technology*. Hershey, 2003. p. 260-271.
- COOKE-DAVIES, T.** The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, v.20, n. 3, p. 185 – 190, 2002
- DE WIT, A.** Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, v.6, n. 3, p. 164-170, 1988.
- DAÍ, C. X.; WELLS, W. G.** An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, v. 22, p. 523 – 532, 2004.
- DUFFY, P. J.; THOMAS, R. D.** Project performance auditing. *International Journal of Project Management*, May, v. 7, n. 2, p. 101 – 104, 1989.
- EVARISTO, R.; FENEMA, P.C.** A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, Great Britain, v.17, n.5, p. 275-281, 1999.
- FORTUNE, J.; WHITE, D.** Framing of project success factors by a system model. *International Journal of Project Management*, v. 24, n. 1, p. 53-65, 2006.
- GOTTSCHALG, O.; ZOLLO, M.** Interest Alignment and competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 418 – 437, 2007.
- HÖLZING, J.** *Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung: Eine theoretische und empirische Überprüfung*. Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008
- LOPES, D.** *Critérios de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos: uma abordagem de estudo de casos*. 2009. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- KERZNER, H.** *Gestão de Projetos*. 2ª. Edição. 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, abr. 1996.
- McFARLAN, F. W.** Information technology changes the way you compete. *Harvard Business Review*, no. 84308, mai.-jun. 1984.

**PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M.** Sucesso em projetos a partir de uma perspectiva contingencial. Em **CARVALHO; RABECHINI JR. (Org.)** *Gerenciamento de Projetos na Prática 2: Casos Brasileiros*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

**PMI, Project Management Institute.** *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK)*. 4a. Edição. Project Management Institute, 2004.

**ROCKART, J.F.** Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. p. 81-93, 1979 (Março-Abril).

**SABBAG, P. Y.** *The Nature of Projects: a tool for improving management*. Proceedings of the 20<sup>th</sup> Annual Project Institute Seminars and Symposium. Pennsylvania: Paper presented in Oct.1999.

**SHENHAR at al.** *Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach*. *R&D Management*, Oxford, v.32, n.2, p. 111-126, 2002.

**SHENHAR, A. J.** One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, v. 47, n. 3, p. 394-414, 2001.

**SHENHAR, A.; DVIR, D.** *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 2007.

**VERZUH, E..** *MBA Compacto: Gestão de Projetos*. Tradução de André de L. Cardoso. 4<sup>a</sup>. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.