

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**CAMILA OLIVEIRA MUSSOI**

**ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA LITERATURA COMPARADA AO COTIDIANO DE  
GESTORES DE PROJETOS DE TI**

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

**CAMILA OLIVEIRA MUSSOI**

**ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA LITERATURA COMPARADA AO COTIDIANO DE  
GESTORES DE PROJETOS DE TI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador Prof.<sup>a</sup> Me. Simone Fonseca de Andrade Klein

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

**CAMILA OLIVEIRA MUSSOI**

**ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA LITERATURA COMPARADA AO COTIDIANO DE  
GESTORES DE PROJETOS DE TI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Aprovado em: 28 / 11 / 2023

Banca Examinadora:

---

Orientador Prof<sup>a</sup>. Me. Simone Fonseca de Andrade Klein  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Juliana de Oliveira Machado Polese  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

*All your questions can be answered, if that is what you want. But once you learn your answers, you can never unlearn them.*

**Neil Gaiman**

## RESUMO

Por proporcionar benefícios a empresas e clientes, a gestão de projetos tem se tornado uma parte essencial do mercado de TI. Este, por sua vez, cresce exponencialmente nas últimas duas décadas, em especial a área de exportação e importação de serviços – área relacionada com o comércio internacional –, que continua com uma curva positiva de ascensão. Tendo em vista este cenário, estudiosos passaram a observar quais pontos tornam o projeto um sucesso (ou um fracasso) e como aferir estes fatores. Com isso, a presente investigação tem como objeto de estudo os fatores críticos de sucesso na gestão de projetos de TI. Uma revisão bibliográfica da literatura de gestão de projetos foi conduzida, revelando os fatores de sucesso mais citados pelos autores. Tendo como base a revisão bibliográfica, foi proposta uma divisão em quatro grupos de fatores de sucesso distribuídos dentro de duas categorias (fatores predominantemente subjetivos e objetivos), que foram validadas com os fatores individuais através de entrevistas em profundidade na segunda parte deste estudo. Os resultados das entrevistas revelaram uma discrepância entre as preferências dos gerentes de projeto, que valorizam fortemente fatores de sucesso predominantemente subjetivos, e a abordagem da empresa, que se concentra em métricas estritamente objetivas, priorizando a entrega dentro dos parâmetros de prazo, escopo e orçamento.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos; Fatores de sucesso; Sucesso do projeto; TI.

## **ABSTRACT**

Due to the benefits it brings to both companies and clients, project management has become an essential part of the IT market. This market has experienced exponential growth in the last two decades, particularly in the field of export and import of services—a recent area related to international trade—continuing on a positive upward trajectory. Considering this scenario, scholars have begun to examine the factors that make a project successful (or a failure) and how to assess these factors. As a result, this present study aims to provide the reader with an understanding of IT project management. A literature review of project management literature was conducted, revealing the most commonly cited success factors by authors. Based on the literature review, a division into four groups of success factors distributed within two categories was proposed, and these were validated with individual factors through in-depth interviews in the second part of this study. The interview results revealed a discrepancy between project managers' preferences, which strongly value subjective success factors, and the company's approach, which focuses on strictly objective metrics, prioritizing on-time, scope, and budget delivery.

**Key words:** Project management; Success factors; Project success; IT.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo visual do fluxo LFM .....	21
Figura 2 – Estágios do ciclo de um projeto, e as partes interessadas em cada estágio .....	25
Figura 3 – Critérios de Sucesso em Projetos .....	30
Figura 4 – Fatores de sucesso (todos os respondentes) .....	33
Figura 5 – Modelo de sucesso em TI de D&M atualizado .....	34
Figura 6 – Grupos macro dos fatores de sucesso .....	36
Figura 8 - Grupos macro dos fatores de sucesso atualizado .....	61
Figura 9 – Mapa mental dos resultados .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de LFM.....	22
Quadro 2 – Procedimento de análise de conteúdo .....	45
Quadro 3 – Síntese da metodologia do presente estudo .....	46
Quadro 4 – Tabulação das respostas da pergunta 4 .....	48
Quadro 5 – Avaliação da categorização dos fatores de sucesso.....	53
Quadro 6 – Grau de satisfação com os fatores de sucesso da empresa .....	55

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.2. OBJETIVO GERAL .....	13
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
1.4. JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1. PROJETOS E GESTÃO DE PROJETOS.....	17
2.2. <i>STAKEHOLDERS</i> DE UM PROJETO .....	17
2.3. OBJETIVOS DE UM PROJETO .....	20
<b>2.3.1. <i>Goal e purpose</i> de um projeto</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2. <i>Input e output</i> de um projeto</b> .....	<b>22</b>
2.4. FATORES DE SUCESSO EM PROJETOS.....	23
<b>2.4.1. Sucesso na gestão de projetos</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.2. Sucesso de um projeto/produto</b> .....	<b>28</b>
2.5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	29
<b>2.5.1. Resultados da pesquisa de Freeman e Beale</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5.2. Resultados da pesquisa de Belassi e Tukul</b> .....	<b>31</b>
<b>2.5.3. Resultados da pesquisa de Wateridge</b> .....	<b>32</b>
<b>2.5.4. Resultados da pesquisa de DeLone e McLean</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.5. Resultado da pesquisa de outros autores</b> .....	<b>34</b>
<b>2.5.6. Avaliação dos resultados da revisão bibliográfica</b> .....	<b>35</b>
<b>3. CAMPO DE ESTUDO</b> .....	<b>38</b>
3.1. CONCEITUALIZANDO TI E O MERCADO DE TI .....	38
3.2. A RELEVÂNCIA DO MERCADO DE TI NO CENÁRIO GLOBAL .....	39
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>41</b>
4.1. DELINEAMENTO .....	41
4.2. PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	42
4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	43
4.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	45
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>47</b>
5.1. ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	47
5.2. ASPECTOS DA AMOSTRA .....	57

<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PRELIMINAR PARA A COLETA DE DADOS (MODELO EM PORTUGUÊS).....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PRELIMINAR PARA A COLETA DE DADOS (MODELO EM INGLÊS) .....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Tecnologia da Informação, popularmente conhecida como TI, desenvolveu-se sobremaneira ao longo dos séculos XX e XXI. Este cenário foi profundamente transformado especialmente depois da década de 90, quando a tecnologia entrou em acelerado ritmo de desenvolvimento. Atualmente, se observa uma crescente ‘servicilização’ da economia global, que é um elemento substancial da tendência das organizações infinitas: em que além dos produtos oferecidos, empresas oferecem serviços especializados ao cliente.

Diante desse novo mercado, dos serviços de TI, as equipes de gestão de projetos estão organizadas de tal forma que permitem a implantação de produtos ao mesmo tempo em que desenvolvem projetos específicos nas mais variadas áreas do conhecimento, como finanças, computação, comércio eletrônico etc. O mercado de TI e a gestão de projetos andam juntos, pois de acordo com Kerzner (2002), a gestão de projetos reduz os recursos e o tempo empregados no desenvolvimento de um projeto, o que permite um processo linear que acompanha a mencionada tendência da ‘servicilização’.

O segmento de TI movimenta grandes valores em escala global, chegando a quase uma dezena de bilhão (The Business Research Company, 2023). Tendo este cenário em vista, é coerente notar a simultaneidade com a qual os estudos relacionados à área de gestão de projetos, que começaram a partir da década de 50, passaram a focar na área de TI no final da década de 80. No entanto, verifica-se que a literatura da área de estudo de gestão de projetos carece de investigações voltadas a cenários do cotidiano, ou com abrangência de aplicação. A literatura tem focado somente em estudos de caso, que implica especificidade, ou cenários hipotéticos, que não é possível aferir sua eficácia.

A proposta deste estudo é, primeiramente, realizar a revisão bibliográfica da literatura de gestão de projetos, conceituando o leitor a respeito de aspectos básicos da área, identificar e elencar quais são os critérios de sucesso mencionados pelos principais autores da área, em busca de convergências. Em um segundo momento, serão conduzidas uma série de entrevistas com gerentes de projetos para comparar os fatores apontados pela literatura com os que são utilizados no cotidiano de cada um dos gerentes de projetos.

Para tanto, este trabalho está dividido em quatro capítulos, iniciando pela introdução. Nela, será realizada a delimitação do tema, a apresentação dos objetivos e justificativa. No segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico, com a contextualização do cenário, revisão bibliográfica da área e os resultados preliminares da revisão. No terceiro capítulo, é detalhado o campo de estudo e sua relevância para a pesquisa, ressaltando sua importância no cenário global. No quarto capítulo, tem-se o detalhamento dos procedimentos metodológicos que serão conduzidos e como os dados serão aplicados, coletados e analisados.

O quinto capítulo deste estudo representa a etapa de análise dos dados coletados por meio das entrevistas, empregando os métodos de análise de dados previamente definidos no capítulo quatro. Nesse contexto, os resultados obtidos são cuidadosamente avaliados e interpretados à luz do referencial teórico, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos fatores de sucesso na gestão de projetos, com foco nas particularidades do cenário estudado. No sexto capítulo, conclui-se este trabalho, realizando uma avaliação abrangente dos resultados alcançados e explorando as conexões, ou a falta delas, entre os resultados e o referencial teórico. Além disso, destaca-se como esses resultados contribuem para a consecução dos objetivos iniciais do estudo, fornecendo uma visão mais clara do panorama da gestão de projetos nesse contexto específico.

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista o aumento do número de empresas orientadas a projetos, nota-se também o aumento da demanda por métricas que possam atribuir um grau de eficácia, eficiência e sucesso aos projetos. É essencial adentrarmos nos conceitos teóricos fundamentais para a compreensão do tema em questão. O *PMBOK* (PMI, 2017) indica que os três fatores mínimos para definir o sucesso de um projeto são o orçamento, prazo e escopo. Essa tríade foca exclusivamente nas variáveis de Custo, Tempo e Qualidade.

A literatura tradicional da gestão de projetos, como o *PMBOK* (PMI, 2017) e outras referências clássicas apontam, em geral, para os mesmos fatores como indicadores de sucesso, no entanto, uma parcela significativa dos *frameworks* criados tendem a ser baseados em cenários teóricos que consistem em estudos de caso único ou advindo da teoria ao invés de usar fontes empíricas.

O estudo apresentado visa ampliar a compreensão sobre os fatores de sucesso em projetos de TI (Tecnologia da Informação). Com este intuito, foi realizada uma revisão da literatura e selecionados os artigos e demais documentos que se aprofundem em fatores e critérios de sucesso na gestão de projetos e em projetos em si. A compreensão do sucesso é subjetiva e depende do contexto em que está inserido. Um projeto considerado um sucesso em um contexto e período específico pode ser visto como um fracasso em um contexto ou período diferente.

Por último, autores como de Wit (1988), Cleland (1986), Baker et al (1997), Wateridge (1999), entre outros argumentam que a tríade (custo, tempo e qualidade) compõe os fatores básicos, mas não abrange todos os fatores, tampouco todos os grupos em que os fatores são divididos. Tendo em vista este cenário, agregando ainda a complexidade das implantações de projetos de TI, o presente estudo procura responder a seguinte pergunta: qual a aplicabilidade dos fatores de sucesso mencionados pela literatura no cotidiano de gerentes de projeto de TI?

## 1.2. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo é analisar a aplicabilidade dos fatores de sucesso mencionados pela literatura no cotidiano de gerentes de projeto de TI.

## 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os principais fatores de sucesso em gestão de projetos através de revisão bibliográfica;
- b) Propor uma categorização dos fatores de sucesso a partir de sua natureza predominante entre objetividade/subjetividade;
- c) Analisar a percepção de gestores de projetos em torno da utilização ou não dos fatores de sucesso provenientes da revisão bibliográfica, apontando a aplicabilidade dos fatores identificados;
- d) Levantar a concordância dos gerentes de projetos para com a categorização feita e seu nível de satisfação com os atuais fatores de sucesso empregados em sua organização.

#### 1.4.JUSTIFICATIVA

Nas últimas duas décadas, tornou-se evidente o aumento do uso de softwares e tecnologias por todas as áreas da indústria mundial. Com isso, o ramo de TI cresceu vertiginosamente em abrangência e variedade de soluções. Junto a isso, observa-se uma maior volatilidade no mercado, com mudanças e novas tecnologias surgindo com um intervalo cada vez menor.

Mansur (2007, p.8) pontua que “[...] diversos autores vêm escrevendo sobre a área de TI em termos de custos, benefícios e produtividade [...]” e com base na afirmação acima, observa “[...] 80% do tempo de TI foram destinados a manutenção dos sistemas antigos e apenas 20% destinados aos sistemas novos.”

Grandes transformações, contudo, foram introduzidas após o início da pandemia de COVID-19 junto à área de TI das empresas, a fim de oportunizar condições para concretização de *home office*, introdução de *e-commerce*, desenvolvimento de outros canais de suprimento e distribuição, bem como de novas formas de comunicação, interação e suporte que não prescindem da presença física dos agentes. Tais transformações deram-se no mais variado campo de atuação das instituições e, de forma ainda mais significativa, no campo da TI, uma vez que as *software houses*, como são conhecidas as empresas de desenvolvimento de projetos e soluções de TI, foram especialmente demandadas, a fim de darem suporte a tais transformações nas instituições em geral.

No panorama atual, o mercado global de TI (Tecnologia da Informação) cresceu de U\$8.179,48 bilhões em janeiro de 2022 para U\$8.852,41 bilhões em janeiro de 2023, com uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 8,2%. Um dos fatores que afetou recuperação econômica global pós-pandemia de COVID-19 e que pode ter impactado nestes resultados no curto prazo foi a guerra entre a Rússia e a Ucrânia. O conflito entre esses dois países resultou em sanções econômicas a múltiplos países, aumento nos preços das *commodities* e interrupções nas cadeias de suprimentos, causando inflação nos bens e serviços e afetando diversos mercados em todo o mundo. Ainda assim, espera-se que o mercado de tecnologia da informação cresça para U\$11.995,97 bilhões até 2027, a uma taxa de CAGR de 7,9% (The Business Research Company, 2023).

Além disso, o presente estudo se fundamenta na crescente relevância da gestão de projetos de Tecnologia da Informação (TI) no cenário contemporâneo. Este tema é de caráter global, influenciando significativamente a dinâmica de trabalho de equipes internacionais que atuam em um ambiente cada vez mais interconectado. Além disso, a gestão de projetos de TI também está intrinsecamente associada à exportação e importação de serviços, onde comumente se faz necessária a gestão de equipes multiculturais e outras atividades que dizem respeito ao Comércio Internacional. O mercado de exportação e importação de serviços é uma área relativamente nova e que vem recebendo cada vez mais atenção no cenário internacional, representando um mercado em constante crescimento.

Considerando este mercado competitivo, junto da natureza volátil do ramo de TI, o processo de implantação de soluções/*softwares* tornou-se uma tarefa de um time dedicado de gestão de projetos. Kerzner (2002) afirma que a gestão de projetos proporciona a redução de recursos e tempo empregados em um projeto, permitindo que este seja concluído com menos desvios ou falhas.

Tendo em vista o grande volume de documentos discutindo fatores existentes e levantando novos e diferentes fatores críticos e essenciais para o sucesso de projetos, surge a oportunidade de realizar uma revisão bibliográfica visando encontrar similitude e dependência entre critérios e fatores apontados por diversos autores da área. Junto à essa análise cabe também uma pesquisa exploratória, que usará como base o resultado da revisão bibliográfica na forma de objeto a ser comparado com um cenário real.

Baseado na problemática supracitada, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores de sucesso mais mencionados na literatura da área, comparando-os com os fatores adotados por times de gestão de projetos de empresas de TI.

A premissa desta justificativa foi fomentada pelo interesse da autora do presente trabalho ao perceber, após a leitura de artigos relacionados aos fatores de sucesso, que as bases teóricas têm poucos registros de testes empíricos. É muito importante mencionar também que a área de gestão de projetos lida diretamente com a gestão de equipes multiculturais e está intrinsecamente conectada com a exportação e importação de serviços. Dito isso, a revisão bibliográfica do tema, com caráter exploratório, visa compreender quais são os fatores mais amplamente mencionados. Ao comparar os resultados com as práticas adotadas pela empresa

de TI selecionada, se pode constatar o quão viável, pertinente e relevante são os fatores de sucesso apontados pela literatura num cenário real.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de embasar e enriquecer o presente estudo, a presente seção é composta embasamento, a partir de autores basilares da área de gestão de projetos, contemplando-se conceitos centrais da área e, mais especificamente, quanto aos fatores de sucesso em projetos.

### 2.1. PROJETOS E GESTÃO DE PROJETOS

Um projeto pode ser considerado como a obtenção de um objetivo (Munns; Bjeirmi, 1996). Autores como Baccarini (1999) e de Wit (1988) escrevem que projetos são uma série de objetivos alinhados de tal forma que com sua finalização há a conquista de uma intenção final. A utilização do termo “Gestão de Projetos” refere-se ao processo de acompanhar e controlar a obtenção dos objetivos do projeto (Munns; Bjeirmi, 1996). No entanto, projeto e gestão de projetos são dois tópicos que têm objetivos diferentes, mesmo que não pareça num primeiro momento. “Projetos terminam quando são entregues ao cliente. Este é o momento em que a gestão do projeto se encerra. Eles (gerentes de projeto) não consideram critérios mais amplos que afetarão o projeto uma vez que comece a ser utilizado.” (Munns; Bjeirmi, 1996, p.83).

A afirmação anterior é reforçada por Wateridge (1998), ao pontuar que gerentes de projetos focam nos critérios de curto prazo relacionados aos ‘processos’ do projeto e concentram-se em atingir objetivos dentro dos limites de prazo e orçamento. O projeto em si é muito mais que seu desenvolvimento ou implantação, que são as únicas etapas onde o time de projeto está de fato ativamente envolvido.

### 2.2. STAKEHOLDERS DE UM PROJETO

Para que seja possível entender os próximos tópicos de fatores de sucesso em projetos, é necessário primeiramente compreender quem são os *stakeholders* envolvidos. Conforme Baccarini (1999), uma conclusão satisfatória de um projeto requer a colaboração de vários grupos envolvidos, o cliente, o time de projetos, a organização-mãe, o *producer* e o usuário final têm papéis que são determinantes do sucesso do projeto. É importante ressaltar que todos os *stakeholders* envolvidos têm

tarefas específicas a serem cumpridas e responsabilidades que devem ser atingidas para que o sucesso do projeto seja alcançado (Baccarini, 1999). Abaixo segue a descrição dos *stakeholders*:

- a) **CLIENTE:** Tendo como base a conceitualização feita por Munns e Bjeirmi (1996), o cliente é a parte mais preocupada com o resultado do projeto e com seu sucesso no longo prazo. Além disso, o cliente comumente é o patrocinador do projeto que se fracassado, poderá impactar financeiramente e na imagem da empresa. Segundo os autores supramencionados e reforçado por Baccarini (1999), é ingenuidade do cliente pensar que pode delegar a responsabilidade do desenvolvimento e sucesso do projeto inteiramente para o time de projetos, já que ele (cliente) estará envolvido em todas as fases do projeto para que todos os objetivos e trajetórias desenhadas pelo time estejam em consonância com seus objetivos iniciais.
- b) **USUÁRIO FINAL:** Usuário final é o indivíduo ou grupo que fará uso do produto resultante do projeto (PMI, 2017). Para o cliente, o projeto é um sucesso se suas necessidades forem propriamente atendidas (Munns; Bjeirmi, 1996). De maneira semelhante, alguns anos antes, Oakland (1989) já havia associado a satisfação das necessidades do cliente com a garantia de qualidade de um projeto. O sucesso para o cliente se dará na utilização no longo termo do resultado do projeto ou produto, e não no período de desenvolvimento do mesmo. Munns e Bjeirmi (1996) ainda salientam que as necessidades do usuário final podem tomar a forma de requisitos aguda e diretamente conflitantes com os requisitos do cliente.
- c) **TIME DE PROJETOS:** Segundo o *PMBOK* (PMI, 2017), o time de projetos é responsável por validar todas as fases do planejamento do projeto e acompanhar seu desenvolvimento. O equilíbrio entre *hard* e *soft skills* é necessário para o bom funcionamento do time e para que seja possível o gerenciamento de todas as facetas que um projeto pode vir a ter. *Hard skills* são qualidades tangíveis e facilmente mensuráveis como técnicas, processos e métricas, enquanto as *soft skills* focam em qualidades intangíveis e imensuráveis como os mencionados a seguir, que derivam das obras dos autores de Wit (1988) e Baker et al (1997): habilidades de comunicação interpessoal, pensamento crítico e conhecimento organizacional.

- d) **ORGANIZAÇÃO-MÃE**: A organização-mãe é a parte que fornece os recursos que viabilizam o desenvolvimento do projeto para o cliente. O time de projetos e o *producer* são recursos que a organização disponibiliza ao cliente por meio de um contrato pré-estabelecido (PMI, 2017). Caso o projeto em questão seja interno, a organização tomará também as responsabilidades do cliente e poderá ter mais controle e influência no projeto geral em função de fatores determinantes como rentabilidade, qualidade, *market share* e escopo (Munns; Bjeirmi,1996). De forma resumida, a interferência da organização-mãe pode ocorrer em dois cenários:
- a. A organização-mãe não é a solicitante do projeto – neste cenário a organização-mãe se limitará a disponibilizar os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto e apenas manterá controle sob o orçamento do projeto destinado a organização.
  - b. A organização-mãe é a solicitante do projeto – neste segundo cenário a solicitante terá total controle do escopo, objetivo e disponibilização dos recursos para o projeto. Reiterando a fala de Munns e Bjeirmi (1996, p.83), “a organização é a parte mais interessada no sucesso do projeto a longo prazo... (e) não deve supor que poderá ser abdicada de responsabilidade delegando-a ao time de projetos”. Shenhar et al (1997) corroboram com esta colocação e agregam ao dizer que o sucesso na gestão de projetos internos é o único onde as métricas custos, prazo e escopo podem ser as métricas principais. Pinto e Slevin (1998 apud Baccharini, 1999, p.30) concordam com Shenhar e exemplificam o cenário onde “contadores estarão preocupados com o custo do projeto enquanto a preocupação principal dos engenheiros é atender ao escopo definido”.
- e) **PRODUCER**: Munns e Bjeirmi (1996) incluem em sua análise de sujeitos e *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento de um projeto o papel do *producer*, que muitas vezes é subestimado ou sequer citado. Os autores (1996) ainda acrescentam que o presente sujeito é o grupo que se orienta por tarefas específicas, menores, sem necessariamente se ater ao objetivo como um todo. O trabalho desempenhado aqui pode variar desde um mestre de

obras até a um desenvolvedor de sistemas. “O *producer* não tem responsabilidade sobre o objetivo ou pelo conjunto de objetivos que formam o projeto, desta forma focando no detalhe da tarefa específica que lhe foi atribuída” (Munns; Bjeirmi, 1997, p.84).

### 2.3.OBJETIVOS DE UM PROJETO

O atingimento de um grupo de objetivos é uma descrição simples para o desenvolvimento de um projeto, porém a definição dos objetivos a serem atingidos entra em uma camada muito mais complexa do desenvolvimento de projetos (PMI, 2017). Os objetivos do projeto devem ainda ser consonantes com os objetivos do produto, uma vez que estes devem ser alinhados com os objetivos da organização-mãe (Wateridge, 1998).

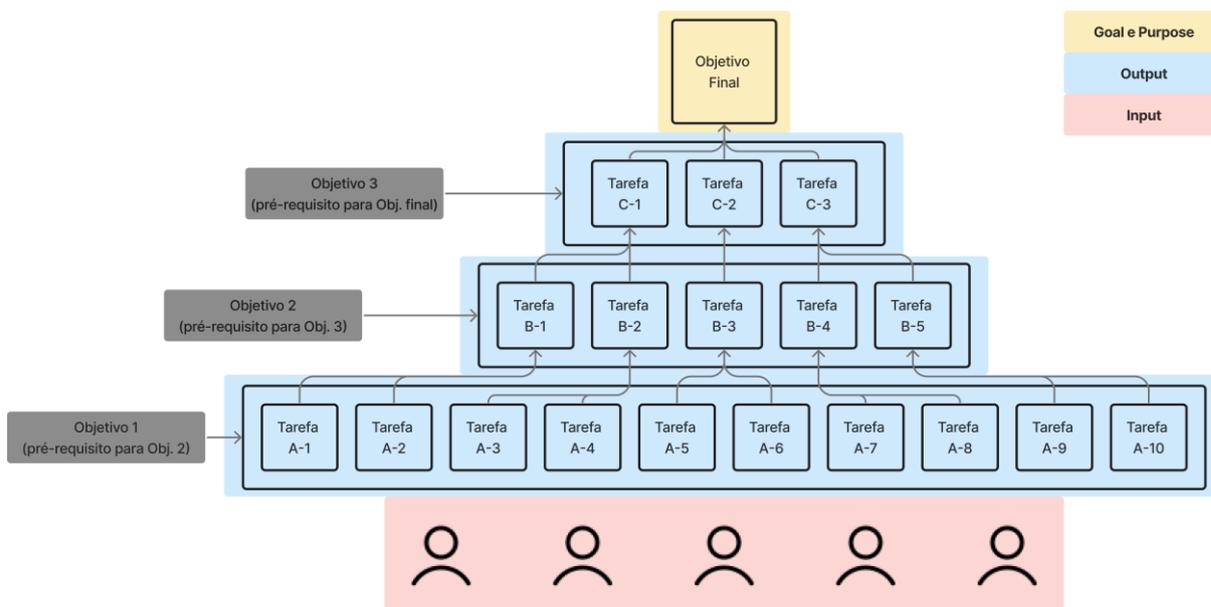
O uso de nomenclaturas como produto e gestão de produto são utilizadas quando o final de um projeto é algo utilizável pelo cliente, de forma a atender suas necessidades e beneficiá-lo (Munns; Bjeirmi, 1996). Softwares são exemplos de produtos e os gerentes de produto ou *product owners* são responsáveis por definir e mapear os objetivos do produto e como ele colabora com o crescimento e desenvolvimento da organização-mãe como um todo (Baccarini, 1999). O produto deve solucionar uma necessidade do cliente – por isso a utilização do termo *software solutions*.

Para a definição de tais objetivos é que Baccarini (1999) sugere em seu artigo a utilização da “Metodologia de Planejamento por Objetivos”, também conhecida como “*Logical Framework Method*” que doravante será referida apenas como LFM. Durante a fase de planejamento e organização, a LFM utiliza a abordagem dos objetivos de cima para baixo para estabelecer a hierarquia e importância de cada objetivo, enquanto na fase de execução e desenvolvimento os objetivos são atingidos de baixo para cima.

Dessa forma, “a hierarquia proporciona conexões de causa-e-efeito entre o objetivo de um nível e o objetivo do nível acima, bem como ao objetivo principal do projeto” (Baccarini, 1999, p.26). Uma das maiores vantagens do uso de LFM é a natureza facilitadora do processo, em que cada fase está alocada de tal maneira que seus pré-requisitos para execução já foram realizados. O LFM tem o formato de uma pirâmide, e os objetivos são realizados de forma ascendente. Dessa forma, ao

concluir uma tarefa que é um pré-requisito para o objetivo que estiver um nível acima, a seguinte poderá ser iniciada sem nenhum impedimento. Vide a Figura 1 para melhor compreensão do fluxo do LFM:

Figura 1 – Exemplo visual do fluxo LFM



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

Youker (1993, apud Baccarini, 1999, p.26) pontua que “a produção de objetivos hierárquicos resulta em uma ferramenta de comunicação e em um objetivo final mais claro para o time de projetos”. Na literatura não existe um limite estipulado de objetivos, porém é possível identificar que vários autores, como Couillard et al. (1995) e Baccarini (1999), entendem que existe uma estrutura essencial de quatro níveis na LFM: meta do projeto; propósito do projeto; saídas do projeto; e entradas do projeto.

A estrutura essencial do LFM segue o fluxo de que cada projeto tem uma meta a ser atendida, que por sua vez servirá a um propósito. Para realizar a meta e viabilizar o propósito será necessária a saída de objetivos menores, que só será possível através do esforço empregado pelas entradas. Alguns exemplos da situação conceitualizada anteriormente foram propostos por Baccarini (1999) e podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplos de LFM

Project	Goal	Purpose	Outputs	Inputs
Power station project	Economic development	Electricity	Power plant	Resources and work
Nutrition project in developing country	Increased farmer income	Increased rice production	New farming practices	Resources and work
Fire hydrant project	Reduced fire losses	Prevent and fight fires	Fire hydrants	Resource and work
Light utility vehicle project	Facilitate tactical command of combat	LUVs replace current fleet and meet capability	LUVs	Resources and work

Fonte: Baccharini (1999, p. 27)

### 2.3.1. *Goal e purpose de um projeto*

O primeiro e segundo nível do LFM dizem respeito, respectivamente, à meta e ao objetivo, ou *goal e purpose* do projeto. Couillard et al. (1995) pontuam que esses níveis são extrínsecos ao projeto, pois o projeto é apenas a ferramenta que auxilia a organização a atingir a meta e objetivo previamente definidos. “À vista disso, a alta direção dentro da organização iniciadora do projeto é em última análise responsável por assegurar a consistência do *link* entre os planos da organização com o projeto” (Munns; Bjeirmi, 1996 apud Baccharini, 1999, p. 27).

Baseando-se no apresentado acima, Baccharini (1999) afirma que o desenvolvimento do *goal e purpose* do projeto não é de responsabilidade do time de gestão de projetos, que deve por sua vez focar no desenvolvimento dos *outputs* do projeto. Por outro lado, tanto Shenhar et al. (1997) quanto Baccharini (1999) concordam que o gerente de projeto deve entender o ambiente de negócio que está inserido e considerar seu projeto como parte do esforço da organização para conseguir competitividade no mercado.

### 2.3.2. *Input e output de um projeto*

Os dois últimos níveis do LFM são as entradas e saídas, ou *inputs e outputs*. Estes por sua vez são sim de plena responsabilidade do time de projetos, e o sucesso destes dois níveis é o que define o sucesso na gestão de um projeto. Cleland (1986), Baccharini (1999) e PMI (2017) indicam que o sucesso na gestão de projetos se limita ao controle e uso de entradas e saídas (*inputs and outputs*) enquanto a meta (*goal*) e propósito (*purpose*) são níveis que definirão o sucesso do projeto, independentemente de sua gestão.

Em outras palavras, Shenhar et al. (1997, p.8) exemplificam que a atuação do time de gestão de projetos pode ser considerada um sucesso e não obstante o projeto pode ser um fracasso pois “um projeto pode ter sido gerido de forma eficiente, mas eventualmente não atende às necessidades do cliente ou às expectativas da organização”, o que pode indicar que há falta de consistência no *goal e/ou purpose*.

## 2.4. FATORES DE SUCESSO EM PROJETOS

Turner (1999) afirma que a tríplice dentro do prazo, do orçamento e escopo é considerada a mnemônica padrão para julgar o sucesso do projeto. No entanto, as métricas aplicadas para avaliar o sucesso de um projeto podem variar de acordo com os objetivos específicos que cada projeto individual pode ter, como urgência, funcionalidade, qualidade e rentabilidade (Wateridge, 1997). Outros autores como Might e Fischer (1985) e Cleland (1986) apontam outros fatores como performance técnica, nível de qualidade, consonância com os valores da organização e análise pós-auditoria do projeto finalizado. Baker et al (1983) considera que “o sucesso percebido é o indicador primordial de sucesso em projetos de TI”. Uma das possíveis interpretações para o item supracitado é que existe uma percepção rasa de que, se o projeto não atender ao custo, prazo ou escopo ele será um fracasso, no entanto existem registros de inúmeros projetos que são considerados um sucesso que excederam um ou mais dos 3 fatores mencionados anteriormente (Baker, 1983).

“É muito comum que sucesso e fracasso sejam vistos como preto e branco” afirma Wateridge (1997) em crítica. Outrossim, Morris e Hough (1987) observam que diferentes participantes de um projeto podem ter opiniões divergentes na avaliação do resultado de dado projeto. Ou seja, o sucesso de um projeto é muito mais uma questão subjetiva e percebida do que a métrica palpável de custo, prazo e escopo. Não somente isso, mas é necessário também salientarmos aqui a diferença entre projeto e produto. Um produto pode ser um sucesso mesmo que seu projeto seja um fracasso (Wateridge, 1997).

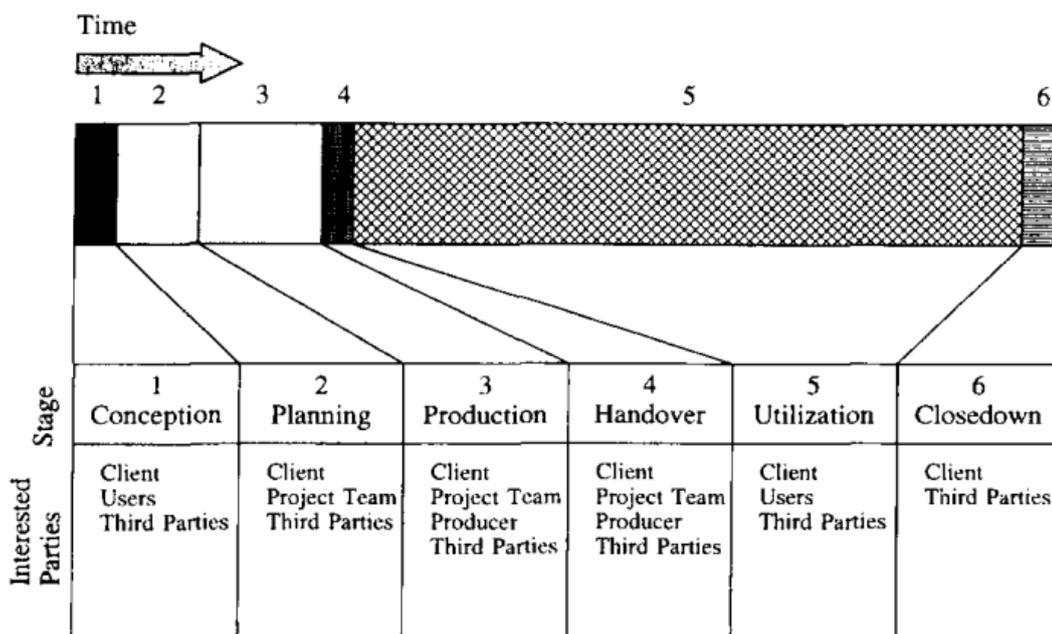
De acordo com o PMBOK (PMI, 2014) um projeto tem cinco fases: iniciação; planejamento; execução; monitoramento; e encerramento. No entanto, é necessário ter em mente que o PMBOK e o próprio PMI tem um enfoque muito específico no estudo da gestão de projetos, e não do projeto como um todo. Munns e Bjeirmi

(1996) sugerem que projetos contemplam seis fases que tem pesos e durações diferentes, como podemos ver na Figura 2. É importante reforçar que os autores não excluem a existência das fases apontadas no PMBOK, apenas apontam que estas referem-se apenas à gestão ao invés do projeto como um todo. As fases apresentadas pelos autores supracitados são as seguintes: concepção; planejamento; produção; entrega; utilização; e encerramento. De acordo com Munns e Bjeirmi (1996), cada fase apontada tem como objetivo o descrito abaixo:

- a) Fase de Concepção: nesta fase a ideia inicial para o projeto nasce no cliente e ocorre a determinação de sua viabilidade.
- b) Fase de Planejamento: é onde o método a ser utilizado para que a ideia se concretize é planejado e projetado.
- c) Execução: nesta fase o que foi definido na etapa anterior (planejamento) sai do papel e transforma-se em um produto tangível.
- d) Entrega: fase em que o projeto finalizado e seu produto final são entregues ao cliente para uso.
- e) Utilização: na fase de utilização é onde o uso propriamente dito do produto finalizado ocorre.
- f) Descontinuação: também referido como encerramento, é onde o produto do projeto é descontinuado e descartado ao final de sua vida útil.

O time de projetos estará envolvido somente nas fases de 2 a 4, enquanto o cliente estará interessado nas fases de 1 a 6. Como podemos ver na Figura, o time de projetos estará focado estritamente a alcançar a fase 4, ao ponto que é encerrado seu envolvimento e eles partem para o próximo projeto. Resta ao cliente lidar com o resultado, que deve ser efetivamente utilizado até a última fase. (Munns; Bjeirmi, 1996, p.84).

Figura 2 – Estágios do ciclo de um projeto, e as partes interessadas em cada estágio



Fonte: Munns e Bjeirmi (1996, p. 84)

Nota-se neste cenário que o time de projetos e o que é comumente chamado de “projeto” ocupa somente uma parcela do projeto como um todo. A utilização do projeto pelo usuário final e cliente é onde a maior parte do tempo empregado em um projeto ocorre e é onde se afere o sucesso ou não do mesmo. Baccarini (1999) também reforça esta divisão e conceitua o sucesso da gestão de projetos como o foco nos processos aplicados no projeto e especificamente a concretização do mesmo sem exceder prazo, orçamento e atendendo aos requisitos coletados; também afere o sucesso do método de gestão do gerente de projetos. O sucesso do produto em contrapartida lida com efeitos e cenários posteriores à sua implantação, ou seja, com o produto final gerado pelo projeto.

#### 2.4.1. Sucesso na gestão de projetos

Como já contextualizado anteriormente, a gestão de projetos foca no desenvolvimento e entrega de um produto ao cliente. O enfoque dos gerentes de projeto em manter as etapas 2 a 4 dentro do orçamento e do cronograma é oposta aos critérios de longo prazo relacionados ao produto em si, como a entrega de um produto que deixe os “clientes felizes” (Wateridge, 1996). Recapitulando o conceito apresentado na seção 2.4 – Objetivos de um Projeto -, o sucesso na gestão de

projetos equivale aos *outputs* (saídas) e *inputs* (entradas) do projeto. Isso significa que o time de projetos é responsável somente pelo desenvolvimento do projeto ao gerir os *inputs* e produzir os *outputs*, no entanto o propósito do projeto está fora de seu alcance.

A literatura a respeito do sucesso na gestão de projetos é extensa por ser tratada há muito tempo, devido a necessidade de parametrização de processos. Baccarini (1999) argumenta que existem três grupos de fatores essenciais para avaliar o sucesso da gestão de um projeto:

- a) Realização do projeto dentro do prazo estipulado, sem exceder o orçamento e atendendo a todos os requisitos pré-definidos;
- b) Avaliação da qualidade da gestão do projeto: processos e métodos;
- c) Satisfação dos *stakeholders* no que tange diretamente a gestão do projeto pelo gerente.

O sucesso do primeiro grupo de fatores é, dentre os três grupos, o mais fácil de ser aferido, devido a sua fácil compreensão e tangibilidade de dados. A seguir é apresentada uma análise de cada critério dentro dos três grupos principais e o que define o sucesso em cada fator:

- a) De acordo com o apontado por Pinto e Slevin (1988), o sucesso do fator TEMPO pode ter sua avaliação em termos de cumprimento de cronograma. “O sucesso no critério prazo pode ser medido a partir da diferença percentual entre *under/overrun* do cronograma inicial” (Might; Fischer, 1985). Tempo é o fator mais simples de ser avaliado pois no momento da negociação e assinatura do projeto, mesmo que não haja um cronograma detalhado, é estipulada uma data de entrega baseada no escopo das necessidades do cliente. Quando se fala do escopo de um projeto de TI, especificamente, o time de implantação pode ou não assessorar o processo de pré-vendas. Em um cenário em que a assessoria pelo time de projetos ocorra, a estimativa dos recursos necessários no desenvolvimento do projeto é muito mais acurada. É necessário incluir aqui que reagendamentos ou mudanças solicitadas pelo cliente posteriormente a assinatura do contrato podem implicar em um status de “atraso” em relação ao escopo original;
- b) Quando se avalia o sucesso relacionado ao ORÇAMENTO/CUSTO do projeto, Pinto e Slevin (1998) afirmam que a métrica é a mesma utilizada com o tempo/cronograma: o sucesso deste fator é atrelado ao cumprimento do

projeto dentro do orçamento estipulado inicialmente. No entanto, é importante salientar que este fator só é facilmente mensurado quando se trata de um projeto externo à organização, pois a delimitação do teto do orçamento é facilitada quando a demanda é solicitada por um cliente externo, uma vez que o contrato define o limite de custos (Baccarini, 1999). Consonante ao ponto levantado por Freeman e Beale (1992), Baccarini (1999) indica que a definição de um orçamento se torna muito mais difícil uma vez que não há influência do mercado. Em resumo, quando falamos do orçamento do projeto temos que considerar a variável CLIENTE; se o cliente for externo há uma delimitação contratual no orçamento e a partir disso podemos aferir o sucesso deste fator da mesma forma que se faz com o TEMPO (percentual de *under/overrun*). Se o cliente for interno, não há delimitação contratual;

- c) O último item do primeiro grupo de fatores é *quality*, que diz respeito aos requisitos técnicos e funcionais incluídos no escopo do projeto, também referido como performance técnica. "O projeto deve produzir aquilo que se comprometeu a produzir" (PMI, 1998 apud Baccarini, 1999, p.28), isso é, deve atender as necessidades técnicas que o cliente solicitou como performance, capacidade, aparência etc. Freeman e Beale (1992) argumentam que o sucesso da performance técnica está diretamente atrelado ao nível de detalhamento da especificação técnica entregue na fase de planejamento do projeto. A fase inicial sugere apenas características holísticas ao projeto, ou seja, sua ideia inicial e o objetivo ou solução que a ideia oferece. Tais características são apresentadas na fase inicial e precisam ser detalhadas e devidamente projetadas posteriormente na fase de planejamento.

Após a revisão da literatura a respeito do primeiro grupo de fatores de sucesso, pode-se concluir que o primeiro grupo diz respeito a fatores mensuráveis quantitativamente. No caso, pode-se calcular, por exemplo, o percentual de cumprimento quanto ao orçamento do projeto, ao cronograma do projeto e ao escopo da performance técnica do projeto.

Com o primeiro grupo devidamente apresentado, pode-se partir para o grupo cujo fator de sucesso é definido pela qualidade dos processos e métodos aplicados na gestão do projeto pelo time de projetos. Fatores como custo, prazo e escopo são indicadores de efetividade; de toda forma, é necessário considerar a eficiência do projeto (De Wit, 1988). Quando se fala a respeito da qualidade da gestão tem-se a

seu favor uma grande literatura dedicada ao estudo da qualidade em gestão de processos. A ISO 10006 fornece um guia de como os processos de gestão devem ser desenvolvidos para que possa ser aferida a sua qualidade. Vários autores indicam também alguns fatores chave para serem considerados no momento de analisar o sucesso da gestão de projetos:

- a) Antecipar todos os possíveis requisitos para desenvolver o projeto; identificar e alocar recursos suficientes para que seja possível atender as necessidades do projeto dentro do escopo de prazo; e “usar estes mesmos recursos de maneira eficiente para concluir o projeto dentro do prazo sem pecar na qualidade ou demais fatores” (Tuman, 1986 apud Baccharini, 1999, p.28).
- b) Utilização de *hard* e *softskills* concomitantemente durante o desenvolvimento do projeto. “Manter a comunicação e espírito de time claros, facilitando a tomada de decisões enquanto gere a parte técnica do desenvolvimento” (Baker et al., 1988).
- c) Prontidão na identificação e correção de problemas durante o desenvolvimento do projeto, evitando a reabertura do mesmo ou a necessidade de acompanhamento após a entrega do projeto para correção de problemas previamente identificados (Freeman; Beale, 1992).

O último grupo diz respeito ao sucesso relacionado ao atingimento das expectativas dos *stakeholders* do projeto. Claro, deve-se considerar as expectativas que eram relacionadas diretamente com a gestão do projeto, uma vez que o time de projetos não tem controle sobre as demais áreas. O time de projetos em si é um dos *stakeholders* cuja satisfação é muito importante, ou como Munns e Bjeirmi (1996, n.p) colocam: “os *stakeholders*-chave, durante o processo de gestão do projeto, que avaliarão o sucesso como um todo no final são o cliente e o time de projetos”. É importante ter em mente que estes fatores de efetividade e eficiência são variáveis que contribuem somente para a avaliação do sucesso da gestão do projeto, e não do projeto em si (Baccharini, 1999).

#### **2.4.2. Sucesso de um projeto/produto**

O sucesso do projeto em si diz respeito ao produto final e a sua aceitação por parte do cliente ou organização que o solicitou. Baccharini (1999) afirma que existem três componentes no sucesso de um projeto/produto: atender às necessidades

estratégicas do dono do projeto (meta do projeto); atender/satisfazer às necessidades do usuário final (propósito do projeto); e garantir a satisfação dos *stakeholders* do projeto no que tange o produto final. Uma diferença importante entre os fatores de sucesso da gestão de projetos e as de projeto/produto, de acordo com DeLone e McLean (1992), é que existe a possibilidade de selecionar quais os fatores-chave serão utilizados para aferir o sucesso do projeto.

O sucesso do projeto é muito mais subjetivo que o sucesso da gestão do mesmo. Por este motivo, os envolvidos no planejamento do projeto podem selecionar quais os fatores a serem adotados em determinado projeto. Para Baccharini (1996, p.31) “A satisfação do cliente é a prioridade e critério mais importante para definir o sucesso de um projeto após sua conclusão”. A satisfação por sua vez só pode ser avaliada após a utilização do produto por um período razoável, quando o cliente terá condições de dar um *feedback* com embasamento prático.

## 2.5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica que será apresentada neste trabalho objetiva analisar estudos considerados basilares pela comunidade acadêmica da área de gestão de projetos. Os resultados provêm de revisões bibliográficas, de entrevistas e de questionários aplicados pelos autores, como exposto a seguir.

Conforme mencionado no início deste trabalho, os artigos e demais documentos selecionados para fundamentar teoricamente e metodologicamente o presente estudo foram selecionados para aprofundar a análise de fatores e critérios de sucesso na gestão de projetos e em projetos em si.

A seleção dos autores levou em consideração a relevância de suas obras. É importante mencionar que, após 2003, ano do artigo mais recente deste estudo, os fatores de sucesso e debates relacionados foram concentrados no PMBOK. O PMBOK, livro desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), visa condensar as informações relativas à gestão de projetos e recebe atualizações anuais.

Os artigos selecionados foram amplamente citados pelas investigações que os sucederam. Por exemplo, de acordo com o repositório *Research Gate*, os autores Freeman e Beale (1992), Baccharini (1999) e DeLone e McLean (2003) foram citados, respectivamente, 394, 1052 e 9536 vezes. Similarmente, de acordo com o

repositório *Science Direct*, o autor de Wit (1988) foi citado 537 vezes, Belassi e Tukul (1996) foram citados 671 vezes, Munns e Bjeirmi (1996) tiveram 474 citações e Waterigde (1998) foi citado 302 vezes. Ambos os repositórios foram consultados em 28 de maio de 2023.

### 2.5.1. Resultados da pesquisa de Freeman e Beale

Os autores Freeman e Beale (1992) são responsáveis por uma das primeiras revisões bibliográficas da comunidade acadêmica da gestão de projetos. O estudo selecionado revisou quatorze artigos e elencou sete fatores de sucesso e a frequência com a qual eram mencionados nos quatorze artigos que foram revisados. O número de menções foi então dividido pelo número de artigos e foi encontrado o percentual de frequência de cada fator.

Figura 3 – Critérios de Sucesso em Projetos

Success Criterion	Description	Frequency of Mention*
1. Technical performance	To what extent the technical requirements specified at the commencement of the execution phase were achieved.	93%
2. Efficiency of project execution	The degree to which targets of time and cost were met.	93%
3. Managerial and organizational implications	A measure of client, parent and user satisfaction, incorporating the degree to which the project was carried out without disturbing corporate culture or values.	43%
4. Personal growth	The satisfaction of the project team, particularly in terms of interest, challenge, and professional development.	29%
5. Project termination	The completeness of the termination, the absence of post-project problems, and the quality of post-audit analysis.	14%
6. Technical innovativeness	The success in identifying technical problems during the project and solving them.	14%
7. Manufacturability and business performance	The ease with which the product resulting from the project can be manufactured, and its commercial performance.	43%

\* Percentage of 14 papers reviewed.

Fonte: Freeman e Beale (1992, p.10)

A análise dos fatores listados expõe que seis dos sete fatores mais listados dizem respeito às atividades desempenhadas pelo gerente de projeto, compreendendo a gestão dos recursos do projeto, a eficiência na execução do cronograma, entre outros. O único fator que não segue essa lógica diz respeito à satisfação dos *stakeholders*, e ainda assim é relacionado ao impacto da gestão de projetos. Portanto, o estudo apresentado foca majoritariamente nos fatores

dependentes do gerente de projeto, não tendo menções no trabalho a aspectos subjetivos do sucesso de um projeto.

## 2.5.2. Resultados da pesquisa de Belassi e Tukul

Belassi e Tukul (1996) são dois dos principais pesquisadores na área de gestão de projetos e têm contribuído significativamente para o avanço do conhecimento nessa área. A tabela 1 foi elaborada pelos mesmos em seu *paper* “A new framework for determining critical success/failure factors in projects”, de 1996. O desenvolvimento deste estudo teve como base a necessidade de revisão dos fatores de sucesso e fracasso aplicados em projetos, mais especificamente comparando fatores apontados por diversos autores e entendendo como estes se relacionam.

Tabela 1 – Sete listas de fatores de sucesso críticos desenvolvidos na literatura

**Table 2 Seven lists of critical success factors developed in the literature**

Martin <sup>16</sup> (1976)	Locke <sup>14</sup> (1984)	Cleland and King <sup>25</sup> (1983)	Sayles and Chandler <sup>26</sup> (1971)	Baker, Murphy and Fisher <sup>9</sup> (1983)	Pinto and Slevin <sup>7</sup> (1989)	Morris and Hough <sup>11</sup> (1987)
Define goals	Make project commitments known	Project summary	Project manager's competence	Clear goals	Top management support	Project objectives
Select project organizational philosophy	Project authority from the top	Operational concept	Scheduling	Goal commitment of project team	Client consultation	Technical uncertainty innovation
General management support	Appoint competent project manager	Top management support	Control systems and responsibilities	On-site project manager	Personnel recruitment	Politics
Organize and delegate authority	Set up communications and procedures	Financial support	Monitoring and feedback	Adequate funding to completion	Technical tasks	Community involvement
Select project team	Set up control mechanisms (schedules, etc.)	Logistic requirements	Continuing involvement in the project	Adequate project team capability	Client acceptance	Schedule duration urgency
Allocate sufficient resources	Progress meetings	Facility support		Accurate initial cost estimates	Monitoring and feedback	Financial contract legal problems
Provide for control and information mechanisms		Market intelligence (who is the client)		Minimum start-up difficulties	Communication	Implement problems
Require planning and review		Project schedule		Planning and control techniques	Trouble-shooting	
		Executive development and training		Task (vs. social orientation)	Characteristics of the project team leader	
		Manpower and organization		Absence of bureaucracy	Power and politics	
		Acquisition			Environment events	
		Information and communication channels			Urgency	
		Project review				

Fonte: Belassi e Tukul (1996, p.143)

A tabela desenvolvida por Belassi e Tukul (1996) apresenta uma lista de sete autores da literatura de gestão de projetos e seus respectivos fatores de sucesso/fracasso. Os autores sinalizam que das sete listas, somente uma não é baseada na teoria. Se não todos, grande parte dos autores listados mencionam fatores relacionados aos gerentes de projeto e à organização-mãe, ao passo que “características externas, específicas do projeto e dos integrantes do time de projetos são ignoradas” (Belassi; Tukul, 1996, p.142).

Ao avaliar os fatores mencionados por cada um dos sete autores na lista da Tabela 1, identificou-se que os fatores mais frequentes nas listas dizem respeito ao objetivo do projeto, ao suporte da alta gestão, a estimativa correta de tempo e recursos e habilidades de monitoramento e *feedback*.

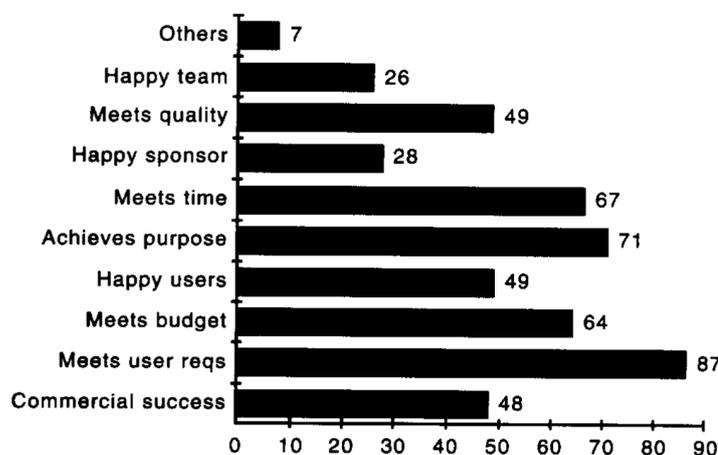
### **2.5.3. Resultados da pesquisa de Wateridge**

Wateridge (1998) realizou um estudo com gerentes de projetos e usuários dos produtos finais, buscando entender quais fatores cada uma das partes considerava serem primordiais. O estudo foi realizado em dois momentos, sendo o primeiro um questionário e o segundo uma entrevista para se aprofundar nas respostas preliminares do questionário. O foco do trabalho se concentrou em como a gestão de projetos pode ser utilizada para planejar, executar e controlar projetos de TI de forma a satisfazer os principais *stakeholders* (o gerente de projeto e o cliente).

Wateridge (1998) é reconhecido por sua pesquisa na área de gestão de projetos e suas contribuições para a melhoria da eficácia e eficiência da gestão de projetos em TI. O presente estudo analisou o ponto de vista de gerentes de projeto e clientes de diferentes empresas e tipos de projeto. Para tal, uma série de entrevistas foram realizadas e 132 questionários foram preenchidos, tanto por gerentes de projetos como por clientes.

Por último, foi solicitado aos entrevistados que elencassem os cinco fatores de sucesso mais importantes em seu ponto de vista. Para uma análise ampla, Wateridge (1998) selecionou tanto projetos de sucesso quanto projetos fracassados, para observar possíveis fatores para cada cenário. Vale informar que o autor selecionou os grupos envolvidos em projetos com insucesso e pediu que elencassem os fatores que poderiam ter levado ao sucesso do projeto, não os que causaram o fracasso.

Figura 4 – Fatores de sucesso (todos os respondentes)



Fonte: Wateridge (1998, p.61)

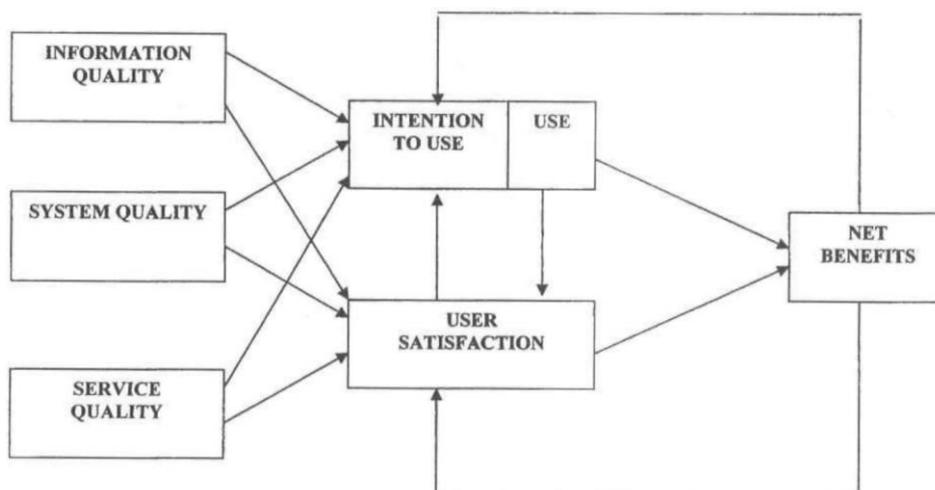
Ao final do estudo Wateridge (1998) concluiu que a fixação dos gerentes de projeto em atender prazo e orçamento, que dizem respeito a resultados de curto prazo, pode andar em contramão com os objetivos a longo prazo da organização-mãe ou do cliente. Além disso, foi observado que os gerentes de projetos dos projetos que foram considerados um sucesso apresentaram um foco maior no sucesso comercial do projeto e na satisfação dos clientes.

Neste estudo, as respostas mais frequentes mencionam fatores relacionados à satisfação dos *stakeholders* e às responsabilidades dos gerentes dos projetos.

#### 2.5.4. Resultados da pesquisa de DeLone e McLean

DeLone e McLean (2003) partem de um artigo por eles publicado dez anos antes (*The DeLone and McLean Model of Information System Success, 1993*) para conduzir uma nova investigação. A Figura 5 esclarece que muitos fatores de sucesso são também associações causais, um influenciando o outro. “Por exemplo, em determinado caso um sistema de alta qualidade será associado a um maior uso, uma maior satisfação do cliente e mais benefícios líquidos” (Delone; McLean, 2003, p.23). Nessa mesma perspectiva, estudos feitos neste período têm aumentado seu enfoque em fatores não relacionados a gestão em si, mas à satisfação com o resultado do projeto (Delone; McLean, 2003).

Figura 5 – Modelo de sucesso em TI de D&M atualizado



Fonte: DeLone e Mclean (2003, p. 24)

A área de pesquisa de DeLone explora, dentre outros assuntos, a avaliação da eficácia e valor dos sistemas de informação, a integração e aplicação da tecnologia da informação em pequenas e médias empresas, e a gestão global da tecnologia da informação. De forma similar, os estudos de McLean enfocam a gestão de serviços de informação, a avaliação do valor gerado por investimentos em Tecnologia da Informação (TI) e na análise de tópicos relacionados à carreira que são relevantes para profissionais de Sistemas de Informação.

### 2.5.5. Resultado da pesquisa de outros autores

Além dos autores supramencionados, é necessário também comentar sobre o trabalho de expoentes como de Wit (1988), Munns e Bjeirmi (1996) e Baccarini (1999), que elencaram em suas obras quais os fatores que consideram ser essenciais para avaliar o sucesso de um projeto e, como tal, formaram parte do referencial teórico deste estudo.

De Wit (1988) estuda principalmente fatores relacionados ao desempenho do gerente de projetos, apontando fatores como a performance de orçamento e cronograma. Ainda assim é notável que, ainda nos anos 80, já existia uma preocupação com fatores não diretamente relacionados à gestão do projeto em si, como por exemplo: satisfação do cliente; satisfação do patrocinador do projeto e satisfação do time de gestão de projetos.

Os estudiosos Munns e Bjeirmi (1996) apresentam mais fatores subjetivos ao avaliar o sucesso de um projeto. Dentre outros fatores técnicos como rentabilidade, competitividade, meta e propósito do projeto, os autores ressaltam três fatores essenciais para aferir o sucesso de um projeto: o processo de implantação, o valor percebido do projeto e a satisfação do cliente. Desses três, somente o fator “processo de implantação” diz respeito à gestão de projetos.

Por último, Baccarini (1999) resalta a importância de fatores básicos como orçamento, prazo, escopo e funcionalidade, ao mesmo tempo que equilibra estes fatores com outros mais subjetivos, como a satisfação dos *stakeholders* e o propósito do projeto.

#### **2.5.6. Avaliação dos resultados da revisão bibliográfica**

A partir da revisão bibliográfica apresentada, foi realizada uma análise de todos os fatores citados pela literatura selecionada para este estudo. A análise foi realizada usando a seguinte lógica:

- a) o fator em questão é mais objetivo (facilmente mensurável) ou mais subjetivo?
- b) o fator em questão está relacionado a um *stakeholder* específico do projeto?
- c) se o fator não é relacionado a nenhum *stakeholder*, qual a melhor forma de descrever sua natureza?
- d) se o fator pode ser encaixado em mais de uma categoria criada a partir dos questionamentos anteriores, qual sua categoria predominante?

A lógica apresentada acima foi utilizada para categorizar os fatores mencionados pelos autores citados na seção anterior. Os fatores avaliados foram: estimativas de custo/tempo/time acuradas; aceitação do cliente; consulta ao cliente; satisfação do cliente; sucesso comercial; comunicação; envolvimento contínuo; satisfação do contratante/patrocinador; sistema de controle de responsabilidades; suporte financeiro; funcionalidade do produto; time feliz; usuários felizes; processo de implantação; suporte legal; monitoramento e *feedback*; atende o orçamento; atende a qualidade; atende o propósito; atende os requisitos; atende o cronograma; atende a meta; rentabilidade; política; missão do projeto; equipe qualificada; valor percebido; cronograma/plano do projeto; comprometimento do gerente de projetos;

satisfação do gerente de projetos; delegação de tarefas; terceiros/terceirizados; suporte do time de alta gestão; tarefas técnicas; solução de problemas.

Figura 6 – Grupos macro dos fatores de sucesso

Satisfação dos Stakeholders	Patrocinador do projeto	Planejamento	Implantação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuários felizes</li> <li>• Sucesso comercial</li> <li>• Valor percebido</li> <li>• Aceitação do cliente</li> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Satisfação do GP</li> <li>• Funcionalidade</li> <li>• Satisfação do contratante</li> <li>• Envolvimento contínuo</li> <li>• Rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política</li> <li>• Suporte financeiro</li> <li>• Suporte legal</li> <li>• Suporte da alta gestão</li> <li>• Time feliz</li> <li>• Terceiros/Terceirizados</li> <li>• Equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende ao orçamento</li> <li>• Atende ao propósito</li> <li>• Atende à qualidade</li> <li>• Atende os requisitos</li> <li>• Atende o cronograma</li> <li>• Atende a meta</li> <li>• Missão do projeto</li> <li>• Estimativas de custo/ tempo/time acuradas</li> <li>• Cronograma/plano do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Sistema de controle de responsabilidades</li> <li>• Processo de implantação</li> <li>• Monitoramento e feedback</li> <li>• Comprometimento do GP</li> <li>• Delegação de tarefas</li> <li>• Tarefas técnicas</li> <li>• Solução de problemas</li> <li>• Consulta ao cliente</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados obtidos na revisão bibliográfica (2023).

O resultado da análise realizada pela autora deste trabalho encontrou quatro grupos macro de fatores da gestão de projetos: a satisfação dos *stakeholders*; o; a patrocinador do projeto; planejamento e a implantação. A Figura 6 exemplifica estes grupos macros e indica quais fatores estão contemplados por cada um. É importante destacar que os fatores de sucesso foram alocados nas categorias de fatores objetivos ou subjetivos tendo em vista sua natureza predominante. É possível que um fator de sucesso tenha características subjetivas e objetivas, mas a divisão foi realizada considerando qual é a natureza preponderante de cada fator de sucesso.

Com base nos dados encontrados e na classificação proposta pela autora deste estudo, o mesmo agora focará na pesquisa exploratória, considerando a possibilidade de colinearidade do acervo teórico com o cenário empírico. Até este ponto, identificou-se que a relevância de fatores predominantemente subjetivos (aqueles não facilmente mensuráveis) têm aumentado na literatura, em especial nos últimos 30 anos, ao mesmo tempo em que ainda não foi estabelecido um método concreto para aferir estes fatores (Delone; McLean, 2003), uma vez que fatores subjetivos dependem de inúmeras variáveis e se faz necessária a análise caso a caso de acordo com as necessidades específicas de cada projeto. A comparação

dos resultados da revisão bibliográfica com o cotidiano de um time de gestão de projetos pode auxiliar na compreensão da importância de cada um dos fatores e como estes influenciam no sucesso de um projeto.

### 3. CAMPO DE ESTUDO

Este capítulo tem como principal objetivo contextualizar a respeito da Tecnologia da Informação (TI), conceito de mercado, o mercado de TI e, por último, quanto à relevância do mercado de TI em um contexto global. É necessário definir e contextualizar o campo de estudo já que a gestão de projetos tem especificidades de cada área do mercado. O estudo proposto pela autora está concentrado em avaliar as métricas utilizadas na vida profissional de gerentes de projeto de empresas de soluções de TI, daí a importância da delimitação e apresentação do campo de estudo.

#### 3.1. CONCEITUALIZANDO TI E O MERCADO DE TI

A TI, ou Tecnologia da Informação, representa o conjunto estruturado de recursos tecnológicos compostos por componentes físicos, programas computacionais, sistemas de armazenamento e transmissão de dados, que possibilitam o processamento, criação e compartilhamento de informações entre os usuários, sejam eles organizações ou indivíduos (Miglioli, 2007 apud Parada; Golin, 2018). A Tecnologia da Informação é caracterizada como o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais, incluindo aqueles relacionados à produção de dados, bem como os envolvidos em redes avançadas de comunicação, presentes nos processos de utilização da informação (Velloso, 2004).

Segundo Castells (1999), a TI é definida como um conjunto de dispositivos individuais, como *hardware*, *software*, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que participe, ou seja, responsável pelo processamento de informações, ou mesmo as contenha.

Conforme apontado por Boone e Kurtz (1998), um mercado engloba indivíduos e entidades com poder de compra, disposição e autoridade para comprar. Seguindo este raciocínio, os mercados podem ser categorizados com base no tipo de produto que comercializam, tais como os destinados ao consumo, que são adquiridos pelo consumidor final para uso pessoal, e os voltados para empresas, que são adquiridos para uso direto ou indireto na produção de outros bens e serviços. Ao definir um mercado, a primeira associação estabelecida diz respeito a produtos semelhantes, sejam eles fabricados ou comercializados.

A definição do mercado de TI envolve a procura por vantagens práticas e estratégicas, juntamente com uma frequência mais elevada de uso percebida no contexto em questão. Essas vantagens devem manifestar-se por meio da união dos aspectos internos e externos e dos procedimentos gerenciais relacionados à TI, resultando em uma maior estabilidade organizacional no que diz respeito à capacidade de tomar decisões adequadas (Albertin; Moura, 2009).

De forma resumida, um mercado de TI é caracterizado pela concentração de empresas que utilizam *softwares*, *hardwares* e serviços relacionados. Essas empresas desempenham um papel crucial no suporte a diversas tarefas, tanto em termos de desenvolvimento quanto de manutenção. Além disso, é importante destacar que a presença de empresas instaladas na região não se limita apenas à oferta de serviços e produtos, mas também inclui seu envolvimento no desenvolvimento dessas soluções. Portanto, pode-se identificar a existência de um mercado de TI quando todos esses elementos estão presentes, considerando as características previamente mencionadas na definição abrangente desse mercado (Parada; Golin, 2018).

### 3.2.A RELEVÂNCIA DO MERCADO DE TI NO CENÁRIO GLOBAL

O setor de TI, como previamente mencionado na justificativa deste trabalho, passou por grandes transformações após o início da pandemia de COVID-19, aumentando sua abrangência através de soluções adaptadas ao cenário global, o aumento vertiginoso do uso de *e-commerce* é um exemplo que pode ser facilmente notado. Segundo a Forbes Brasil (2023), em janeiro de 2022, 24 mil vagas estavam abertas no mercado de tecnologia, já no mesmo período, em 2023, havia 33 mil vagas em aberto, um aumento de 38% de acordo com o estudo realizado pela plataforma de inteligência de vendas Cortex (2023). Outros estudos, como o realizado pela plataforma Empregos.com e consultado através do portal G1 (2023), apontam que o setor de tecnologia cresceu 34,3% no Brasil entre outubro de 2022 e janeiro de 2023.

Além disso, recapitulando uma das justificativas deste trabalho, o mercado de TI cresceu de U\$8.179,48 bilhões em janeiro de 2022 para U\$8.852,41 bilhões em janeiro de 2023, conforme *The Business Research Company* (2023). Em 2023, a Forbes, a revista mais conceituada de negócios e economia no mundo, fez o

apontamento das maiores empresas do mundo. Vale lembrar que este *ranking* é atualizado frequentemente, mas na data deste estudo dentre as 10 maiores empresas do mundo, 3 são do ramo da tecnologia, sendo elas a *Alphabet* (conglomerado o qual o *Google* faz parte), *Apple* e *Microsoft*.

Em se tratando das marcas mais valiosas do mundo em 2023, ainda de acordo com a *Forbes*, as 5 marcas no topo do *ranking* são, em ordem decrescente: *Amazon*, *Apple*, *Google*, *Microsoft* e *Walmart*. Destas, apenas *Walmart* não é uma empresa focada em tecnologia. Inclusive a *Amazon*, empresa no topo do pódio, é um case de sucesso durante a pandemia de COVID-19, momento em que esta expandiu seu *e-commerce* e alavancou sua plataforma de computação em nuvem (AWS). É comum pensarmos na *Amazon* somente como uma gigante da logística, mas na verdade a plataforma de computação em nuvem AWS é a infraestrutura mais lucrativa da *Amazon*. Inclusive, em 2021, 55% das margens operacionais da *Amazon* vieram da AWS (Cuofano, 2023).

Isto posto, pode-se concluir que o mercado de TI não somente é um mercado com um grande índice de ascensão, mas também movimentava grandes fortunas anualmente. Com base nos dados apresentados acima, pode-se deduzir que o mercado de TI e outras áreas da tecnologia da informação é amplamente considerado um dos mercados com maior índice de crescimento e que mais oferece melhores oportunidades para profissionais da área.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em conformidade com o objetivo proposto, a presente seção tem como finalidade apresentar o método utilizado para a coleta de dados, os instrumentos que foram utilizados, como foi realizada a seleção dos participantes respondentes da pesquisa e procedimento para a análise dos dados obtidos ao final da pesquisa.

### 4.1. DELINEAMENTO

Uma pesquisa é o processo em que se estabelece um objetivo e um procedimento sistemático para atingir o mesmo (Gil, 2002). Segundo Malhotra (2019), uma pesquisa deve ser estruturada através das etapas a seguir: a determinação das informações essenciais para a realização da pesquisa; elaboração da pesquisa por tipo (podendo ser descritiva, exploratória ou causal); especificação dos métodos a serem adotados para medição; elaboração do questionário, cujo objetivo é possibilitar a coleta de dados; e, por último, estruturar a tabulação dos dados, com o intuito de possibilitar a análise das informações coletadas. Dito isso, objetivando compreender a relação entre os fatores de sucesso apontados pela literatura e a realidade da gestão de projetos, a autora deste estudo aplicou uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Incorporada ao objetivo supramencionado está também a revisão bibliográfica de artigos da área que mencionem fatores de sucesso em projetos no encalço de convergências.

As pesquisas qualitativas possibilitam a exploração do mundo atual, entendendo a realidade vivida pelos participantes da pesquisa, assim possibilitando que o estudo compreenda experiências e interações em um cenário natural (Banks, 2009). Ainda, a pesquisa qualitativa considera as condições e o contexto em que os participantes vivem e contribui na compreensão do mesmo (Yin, 2016), o que auxilia na análise dos resultados teóricos comparados ao cenário real em questão. De acordo com Ribeiro e Milan (2007),

Entrevistas individuais, juntamente com grupos focados, têm se consolidado como os principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas. As entrevistas individuais são aquelas onde o entrevistador fica frente a frente com o respondente, tendo a oportunidade de explorar em profundidade um determinado tema ou objeto de pesquisa. A abordagem é essencialmente qualitativa, o

número de entrevistados é pequeno e o envolvimento do entrevistador é muito grande, interagindo diretamente com o respondente que detém as informações. (Ribeiro; Milan. 2004, p. 4).

Mattar (2001) e Malhotra (2019) convergem sob o mesmo ponto de vista ao afirmar que a pesquisa exploratória tem como objetivo explorar um problema ou situação, proporcionando uma visão geral do tema selecionado em busca de novas informações para obter uma compreensão mais ampla do assunto. Nesse sentido, o propósito deste estudo foi o de obter informações que permitam o desenvolvimento de uma abordagem para o problema apresentado, bem como agregar novas perspectivas aos estudos já existentes.

A estratégia adotada foi um estudo exploratório, de caráter qualitativo, baseado nos resultados da revisão bibliográfica realizada no referencial teórico. Para realizar o estudo, entrevistas semiestruturadas foram utilizadas para entender o contexto em que o entrevistado está inserido, como ele compreende o cenário da gestão de projetos, avaliar os fatores de sucesso encontrados na revisão bibliográfica pelo ponto de vista do entrevistado e validar se os grupos macro propostos são factíveis com sua realidade.

#### 4.2. PARTICIPANTES DO ESTUDO

A autora do estudo entrevistou indivíduos atuantes na área de gestão de projetos de soluções de TI. Os entrevistados foram selecionados tendo em vista o papel desempenhado, considerando também o nível de envolvimento em projetos e sua participação na tomada de decisão durante o desenvolvimento dos mesmos. O presente estudo teve-se ao estudo de caso de uma única empresa, selecionada por conveniência, e a amostra selecionada têm gerentes de projeto distribuídos ao redor do globo, tendo como ponto de partida o Brasil, país base do estudo.

Para este estudo, foi selecionada uma empresa multinacional que atua no ramo de TI e que dispõe de um time de projetos dedicado. A empresa trabalha no desenvolvimento de softwares para a indústria moveleira, com soluções de ponta-a-ponta. É importante ressaltar que a empresa trabalha exclusivamente no ramo B2B (Business-to-business), o que significa que a empresa, bem como os gerentes de projeto, interage diretamente com outras empresas do ramo moveleiro.

A seleção dos entrevistados foi definida por conveniência, ou seja, de acordo com a disponibilidade destes, de participar ou não das entrevistas. É importante ressaltar que, na amostra por conveniência, a seleção dos indivíduos a serem entrevistados ficou a caráter da pesquisadora, que escolheu participantes que acreditou que representassem a amostra de interesse e que pudessem contribuir de alguma forma com o estudo (Malhotra, 2012).

Após a contextualização do cenário, é relevante observar que, em consonância com o escopo da globalização inerente ao tema, os gerentes de projetos selecionados para participação neste estudo, provenientes de além das fronteiras da América Latina, apresentam nacionalidades diversas, incluindo canadense, estadunidense, francesa e holandesa. Dessa maneira, o presente estudo se beneficia da contribuição de um corpo de profissionais global, caracterizado pela diversidade cultural e especialização internacional.

#### 4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Goldenberg (1999), a utilização de entrevistas como forma de coleta de dados traz diversas vantagens, como por exemplo, a exposição de informações cruciais para o entendimento do cenário e o aumento na profundidade e flexibilidade para que a resposta pretendida seja alcançada. Yin (2016) comenta que a utilização de múltiplas fontes de evidência é o principal meio que viabiliza o estudo de caso e agrega significância a seus resultados. Com o objetivo de facilitar a realização das entrevistas guiadas, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado de perguntas (Apêndice A) a partir do modelo proposto por Ribeiro e Milan (2004).

Estas perguntas foram posicionadas ao longo da entrevista evitando a interrupção da linha de raciocínio do entrevistado (Ribeiro; Milan, 2004). Dessa forma, o entrevistado foi estimulado a participar ativamente na condução da entrevista, com base em seu conhecimento, enquanto a entrevistadora manteve o controle dos temas propostos. Esse tipo de roteiro possibilitou que a entrevistadora explorasse completamente cada resposta, até que a questão seja esgotada, e serviu como base para a posterior análise em categorias (Duarte; Barros, 2006).

O roteiro da entrevista foi elaborado tendo como base o Roteiro Básico de Questões proposto por Ribeiro e Milan (2004) de forma a contextualizar o entrevistado a respeito dos resultados obtidos através da revisão bibliográfica. A

investigação conduzida foi importante para obter respostas orgânicas que podem a ser determinantes para revelar questões subjacentes nas situações em questão (Malhotra, 2019). Tendo em vista que os participantes selecionados têm experiência no campo de estudo, o número de indivíduos a serem entrevistados foi definido pelo princípio de saturação de resultados que, de acordo com Flick (2008), pode ocorrer entre a oitava e décima segunda entrevista. No caso do presente estudo, foram entrevistadas doze pessoas, e foi possível observar a saturação de resultados a partir da nona entrevista.

Para dar andamento a esta pesquisa, propôs-se o uso de entrevistas semiestruturadas, com perguntas elaboradas a partir da revisão bibliográfica da literatura de gestão de projetos e os resultados apontados ao final da seção 2.5.6. A escolha das entrevistas semiestruturadas teve como respaldo teórico Ribeiro e Milan (2004), que em suas próprias palavras afirmam,

Quando a entrevista é semiestruturada, existe um roteiro básico, um conjunto de questões que eventualmente, ao longo da entrevista, serão posicionadas. Apesar da existência deste roteiro, as entrevistas individuais nunca seguem uma estrutura rígida, e o entrevistador sempre deve estar propenso a complementar o roteiro, fazendo perguntas que são diretamente motivadas pelas respostas que o respondente articula. (Ribeiro; Milan, 2004, p.10).

Nessas entrevistas, de acordo com o indicado por Malhotra (2019), cada participante deverá ser inquerido individualmente por um entrevistador qualificado – neste caso, a autora – a fim de revelar suas opiniões e considerações relacionadas à gestão de projetos e seus sucessos. As entrevistas foram conduzidas individualmente e tiveram uma duração média de quarenta e cinco minutos proporcionando tempo hábil para uma compreensão mais aprofundada dos problemas investigados, sem extenuar o entrevistado (Malhotra, 2019).

As entrevistas realizadas com o time global foram conduzidas integralmente em língua inglesa pela autora, considerando rigorosamente os fusos horários locais dos entrevistados, os quais abrangiam uma faixa que variava desde GMT-5 até GMT+1. Cumpre salientar que a realização das entrevistas ocorreu em consonância com a disponibilidade de agenda dos gerentes de projeto, respeitando as suas restrições de tempo.

Todas as entrevistas foram realizadas através da plataforma Microsoft Teams. A ferramenta foi selecionada por ser uma ferramenta gratuita em que há a

possibilidade de gravar e transcrever as entrevistas (fator que facilitou a análise posterior dos dados coletados). É importante salientar que todas as gravações foram realizadas mediante a autorização do entrevistado.

#### 4.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo, enquanto procedimento de pesquisa, possui um papel essencial nos estudos do campo das pesquisas sociais, uma vez que analisa profundamente a subjetividade e reconhece a não neutralidade entre o entrevistador, o entrevistado e o objeto de estudo (Cardoso et al., 2021). Um dos objetivos da análise de conteúdo é realizar a manipulação de mensagens, conteúdo e expressão, para evidenciar os indicadores subjetivos que permitam inferir uma outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 2011). De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é dividida em três etapas cronológicas: a pré-análise; a análise do material; e o tratamento dos resultados, procedimentos esses apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Procedimento de análise de conteúdo

1	Pré-análise	leitura flutuante; seleção dos documentos para análise; elaboração de indicadores; formulação de hipóteses e objetivos; preparação do material.
2	Exploração do material	codificação das unidades de registro e unidades de contexto; enumeração por frequência simples ou ponderada; categorização de acordo com o critério selecionado (semântico, sintático, etc).
3	Tratamento dos resultados obtidos	interpretação dos resultados por inferência (interpretação controlada); compreender o que está por detrás do discurso aparente (BARDIN, 2011).

Fonte: adaptado de Bardin (2011).

A primeira etapa da análise de dados é a transcrição do conteúdo das entrevistas. Esta atividade deve ser realizada pelo pesquisador, tendo em vista que é ele quem detém as informações, com riqueza de detalhes, que foram obtidas durante as entrevistas (Bauer; Gaskell, 2011). A análise de conteúdo tem como objetivo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e com a ajuda de indicadores (Bardin, 2011). Esta etapa de análise de conteúdo requer tempo e esforço por parte do pesquisador, devido ao processo de interpretação das respostas coletadas. Sobretudo, o pesquisador deve ter em mente os objetivos da pesquisa no momento de realizar sua interpretação, sempre em busca de relações e identificando contradições (Gondenberg, 1999).

Quadro 3 – Síntese da metodologia do presente estudo

Delineamento			Participantes	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão Bibliográfica</li> <li>• Pesquisa qualitativa</li> </ul>	Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista em profundidade (semi-estruturada)</li> <li>• Dados da revisão bibliográfica</li> </ul>	Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

O presente estudo utiliza a análise de conteúdo por categorias, que equivale a segunda etapa da análise de conteúdo: a análise de material. O objetivo desta etapa é otimizar as análises das respostas dos entrevistados. A categorização possibilita a divisão do conteúdo por unidades, facilitando a análise e comparação entre diferentes respostas obtidas, como será possível observar nos capítulos seguintes. (Bardin, 2011). Bardin (2011) ainda acrescenta que a classificação de elementos em categorias, implica na análise do que cada unidade tem em comum com as demais. No Quadro 3 foram sintetizados os elementos principais da metodologia utilizada no presente estudo.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação da análise de dados da pesquisa qualitativa realizada pela autora no período de 2 de agosto a 31 de agosto de 2023, através de entrevistas semiestruturadas com doze gerentes de projetos. Em um primeiro momento, são expostos os dados obtidos a partir das entrevistas acerca da percepção dos gerentes de projetos de TI a respeito dos fatores de sucessos apontados pela literatura. Na segunda parte da análise, é avaliada a opinião e contribuições feitas pelos gerentes de projetos no que diz respeito aos fatores de sucesso que poderiam vir a ser implementados em seu cotidiano.

### 5.1. ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Conforme apresentado pela introdução deste capítulo, a seguir serão apresentados os dados coletados e propriamente filtrados, a fim de entender a perspectiva do gerente de projetos a respeito dos fatores de sucesso. O Quadro 4 representa a tabulação da única pergunta que pode ser considerada objetiva e que foi feita para todos os entrevistados. De acordo com o Apêndice A, esta corresponde a pergunta 4, e a pergunta foi apresentada como a seguir: “A partir dos fatores de sucesso apresentados abaixo, selecione 10 que considere essenciais ou mais relevantes para mensurar o sucesso de um projeto. Comente”.

O Quadro 4 lista os gerentes de projetos entrevistados (sigla GP) enumerados de 1 a 12 em suas respectivas colunas, e em cada linha há um dos fatores de sucesso que foram listados. Os intervalos coloridos em cinza escuro representam fatores de sucesso que foram selecionados por cada gerente de projeto, e as linhas coloridas em cinza claro servem para mera identificação de fatores de sucesso que não receberam nenhum voto.

Quadro 4 – Tabulação das respostas da pergunta 4

Fator de sucesso	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4	GP 5	GP 6	GP 7	GP 8	GP 9	GP 10	GP 11	GP 12	
estimativas de custo/ tempo/time acuradas	■	■		■	■		■	■	■			■	08
aceitação do cliente		■			■								02
consulta ao cliente											■	■	02
satisfação do cliente	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	11
sucesso comercial	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	00
comunicação	■	■		■		■	■	■	■	■	■	■	10
envolvimento contínuo	■	■							■			■	04
satisfação do contratante/ patrocinador							■		■				02
sistema de controle de responsabilidades			■	■						■	■		04
suporte financeiro						■						■	02
funcionalidade do produto	■	■	■			■							04
time feliz			■			■		■	■				04
usuários felizes					■	■							02
processo de implantação	■	■	■				■	■	■				06
suporte legal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	00
monitoramento e feedback		■		■			■				■		04
atende ao orçamento			■		■		■	■					04
atende a qualidade										■			01
atende o propósito			■		■				■				03
atende os requisitos					■			■			■		03
atende o cronograma			■		■	■		■					04
atende a meta												■	02
rentabilidade					■	■			■				03
política (poder de decisão)	■			■							■	■	04
missão do projeto			■		■					■		■	04
equipe qualificada		■				■	■	■		■			05
valor percebido	■		■	■		■		■		■			06
cronograma/plano do projeto	■	■		■			■			■	■	■	07
comprometimento do GP									■				01
satisfação do GP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	00
delegação de tarefas											■		01
terceiros/terceirizados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	00
suporte da alta gestão	■	■		■			■			■	■		06
tarefas técnicas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	00
solução de problemas				■						■			02

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

É importante mencionar que, por mais que se trate de dois fatores de sucesso distintos, houve questionamentos a respeito da colinearidade entre os fatores “aceitação do cliente” e “satisfação do cliente”. Somente dois gerentes de projeto entre os doze entrevistados consideraram que estes termos eram referentes a dois fatores diferentes. Os demais entrevistados, ao lerem os fatores de sucesso, questionaram se o fator não estaria duplicado, ou como estes dois fatores poderiam ser diferentes.

O Gerente de Projeto 3, durante a entrevista, comentou “aqui tem algumas que se repetem, né? Aceitação do cliente, satisfação do cliente. Acho que é a mesma coisa. Não sei o que tu pensou com relação a isso”. Em ambos os cenários a autora, no papel de entrevistadora, esclareceu os questionamentos a partir do material disponível no referencial teórico deste estudo, externando que, por satisfação do cliente, se considerava a satisfação do cliente como a genuína apreciação pelo produto e serviço entregue, enquanto a aceitação deste somente representava que o entregue correspondia com as expectativas mínimas criadas pelo cliente.

Outro fator onde potencialmente haja alguma colinearidade, foi “Satisfação do patrocinador do projeto”. Os gerentes de projeto entenderam, de maneira quase unânime, que o patrocinador do projeto há de ser também o cliente. Isso pode ser uma consequência da área de atuação de empresa, que foca em relações *B2B* (*Business to Business*, em tradução livre, de Empresa para Empresa), não tendo projetos suficientes com clientes que têm clientes finais interagindo com o produto. De acordo com a literatura (Baccarini, 1999), a “Satisfação do patrocinador do projeto” diz respeito à satisfação do contratante dos serviços, enquanto a satisfação do cliente final se refere à de quem utiliza o produto ou serviço entregue.

Os fatores mais votados por todos os gerentes de projetos foram a “satisfação do cliente”, com 11 votos; seguido da “comunicação” com 10 votos e dos fatores “estimativas de tempo/custo/time acuradas” e “cronograma/plano do projeto” com, respectivamente, 8 e 7 votos. Abaixo dos fatores anteriormente mencionados, estão os fatores “processo de implantação”, “valor percebido” e “suporte da alta gestão” com 6 votos cada.

Em algumas entrevistas, os fatores de sucesso pertinentes foram delineados como sendo inter-relacionados, que a presença de um demonstrou um efeito concomitante ou causal sobre o outro. A Gerente de Projeto 1, ao dissertar sobre

sua escolha dos dez fatores de sucesso mais relevantes apontou que “fui baseada na minha realidade, eu acho que nós dependemos muito de uma comunicação bem fluída [...] o que resulta numa satisfação do cliente”. Em outras palavras, mas tendo como cerne a mesma relação de interdependência:

É causa e efeito, tá? Comunicação, tudo em um projeto trabalha em cima de comunicação [...] e isso vai ter impacto em cascata em todas as áreas futuras. Daí em diante a comunicação vai *estar trabalhando* como meio para outros fatores como estimativas, monitoramento e feedback [...] e o conjunto destes fatores todos resulta na satisfação do teu cliente. (Gerente de Projeto 4).

Os dois fatores de sucesso que receberam mais votos pertencem a grupos inicialmente considerados opostos: um objetivo e um subjetivo. Um ponto importante a ser destacado é que a comunicação foi mencionada como um fator “superficialmente objetivo” por vários entrevistados. O Gerente de Projeto 8 pontuou que:

Podemos aferir o grau de comunicação por meios digital e a frequência de reuniões que são realizadas em um projeto. No entanto, é muito mais complexo mensurar se a mensagem está sendo recebida da mesma forma que foi enviada, mais complexo ainda mensurar se após o recebimento ela foi devidamente absorvida pelo recipiente.

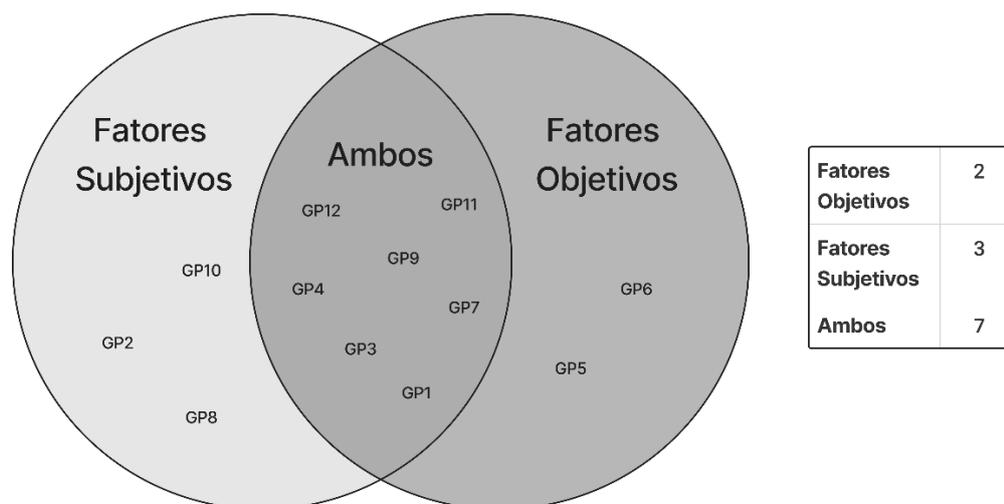
Em relação aos fatores de sucesso direcionados ao planejamento do projeto e às estimativas acuradas, mais da metade dos gerentes de projetos entrevistados selecionaram como relevantes para o sucesso de um projeto. De acordo com a Gerente de Projeto 1 “[...] É essencial um cronograma adequado para que a implantação possa ocorrer sem bloqueios, a não ser que seja por parte do cliente”. O Gerente de Projeto 4 também apontou que “É importante que o cronograma do projeto seja feito cuidadosamente e apresentado ao cliente antes do início do projeto, do contrário não teremos como demonstrar o escopo do que estamos desenvolvendo”.

Na Figura 7 a seguir estão representados os resultados que provém da pergunta N°5, cuja formulação é a seguinte: “Você considera mais importante ou relevante para averiguar o sucesso de um projeto fatores mais objetivos (facilmente mensuráveis) ou mais subjetivos? Por quê?”.

Esta pergunta foi realizada logo após a seleção dos dez fatores de sucesso que cada gerente de projeto considerava mais relevante, com o objetivo de confrontar a percepção do gerente de projetos na análise posterior dos dados. Em

outras palavras, o gerente de projeto escolheu os fatores de sucesso que considerava relevantes sem considerar objetividade ou subjetividade, e ao questionar qual categoria ele considera mais importante, podemos desenhar um paralelo entre a percepção das categorias e os fatores por eles selecionados.

Figura 7 – Diagrama de Venn dos fatores de sucesso mais relevantes



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

O diagrama de Venn apresenta a opinião dos gerentes de projetos a respeito da relevância de fatores de sucesso. Por se tratar de uma pesquisa exploratória, esta não se limitou a respostas binárias, como sim ou não (ou neste contexto, e como consequência, mais da metade da amostra de entrevistados afirmou que ambos os fatores são relevantes para aferir o sucesso de um projeto.

Três dos entrevistados que encontram no centro do diagrama (Gerentes de Projeto 3, 7 e 12) expressaram opiniões semelhantes, como é apresentado a seguir. O Gerente de Projetos 3 argumenta que:

Embora a satisfação do cliente e demais fatores subjetivos desempenhem um papel enorme no sucesso do projeto, é importante nos atermos ao cronograma do projeto e ao orçamento, até por questões de rentabilidade interna, né? [...] e, querendo ou não, há um limite de quanto um cliente poderá ser contentado apenas por fatores subjetivos.

A Gerente de Projeto 12, analogamente, comenta:

Ambos [fatores subjetivos e objetivos] são importantes porque, quer dizer, se você só quiser entregar no prazo e no orçamento, então, [...] talvez você não consiga entregar e o cliente não ficará satisfeito. Se o cliente não estiver satisfeito, ele não renovará a licença, não utilizará a aplicação e,

consequentemente, não fará mais negócios com a empresa. É isso, é simples e você perderá o cliente. [...] Talvez não seja algo bom de ouvir, mas é assim que as coisas são.

Por último, o Gerente de Projetos 7 resume que:

Quando dizemos objetivo, estamos falando sobre se você possui indicadores-chave de desempenho verdadeiros, e os KPIs [*Key Performance Indicators*] mostram o sucesso ou fracasso do projeto, em comparação com o subjetivo, que é o sentimento humano em relação ao projeto, como ele realmente se desenrolou.

A análise dos trechos de entrevistas destacou a necessidade de um enfoque abrangente para a avaliação do sucesso de projetos, que inclui a ponderação de fatores objetivos e subjetivos. Consequentemente, enfatizando a relevância de uma abordagem holística, considerando ambos os elementos para alcançar resultados duradouros na gestão de projetos.

O Quadro 5 sintetiza as respostas obtidas através da entrevista quando os gerentes de projetos foram questionados a respeito da categorização dos fatores de sucesso proposta pela autora (Figura 6). A análise dos dados apresentados neste quadro auxiliará na compreensão das complexidades relacionadas à avaliação do sucesso em projetos e também servirá como norte para a realização dos ajustes necessários ao modelo original.

Quadro 5 – Avaliação da categorização dos fatores de sucesso

Gerente de Projeto Entrevistado	Concorda	Concorda com ressalvas	Discorda com ressalvas	Discorda
Gerente de Projetos 1				
Gerente de Projetos 2				
Gerente de Projetos 3				
Gerente de Projetos 4				
Gerente de Projetos 5				
Gerente de Projetos 6				
Gerente de Projetos 7				
Gerente de Projetos 8				
Gerente de Projetos 9				
Gerente de Projetos 10				
Gerente de Projetos 11				
Gerente de Projetos 12				
Total	4	6	2	0

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

É importante recapitular aqui que a presente análise diz respeito a dados provenientes de entrevistas semiestruturadas, e que, portanto, não foi aplicado um questionário de múltipla escolha aos entrevistados. Os resultados apresentados no quadro acima são um reflexo da análise que cada gerente de projetos teceu a respeito do modelo proposto pela autora (Figura 6). Os quatro gerentes de projeto que concordaram sem ressalvas (1, 4, 6 e 7) não fizeram observações ou críticas construtivas ao modelo, mas concordaram com a forma como foi estruturado e concordaram com a disposição de todos os fatores.

Metade da amostra concordou com ressalvas ao modelo apresentado. Ao afirmar que o entrevistado concordou com ressalvas, procura-se demonstrar que os gerentes de projetos concordaram com o modelo proposto em linhas gerais, mas

propuseram melhorias e alterações ao modelo inicial. Um dos pontos de melhoria já foi apontado neste estudo: a alteração da comunicação de fator objetivo para subjetivo.

Os Gerentes de Projeto 2, 3 e 11 fizeram colocações semelhantes com a extração da entrevista do Gerente de Projeto 8, utilizando outros termos e usando como exemplos diferentes cenários, estes apontaram que a comunicação não pode ser considerada um fator objetivo. Por se tratar de uma interação entre dois humanos que, por sua própria natureza, terão reações orgânicas e únicas, logo, subjetivas, a comunicação é “algo sensível demais para que a gente possa quantificar, ou simplesmente categorizar como boa usando como base frequência” (Gerente de Projeto 11).

Outro fator pertinente apontado pelo Gerente de Projeto 3 é que o fator “atende ao propósito” não pode ser completamente objetivo, devido a natureza imprecisa do termo propósito, ou purpose. De acordo com o entrevistado, o projeto atender ao seu propósito está mais relacionado à Satisfação dos *Stakeholders* (um dos grupos de fatores de sucesso propostos) do que com o Planejamento (grupo onde o fator originalmente foi alocado). Um importante produto destas reflexões é a quebra da percepção literária dos fatores de sucesso, uma vez que contextualizados em um cenário não hipotético, mas sim real.

Por último, os Gerentes de Projeto 5 e 8 discordaram com ressalvas do modelo proposto. Em ambos os cenários os entrevistados reconheceram o papel didático da categorização dos fatores de sucesso em grupos e categorias, mas confrontaram este com questionamentos a respeito de sua funcionalidade e desempenho. O Gerente de Projeto 8 argumentou durante a entrevista que:

Sob um olhar crítico, todo fator de sucesso objetivo torna-se subjetivo, basta aplicar uma análise que não seja objetiva. Isso pode soar redundante, mas se usarmos como exemplo o fator \*aponta para a tela\* “Sistema de controle de Responsabilidades”, podemos fazer um breve exercício exemplificando o que acabei de falar. A RACI Chart (sistema de controle de responsabilidades utilizado pela empresa) é em teoria um fator objetivo onde basta realizar a manutenção das responsabilidades atribuídas. Mas como sabemos que cada um está realizando suas atividades corretamente? Como sabemos que as responsabilidades foram atribuídas de forma condizente com as atividades desenvolvidas? Através de análises subjetivas, de acompanhamento constante e comunicação. Todos estes são itens subjetivos, logo, não podemos dizer que a RACI é um sistema objetivo, certo? (Gerente de Projeto 8).

O Quadro 6 oferece um panorama dos dados compilados a partir das respostas obtidas através da pergunta N°7, expressa na seguinte maneira: “Avaliando sua rotina na gestão de projetos, você entende que a empresa usa as métricas e fatores adequados para aferir sucesso em um projeto? Comente”.

Quadro 6 – Grau de satisfação com os fatores de sucesso da empresa

Gerente de Projeto Entrevistado	Satisfeito	Parcialmente satisfeito	Neutro	Parcialmente insatisfeito	Insatisfeito
Gerente de Projetos 1			■		
Gerente de Projetos 2					■
Gerente de Projetos 3	■				
Gerente de Projetos 4		■			
Gerente de Projetos 5				■	
Gerente de Projetos 6					■
Gerente de Projetos 7	■				
Gerente de Projetos 8				■	
Gerente de Projetos 9					■
Gerente de Projetos 10					■
Gerente de Projetos 11		■			
Gerente de Projetos 12					■
Total	2	2	1	2	5

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

O Quadro 6 expõe o grau de satisfação dos gerentes de projetos em relação aos fatores de sucesso adotados pela empresa onde o estudo foi realizado durante o período do estudo. A partir do quadro, é possível observar que quase metade da amostra considera-se insatisfeita com os fatores de sucesso adotados. Ao considerar os parcialmente insatisfeitos, passa-se para mais da metade da amostra.

Dentre as principais justificativas para a mencionada insatisfação, a falta de um processo que englobe o sucesso do cliente fica no topo da lista. Conforme apontado por um dos gerentes de projeto:

Torna-se difícil a averiguação do sucesso do projeto quando o time de pós-vendas somente questiona se o produto atende as expectativas. Não temos um acompanhamento que vise o sucesso do cliente na etapa da implantação, e como consequência, não temos nenhum *feedback [retorno]* (Gerente de Projetos 8).

Mantendo em essência essa mesma opinião, verificou-se também que os gerentes e projeto 9 e 10 adotam o mesmo posicionamento. O Gerente de projeto 10, quando questionado, respondeu: “Não. Nós temos ferramentas que medem se os projetos são entregues no prazo e dentro do orçamento. Só isso”. Se pode complementar a afirmação anterior com o comentário feito pelo Gerente de Projeto 9:

É difícil dizer o que utilizar ou não utilizar, em especial considerando que isso definido pelo time Executivo. A alta administração precisa ter algo muito estático, porém, alguns dos indicadores não se aplicam sempre a determinados projetos e, portanto, você obtém uma leitura incorreta do andamento do projeto.

Os entrevistados que foram considerados parcialmente satisfeitos apresentaram sugestões de melhoria, como é o exemplo da Gerente de Projeto 11:

Por exemplo, nossas viradas de go-live [entrada em operação], por que os projetos mudam tanto a data de virada? [...] Independente do motivo ser nosso ou do cliente, significa que precisamos nos debruçar sobre isso. A gente pode estar tendo um problema no processo da implantação e não conseguimos diagnosticar porque não há métrica para isso [...].

Este capítulo revelou dados promissores obtidas por meio das entrevistas com os gerentes de projeto. Observou-se uma considerável colinearidade entre os fatores "aceitação do cliente" e "satisfação do cliente", uma percepção amplamente compartilhada entre os gerentes de projetos entrevistados. Da mesma forma, a quase unanimidade na associação entre o "patrocinador do projeto" e o "cliente" destaca a influência da natureza B2B da empresa nas percepções dos entrevistados.

Os fatores mais preponderantes na visão dos gerentes de projetos, como "satisfação do cliente" e "comunicação", enfatizam a importância de relações positivas com os clientes e comunicação eficaz nos projetos. O diagrama de Venn (Figura 7) ilustra a complexidade da avaliação do sucesso, enfatizando mais uma vez a necessidade de uma abordagem holística que integre aspectos objetivos e subjetivos.

No que diz respeito ao modelo de categorização e agrupamento de fatores de sucesso sugerido pela autora do estudo, metade dos entrevistados expressou concordância com ressalvas ao modelo proposto, sinalizando disposição para melhorias. Alguns gerentes de projeto, notadamente os Gerentes de Projeto 5 e 8, discordaram com ressalvas, questionando a funcionalidade do modelo.

A insatisfação com os fatores de sucesso utilizados pela companhia, notadamente a ausência de um processo abordando o sucesso do cliente durante o processo de implantação, é uma tendência evidente na amostra. Essas descobertas destacam a complexidade na avaliação do sucesso do projeto e a necessidade de um modelo mais abrangente, adaptável e alinhado às nuances do ambiente empresarial e às percepções dos gerentes de projeto.

## 5.2. ASPECTOS DA AMOSTRA

Neste subcapítulo, serão apresentados os detalhes essenciais relativos à amostra entrevistada no âmbito deste estudo. A amostra desempenha um papel fundamental na compreensão das percepções e opiniões que sustentam as conclusões desta pesquisa. Portanto, este segmento tem como objetivo fornecer uma visão abrangente das características demográficas e profissionais dos entrevistados, destacando informações relevantes que ajudarão a contextualizar e interpretar os resultados obtidos através da entrevista aplicada pela autora deste estudo. A análise da amostra, a nível de identificação do grupo de estudo, é fundamental para garantir a validade e a relevância dos *insights* decorrentes deste estudo.

Os dados apresentados na Tabela 2 têm como principal objetivo, propiciar a caracterização dos entrevistados, mais precisamente quanto a fatores de gênero, tempo de experiência na área, região de atuação e área do conhecimento da graduação ou pós-graduação. As informações a seguir corroboram para qualificar os entrevistados como uma amostra adequada para o estudo, sendo assim um grupo adequado para comparação com o referencial teórico previamente exposto neste estudo.

Tabela 2 – Perfil dos Gerentes de Projetos

DESCRIÇÃO	VARIÁVEL	TOTAL (%)
Gênero	Homem	58.33
	Mulher	41.67
Experiência na área (anos)	<1	0.00
	1-5	8.33
	6-10	16.67
	11-20	33.33
	21-30	25.00
	30>	16.67
Região de atuação	América Latina	83.33
	América do Norte	16.67
	Europa	16.67
Área do conhecimento (graduação)	Ciências Sociais Apl.	50.00
	Ciências Exatas e Eng.	41.67
	Ciências Humanas	8.33

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

A distribuição de gênero, com uma maioria de 58,33% de entrevistados do sexo masculino, e tendo em contrapartida 41,67% dos participantes sexo feminino, demonstra um equilíbrio relativo na participação de ambos os gêneros. Isso pode demonstrar em grande parte um reconhecimento da capacitação do time independente do gênero, pois, como se pode verificar a seguir, a parcela feminina se encontra dentro do grupo com maior tempo de experiência da área.

A variável de experiência profissional revela uma amostra com uma ampla gama de níveis de experiência, variando de menos de 5 anos a mais de 30 anos. Nenhum dos entrevistados tem menos de um ano de experiência, o que indica um grau mínimo de maturidade do setor. Ainda no que toca à experiência profissional, é interessante observar que quase metade da amostra tem mais de 20 anos de experiência na área de gestão de projetos, o que agrega mais valor aos *insights* e comentários feitos pelos entrevistados, considerando o grau de *know-how* e aprofundamento na área.

No que diz respeito à região de atuação, a presença significativa de participantes do Brasil (América Latina) (66,66%) é um reflexo do local onde o estudo foi iniciado, sendo esta a base sólida para a pesquisa. A presença na América do

Norte (16,67%) e na Europa (16,67%) traduz a amostra internacional, que foi selecionada por enriquecer a compreensão das perspectivas globais em relação aos fatores de sucesso, trazendo perspectivas e conceitos diferentes.

Por fim, a distribuição das áreas de conhecimento de graduação revela uma amostra predominantemente composta por profissionais com formações em Ciências Sociais Aplicadas (50%) e Ciências Exatas e Engenharias (41,67%). Os 8,33% restantes possuem formações em Ciências Humanas. Essa diversidade de formações acadêmicas demonstra os diversos *backgrounds* acadêmicos dos quais um gerente de projeto pode migrar.

Alguns gerentes de projeto já iniciaram sua carreira voltada para a área de gestão, enquanto outros estavam mais focados no mercado de TI e são graduados em Ciência da Computação, tendo-se apenas um deles formado em Ciências Humanas. No geral, essa variedade demográfica torna a amostra rica em perspectivas e contribui para a presente análise exploratória dos fatores de sucesso sob investigação.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo, de discussão de resultados, concentra-se na análise e interpretação das descobertas obtidas nesta pesquisa que visou estudar os fatores de sucesso na gestão de projetos de TI. A investigação empregou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como método de coleta de dados.

Neste contexto, os resultados apresentados a seguir foram examinados à luz dos objetivos iniciais, assim permitindo uma comparação criteriosa entre os objetivos e as percepções dos gerentes de projeto entrevistados, com o respaldo do conhecimento disponível na literatura. Esta discussão pretende aprofundar a compreensão sobre como os fatores de sucesso são percebidos e aplicados no contexto da gestão de projetos de TI.

Os resultados da presente pesquisa proporcionaram uma análise aprofundada e crítica, que permitiu avaliar a eficácia e a adequação dos objetivos iniciais delineados neste estudo. No início deste trabalho, definiu-se como objetivo principal realizar uma revisão bibliográfica abrangente sobre os fatores de sucesso na gestão de projetos, com foco em projetos de Tecnologia da Informação (TI). Ao examinarmos os achados obtidos, pode-se verificar que a literatura possui uma ampla gama de fatores de sucesso, e os trinta e cinco mais citados foram trazidos pela autora para o presente trabalho, conforme listado na Figura 6.

A análise realizada por intermédio das entrevistas destacou as convergências entre os fatores de sucesso “satisfação do cliente”, “satisfação do contratante” e “aceitação do cliente”. É essencial notar que o projeto encontrou nuances em seus resultados, em que os fatores considerados predominantemente subjetivos receberam uma atenção maior dos gerentes de projeto, mas estes (os gerentes de projetos) ainda consideram que o equilíbrio entre fatores objetivos e subjetivos é essencial para que um projeto seja desenvolvido de forma a aumentar suas chances de sucesso. Estes resultados são respaldados pelas obras de Munns e Bjeirmi (1996) e Baccarini (1999), que apontam a importância dos fatores subjetivos ao mesmo tempo que ressaltam a necessidade do equilíbrio entre os fatores subjetivos e objetivos.

Conforme mencionado anteriormente e ilustrado pela autora (Figura 6), os fatores de sucesso foram divididos entre fatores predominantemente objetivos e predominantemente subjetivos. O modelo inicial propunha a disposição de fatores de

sucesso, sendo dezoito fatores objetivos e dezessete fatores subjetivos. Após analisar as melhorias sugeridas pelos gerentes de projetos em entrevista e revisar novamente o referencial teórico, o modelo atualizado propõe dezesseis fatores objetivos e dezenove fatores subjetivos, conforme ilustrado na Figura 8:

Figura 8 - Grupos macro dos fatores de sucesso atualizado



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

É importante destacar que os fatores foram divididos de acordo com sua natureza predominante, dessa forma, é possível que um fator subjetivo tenha elementos objetivos e vice-versa. Além da realocação dos fatores de sucesso inicialmente considerados objetivos sob a categoria de fatores subjetivos, esta agora tem dois grupos diferentes dos iniciais: os grupos antes identificados como “Satisfação dos *Stakeholders*” e “Patrocinador do Projeto” agora são, respectivamente, “Pré e Durante a Implantação” e “Pós-implantação”. Os fatores que ocupam estes grupos tiveram poucas alterações.

O primeiro grupo, além da mudança na nomenclatura, recebeu os fatores de sucesso “comunicação”, “consulta ao cliente” e “solução de problemas”, que antes pertenciam à categoria dos fatores objetivos, mudança realizada após as entrevistas com os gerentes de projeto, onde foram revisadas as naturezas predominantes

destes fatores de sucesso. Estes novos grupos foram criados de forma a melhor representar o momento em que estes fatores se fazem relevantes no processo de implantação, e não quem está envolvido ou é responsável por sua execução/percepção.

Ao se falar da categoria de fatores de sucesso objetivos, os grupos permanecem os mesmos, mas com algumas alterações nos fatores que os ocupam. Fatores de sucesso relacionados com propósito, qualidade e requisitos foram transferidos para a etapa de implantação, pois não é possível aferir estes fatores ainda na fase de planejamento, conforme apontado pelos gerentes de projeto durante a etapa de entrevistas.

A rentabilidade é um fator de sucesso que foi inicialmente considerado subjetivo, mas, após debates com o time de gerentes de projetos, foi transferida para a categoria de fatores objetivos, mais especificamente sob o grupo de "Planejamento", uma vez que pode ser aferida e mensurada claramente.

O último tópico a ser discutido neste capítulo envolve a comparação e distinção entre o cenário literário e o cenário prático. Foi observado que fatores externos exercem um impacto significativo no desempenho dos gerentes de projeto e na capacidade deles de avaliar o sucesso de seus projetos. Mais especificamente, esses fatores influenciam os critérios de sucesso e as métricas escolhidas e implementadas pela empresa.

De acordo com os resultados das entrevistas, a organização tende a priorizar fatores de sucesso objetivos que avaliam a capacidade da equipe de gerenciamento de projetos de entregar os projetos dentro do prazo, orçamento e escopo, comumente referidos como o "triângulo de ferro", resultado compatível com a literatura da área (De Wit, 1988; Turner 1999; Might e Fischer, 1985; Cleland, 1986). No entanto, os gerentes de projeto manifestam um forte desejo de medir o nível de satisfação de seus clientes e a qualidade de sua comunicação interna, fatores subjetivos que vêm ganhando relevância nas últimas décadas e são abordados com cada vez mais frequência em pesquisas recentes na área de gestão de projetos (Munns e Bjeirmi, 1996; Wateridge, 1997; Baccarini, 1999).

No âmbito das implicações gerenciais decorrentes dos achados deste estudo, cabe ressaltar que a autora desempenha, na empresa onde o estudo foi realizado, o cargo de *Project Management Officer* da América Latina. Suas responsabilidades compreendem a formulação de normas, diretrizes e metodologias destinadas a

aprimorar a eficácia na execução de projetos, bem como a avaliação do desempenho e o fornecimento de suporte aos gerentes de projeto, visando assegurar a bem-sucedida entrega de projetos alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Nesse contexto, em virtude dos resultados obtidos no estudo, emerge a oportunidade de promover uma reestruturação no método de avaliação de desempenho e performance de projetos, incorporando elementos subjetivos para a avaliação individual de cada projeto, além de aprimorar as métricas de avaliação em larga escala. Adicionalmente, há a perspectiva de disseminar essas novas diretrizes para as demais empresas pertencentes ao conglomerado da organização onde o estudo foi realizado, potencialmente gerando um impacto positivo na condução das atividades de gerenciamento de projetos por todos os gerentes de projeto dentro da organização.

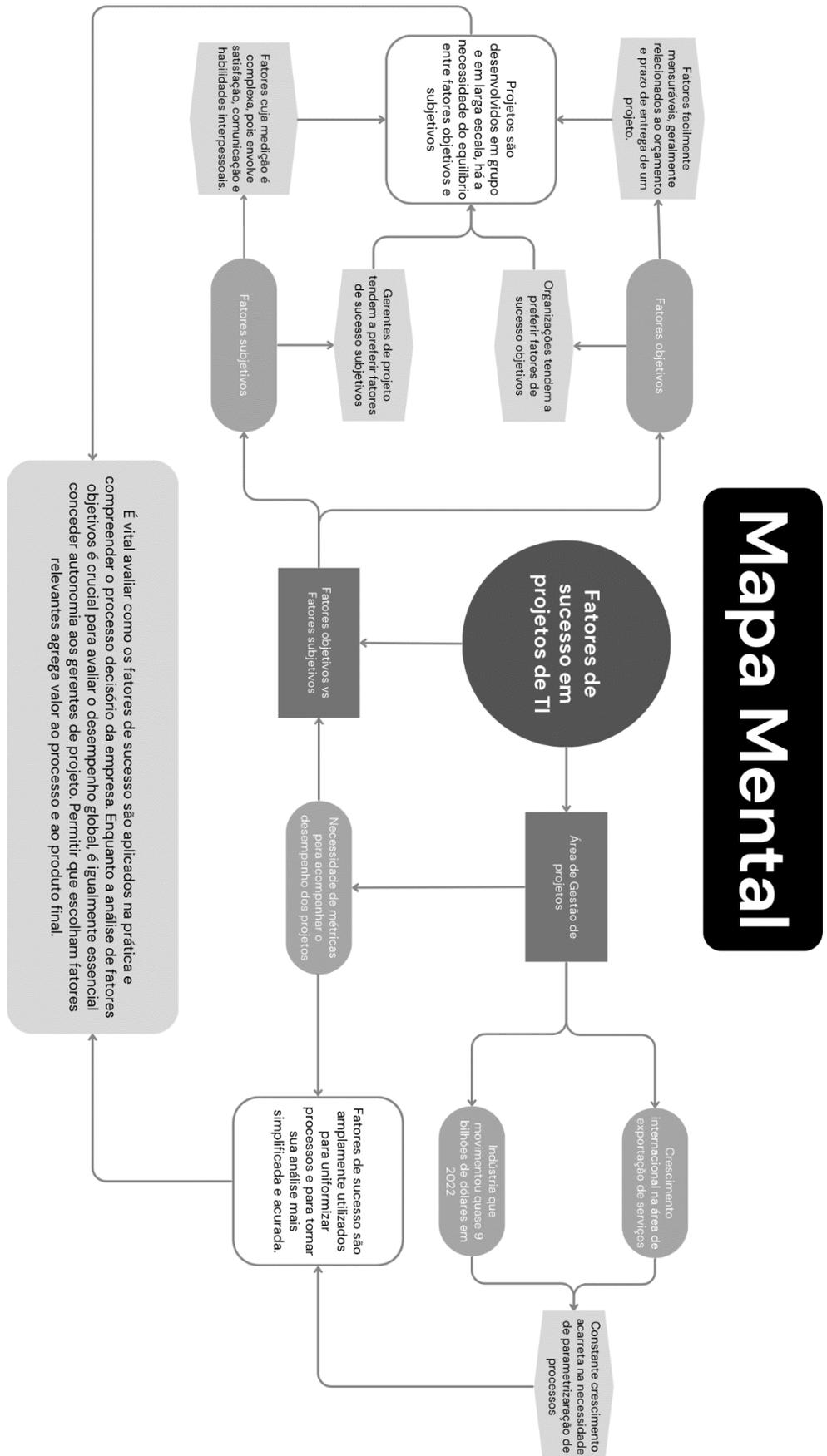
Em suma, os resultados desta pesquisa oferecem uma visão abrangente dos fatores de sucesso na gestão de projetos, com ênfase em projetos de Tecnologia da Informação (TI). Além disso, a pesquisa revela a influência substancial de fatores externos no desempenho dos gerentes de projeto e na definição dos critérios de sucesso adotados pela organização (Munns e Bjeirmi, 1996; Shenhar et al, 1997).

Enquanto a empresa prioriza predominantemente fatores objetivos, como o cumprimento de prazos, orçamento e escopo, como era proposto por De Wit (1988), a pesquisa aponta a crescente importância de métricas subjetivas, como a satisfação do cliente e a qualidade da comunicação interna. Essas descobertas demonstram a complexidade da gestão de projetos e ressaltam a necessidade de considerar uma ampla gama de fatores para avaliar adequadamente o sucesso de um projeto.

Em síntese, os resultados deste estudo refletem uma convergência com a orientação fornecida pela literatura. Os gerentes de projeto demonstram uma inclinação para enfatizar fatores de sucesso que se adaptam especificamente a cada projeto individual (Delone; McLean, 2003), contrastando com a abordagem da empresa, que prioriza fatores de sucesso de natureza mais objetiva e de aplicabilidade mais ampla, permitindo a geração de relatórios uniformes (Munns e Bjeirmi, 1996; PMI, 2017). Ambos os cenários apresentam oportunidades de aprimoramento, como a exploração da extensão da influência da organização-mãe,

conforme sugerido por Baccarini (1999), com o intuito de otimizar o desempenho dos projetos, em conformidade com o modelo proposto pelo modelo LFM (Figura 1).

Figura 9 – Mapa mental dos resultados



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2023).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a investigar a relação entre os fatores de sucesso abordados na literatura acadêmica e aqueles efetivamente empregados na prática da gestão de projetos. Adicionalmente, buscou-se a compreensão da relevância atribuída pelos gerentes de projetos aos fatores de sucesso previamente delineados na literatura, que, não obstante, não são implementados pelas organizações.

Verificou-se, pela pesquisa feita, que os gerentes de projeto prezam fortemente pelos fatores de sucesso subjetivos, que dizem respeito aos fatores que não podem ser mensurados ou cujo método de aferimento é mais complexo que os denominados objetivos. Em contrapartida, a empresa onde estes gerentes de projetos trabalham opta por utilizar fatores de sucesso estritamente objetivos, focando na capacidade do time de entregar projetos dentro do prazo, escopo e orçamento estabelecido no início do projeto.

Essa dicotomia nas prioridades se manifesta na insatisfação generalizada dos gerentes de projeto em relação às métricas adotadas pela organização. Adicionalmente, destaca-se o fato de que os dois fatores de sucesso mais frequentemente citados nas entrevistas apresentaram natureza predominantemente subjetiva. Tal observação conduz a duas conclusões: em primeiro lugar, a necessidade premente por fatores de sucesso mais alinhados às particularidades do contexto de trabalho dos gerentes de projeto, capazes de proporcionar informações relevantes para o desempenho cotidiano; em segundo lugar, a identificação da comunicação e da satisfação do cliente como áreas passíveis de aprimoramento, uma vez que esses dois fatores foram mencionados de forma praticamente unânime pelos entrevistados.

Em retrospecto aos objetivos iniciais delineados neste estudo, a identificação dos principais fatores de sucesso na área de gestão de projetos foi concretizada durante a etapa de construção do referencial teórico. No que tange à categorização dos fatores de sucesso, a autora pôde validar o modelo proposto inicialmente e refiná-lo, de modo a melhor atender ao propósito estabelecido. Os gerentes de projetos envolvidos no estudo desempenharam um papel fundamental não apenas na validação do modelo de categorização dos fatores de sucesso, mas também ao

proporcionar *insights* valiosos sobre as práticas cotidianas da gestão de projetos e a aplicação dos referidos fatores. Adicionalmente, por meio da colaboração dos gerentes de projeto, foram identificadas oportunidades de aprimoramento na organização onde atuam, com potencial impacto positivo nas relações entre gerentes de projetos e clientes.

É pertinente ressaltar um aspecto a ser abordado em pesquisas futuras relacionadas à área de fatores de sucesso na gestão de projetos: a necessidade de considerar as especificidades culturais de cada região, dada a sua crescente relevância no contexto internacional. A opção da autora deste estudo pela limitação de fatores de análise teve como principal objetivo evitar a complexidade e a sobrecarga na interpretação dos resultados, com o intuito de proporcionar uma compreensão direta e eficaz aos leitores. No entanto, os dados obtidos no presente estudo permitem discutir as implicações culturais que podem influenciar a seleção de fatores de sucesso em contextos internacionais.

Além disso, é importante reconhecer as limitações inerentes ao escopo restrito deste estudo, que se circunscreve ao contexto específico do setor de gestão e implantação de projetos em uma única empresa de TI. Inicialmente, a autora tinha a intenção de abranger gerentes de projeto de diversas organizações, a fim de obter uma perspectiva mais ampla e diversificada. No entanto, a empresa em questão opera globalmente, com equipes em diferentes regiões, como América Latina, América do Norte, Europa, Oriente Médio e África, o que levou à decisão de focalizar os entrevistados dentro dessa organização.

Embora essa abordagem tenha permitido uma análise mais profunda e direcionada ao contexto do setor de gerenciamento de projetos de TI, também pode limitar a generalização dos resultados para outros ambientes organizacionais ou setores, uma vez que a singularidade das operações da empresa de TI pode diferir significativamente das práticas em outros domínios. Portanto, essa restrição geográfica e setorial deve ser considerada ao interpretar e aplicar os achados deste estudo em contextos diversos.

Em suma, este estudo forneceu uma valiosa compreensão dos fatores de sucesso na gestão de projetos, com ênfase na perspectiva dos gerentes de projeto em uma empresa de Tecnologia da Informação. No entanto, é importante destacar as limitações inerentes a este estudo, incluindo a restrição à análise das relações interculturais e o foco na singularidade do contexto da empresa em questão.

Recomenda-se, assim, a exploração de temas relevantes para futuras pesquisas na área de gestão de projetos. Dentre eles, destaca-se a necessidade de investigar o impacto das relações interculturais nas práticas de gestão de projetos, uma vez que esse aspecto não pôde ser avaliado no presente estudo. Além disso, tópicos como "o que qualifica uma comunicação de qualidade dentro da equipe de projeto?", a importância do "controle de responsabilidades" na alocação de tarefas e a "consulta ao cliente" como fator de sucesso poderiam ser explorados em pesquisas subsequentes.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **Tecnologia da informação**. Atlas, 2004, p. 20.
- ALMEIDA, F. **Mercado de TI continua contratando, apesar da crise das big techs**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2023/01/mercado-tech-continua-aquecido-apesar-das-demissoes/>>. Acesso em: 9 jun. 2023.
- BACCARINI, D. **The Logical Framework Method for Defining Project Success**. *Project Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 25–32, dez. 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAKER, B. N.; MURPHY, D. C.; FISHER, D. **Factors affecting project success**. *Project Management Handbook*. 2. ed. New York: Van Nostrand, p. 669–685, 1997.
- BANKS, M. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BARBOSA, A. C. M. **Quais são as maiores empresas de tecnologia do mundo em 2023**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/06/quais-sao-as-maiores-empresas-de-tecnologia-do-mundo-em-2023/#foto2>>. Acesso em: 10 jun. 2023.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 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. 141–151, jun. 1996.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998, p.11
- CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S. DE; GHELLI, K. G. M. **Análise de Conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa**. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, p. 99–110, 25 mar. 2021.
- CASTELLS, M. **Sociedade em rede**. Trad. Roneide Venâncio Major. 6. ed. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/392268/mod\\_resource/content/1/ASociedadeEmRedesVol.I.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/392268/mod_resource/content/1/ASociedadeEmRedesVol.I.pdf). Acesso em: 11 jun. 2023.
- CLELAND, D. I. **Project stakeholder management**. *Project Management Journal*, 17(4), 36–44, set. 1986.
- COUILLARD, J. (1995). **The role of project risk in determining project management approach**. *Project Management Journal*, 26(4), 3–15, dez. 1995.

COUILLARD, J.; LAJOIE, R.; LOWTHIAN, B. **Using the logical framework method to develop work breakdown structures**. PMI, 1995.

CUOFANO, G. **O negócio, Modelos de negócios. Como A Amazon Ganha Dinheiro: Modelo De Negócios Da Amazon (Atualização De 2023)**. Disponível em: <<https://fourweekmba.com/pt/modelo-de-neg>>. Acesso em: 25 jun. 2023.

DE WIT, A. **Measurement of project success**. International Journal of Project Management, v. 6, n. 3, p. 164–170, ago. 1988.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. **Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable**. Information Systems Research, v. 3, n. 1, p. 60–95, mar. 1992.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, V. **Forbes Global 2000: quais são as maiores empresas do mundo em 2023**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/06/forbes-global-2000-quais-sao-as-10-maiores-empresas-do-mundo-em-2023/#foto1>>. Acesso em: 9 jun. 2023.

FREEMAN, M.; BEALE, P. **Measuring project success**. Project Management Journal, v. 28, p. 8-17, mar. 1992. Disponível em: <<http://www.interscience.wiley.com>>. Acesso em 10 maio 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2008.

GIL, A. A. C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 4. ed. [s.l.] São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

**Information Technology Market Size 2022 And Growth Analysis**. TBRC. Disponível em: <<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/information-technology-global-market-report#:~:text=The%20global%20information%20technology%20market>>. Acesso em: 1 jun. 2023.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LIMA, M. **As 10 marcas mais valiosas do mundo em 2023**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/01/as-10-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2023/>>. Acesso em: 9 jun. 2023.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI - Metodologias, Frameworks e Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MIGHT, R. J.; FISCHER, W. A. **The role of structural factors in determining project management success**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. EM-32, n. 2, p. 71–77, 1985.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. **Entrevistas Individuais: teoria e aplicações**. Volume 1. ed. FEENG, Porto Alegre, 2004.

MORRIS, P. W. G.; HOUGH, G. H. **The anatomy of major projects: a study of the reality of project management**. [s.l.] Chichester Wiley, 1987.

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

PARADA, D. F.; GOLIN, A. L. M. M. **A influência da tecnologia da Informação: uma reflexão bibliográfica sobre mercado de TI e organizações**. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 13 dez. 2018.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. **Critical factors in successful project implementation**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. EM-34, n. 1, p. 22–27, fev. 1987.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, 6ª Edição, Pensilvânia: PMI, 2017.

**Programação ainda vale a pena? Dá dinheiro? Profissionais contam como está o setor (e dão dicas)**. Globo. Disponível em: <<https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2023/05/09/entenda-se-programacao-ainda-vale-a-pena-profissionais-contam-como-esta-o-setor.ghtml>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

SAPOLSKY, H. M.; SAYLES, L. R.; CHANDLER, M. K. **Managing Large Systems: Organizations for the Future**. Administrative Science Quarterly, v. 19, n. 1, p. 119, mar. 1974.

SHENHAR, A.; LEVY; O., DVIR, D. **Mapping the dimensions of project success**. Project Management Journal, 28(2), 5–13, jun. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Porto Alegre, Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

TUMAN, J. **Success modeling: a technique for building a winning project team**. PMI, p. 29–34, 1986.

TURNER, J. R. **The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives**. 2. ed. [s.l.] McGraw-Hill, 1999.

VELLOSO, F. C. **Informática: conceitos básicos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2016.

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

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Grupo A, 2016.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO PRELIMINAR PARA A COLETA DE DADOS (MODELO EM PORTUGUÊS)**

### **PERFIL DO ENTREVISTADO:**

Cargo:

Tempo de atuação na área de TI:

Formação:

Nacionalidade:

País de atuação:

Data da Entrevista:

### **PROCEDIMENTOS PRÉVIOS AO INÍCIO DA ENTREVISTA:**

1. Confirmar a qualidade da conexão de internet;
2. Solicitar permissão para gravar a entrevista;
3. Iniciar a gravação.

### **APRESENTAÇÃO:**

Em primeiro lugar, eu como entrevistadora agradeço sua disponibilidade em participar deste estudo. Sou estudante de Comércio Internacional na Universidade de Caxias do Sul e trabalho no escritório de projetos da América Latina de uma multinacional atuante no segmento de TI. O objetivo desta entrevista é a coleta e análise de dados para o meu trabalho de conclusão de curso, que está baseado na revisão bibliográfica dos fatores de sucesso de projetos sob a percepção de gestores de projetos de TI.

Esta reunião durará aproximadamente meia hora e será conduzida com linguagem informal, com exceção das perguntas norteadoras. Num primeiro momento lhe apresentarei o contexto da pesquisa e depois solicitarei que elenque 5 fatores de sucesso que considera essencial para um projeto. Além disso, será solicitada a sua opinião a respeito dos grupos de fatores de sucesso. Lembrando que suas informações pessoais e respostas coletadas são restritas a fins acadêmicos e seus dados pessoais não serão divulgados.

É importante ressaltar que, no contexto deste estudo, considera-se como fatores de sucesso as métricas e características utilizadas para acompanhar e garantir uma boa performance de um projeto.

## **QUESTÕES PARA A ENTREVISTA:**

### **Questões introdutórias:**

1. O que lhe fez escolher atuar na área de TI?
2. Quais os tipos de projeto você mais desenvolve e quais as atividades que você mais desempenha?
3. Existem atualmente métricas de avaliação de performance de projeto na sua empresa? Se sim, quais?

### **Centrais:**

4. A partir dos fatores de sucesso apresentados abaixo, selecione 10 que considere essenciais ou mais relevantes para mensurar o sucesso de um projeto. Comente.

Rentabilidade	Valor percebido	Cronograma/plano do projeto	Atende os requisitos
Comunicação	Sucesso comercial	Qualidade da equipe	
Usuários felizes	Aceitação do cliente	Satisfação do cliente	Terceiros/Terceirizados
Política (poder de decisão)	Atende à qualidade	Time feliz	Atende o cronograma
Satisfação do GP	Envolvimento contínuo	Funcionalidade do produto	Suporte legal
Estimativas de custo/tempo/time acuradas		Sistema de controle de responsabilidades	
Atende ao orçamento	Solução de problemas	Comprometimento do GP	Atende ao propósito
Monitoramento e feedback	Consulta ao cliente	Suporte financeiro	
Satisfação do contratante		Missão do projeto	Delegação de tarefas
Atende a meta	Tarefas técnicas	Processo de implantação	

5. Você considera mais importante ou relevante para averiguar o sucesso de um projeto fatores mais objetivos (facilmente mensuráveis) ou mais subjetivos? Por quê?
6. Abaixo há uma figura que separa os fatores de sucesso previamente apresentados em quatro grupos, sendo eles: a) Satisfação dos stakeholders; b) Patrocinador do projeto; c) Planejamento e d) Implantação. Há algum fator que você discorda em relação ao grupo que o mesmo foi inserido? Comente.



### **Fechamento:**

7. Avaliando sua rotina na gestão de projetos, você entende que a empresa usa as métricas e fatores adequados para aferir sucesso em um projeto? Comente.
8. Você considera viável a aplicação dos fatores de sucesso apontados pela literatura de gestão de projetos em cenários reais? Comente.
9. No seu cotidiano, você seleciona ou muda as métricas utilizadas dependendo do projeto? Com que frequência você avalia ou reavalia as métricas utilizadas durante o projeto? E com qual frequência você gostaria de poder reavaliar as métricas? Você utiliza alguma ferramenta para controlar suas métricas?
10. Você gostaria que a sua empresa adotasse um ou mais fatores de sucesso diferente dos atualmente utilizados? Se sim, quais?
11. Hipoteticamente, adotando tais fatores, quais seriam os benefícios, na sua percepção? Por outro lado, que tipos de desafios ou entraves tendem a ser enfrentados?
  - Existe alguma informação que você queira complementar?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO PRELIMINAR PARA A COLETA DE DADOS (MODELO EM INGLÊS)**

### **RESPONDENT'S PROFILE:**

Job position:

Length of professional experience with IT:

Degree:

Nationality:

Country or region of service:

Interview date:

### **PRE-INTERVIEW PROCEDURES:**

1. Confirm internet connection quality;
2. Request permission to record the interview;
3. Start the recording.

### **INTRODUCTION:**

First of all, I - as an interviewer, thank you for your willingness to participate in this study. I am a student of International Business at University of Caxias do Sul and I work as a Project Management Officer for the Latin American business unit of a multinational company active in the IT industry. The goal of this interview is to collect and analyze data for my Final Paper, which is based on a bibliographic review regarding success factors for projects under the perception of Project managers focused on IT projects.

This meeting will last for approximately half an hour and will be conducted using informal language, except for the guiding questions. In the first part of the meeting, I'll be presenting the context of this research and soon after you will be requested to enumerate 10 success factors that you consider essential to a project. It's important to highlight that, in the context of this study, formal metrics and characteristics would be considered as a success factor to ensure a good project performance. More than that, your opinion regarding groups of success factors will be sought. Just a reminder that your personal information and answers are restricted to academic use and your personal data will not be disclosed.

## **QUESTIONS FOR THE INTERVIEW:**

### **Introductory questions:**

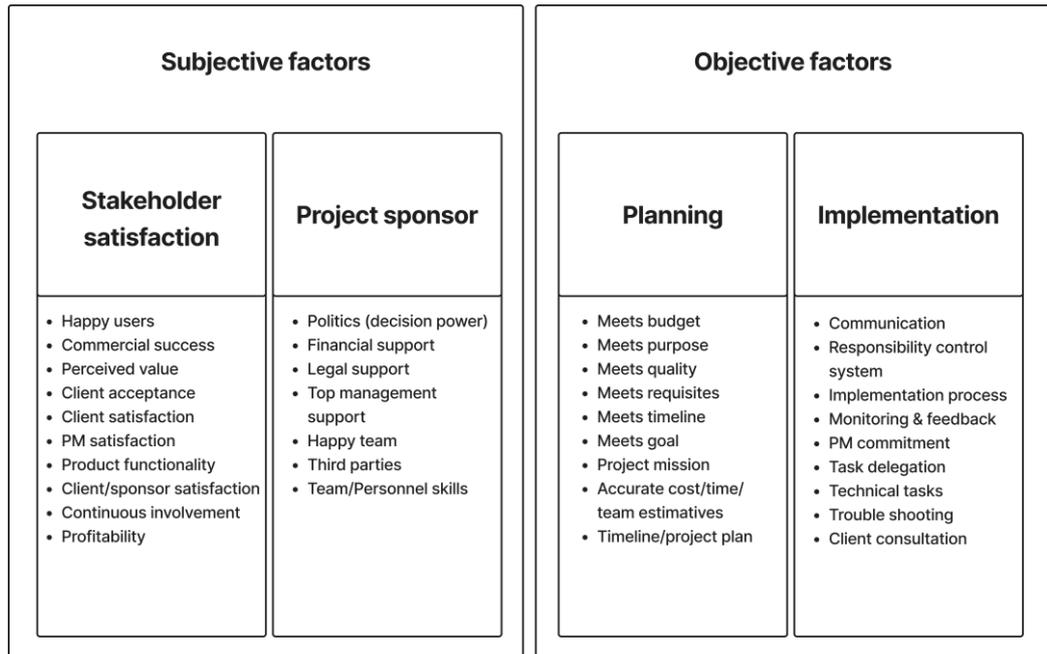
1. What made you choose the IT industry?
2. What type of projects do you develop the most and what are the activities that you usually perform in those projects?
3. Are there metrics in place to evaluate the project performance in your company? If so, what are they?

### **Central questions:**

4. From the success factors available below, please select 10 that you consider essential to measure project success. Please, add a comment to your answer.

Profitability	Perceived Value	Timeline/Project plan	Meets requisites
Happy users	Communication	Commercial success	Team/Personnel skills
PM satisfaction	Client acceptance	Client satisfaction	Third parties
Meets quality	Politics (decision power)	Legal support	Top management support
Accurate cost/time/team estimatives	Continuous involvement	Meets timeline	Responsibility control system
Meets purpose	Trouble shooting	PM commitment	Task delegation
Meets budget	Client consultation	Financial support	Project mission
Monitoring & feedback	Client/sponsor satisfaction	Technical tasks	Implementation process
Happy team	Meets the goal		

5. In your perception, is it more important or relevant to evaluate the success of a project through objective factors (easily measurable), or through subjective factors? Why?
6. The image below takes the success factors previously presented, and proposes four groups of success factors, as follows: a) Stakeholder satisfaction; b) Project sponsor; c) Project planning and d) Implementation. Is there any factor that you disagree about the designated group? Please, add a comment to your answer.



**Closure questions:**

7. Evaluating your routine in project management, in your opinion, do you recognise adequate success factors in your company to assess the project success/performance? Please, add a comment to your answer.
8. Do you consider it feasible or appropriate the application of success factors mentioned in the project management literature in real life scenarios?
9. Do you ever change the metrics you use on projects? How often the success factors are reevaluated during the project in your company? And how often would you like it to be? Do you use any tool to control your metrics?
10. Would you like if you company embrace one or more success factors different from the current ones? If so, which ones?
11. Hypothetically speaking, embracing such factors, what would be the benefits, in your perception? In contrast, what types of challenges or barriers would be faced?
12. Finally, do you consider success factors as useful tools when developing a project? Please, add a comment to your answer.

Is there anything else you would like to share or add?