

Percepção de sucesso em projetos: uma comparação entre teoria e prática

Daniella Castelucci de Medeiros¹; Antonio Cesar Amaru Maximiano², Carlos Roberto Campos³

¹ Pecege/ESALQ – formanda de MBA em Gestão de Projetos, e HP - Gerente de Projetos e Programas – Rua Bélgica, 34 – CEP 09402-060 - Ribeirão Pires (SP), Brasil

² FEA/USP – Professor Associado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (FEA/USP) - Avenida Luciano Gualberto, 908 - CEP 05508-900 – São Paulo (SP), Brasil

³ ESALQ/USP – Professor Associado e Especialista em Gestão de Projetos – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ/USP) – Av. Pádua Dias, 11 – CEP 13418-900 - Piracicaba (SP), Brasil

Percepção de sucesso em projetos: uma comparação entre teoria e prática

Resumo

Essa pesquisa teve por objetivo identificar como os executivos e os gerentes de projeto de empresa de tecnologia multinacional definem o sucesso de um projeto, os fatores críticos indispensáveis para que os projetos tenham sucesso e o quanto os gerentes de projeto desta organização sentem sua profissão valorizada. Através de questionários “online” e entrevistas foi possível conhecer a percepção de funcionários localizados em diferentes países e levantar interessantes pontos de discussão, como o fato de os executivos considerarem os projetos como uma parte crítica de seu trabalho, enquanto que os gerentes de projeto não se sentem totalmente apoiados por eles. Foi possível também identificar o baixo entendimento da estratégia de PMO “bimodal” apresentada pelo “Gartner Group” e adotada por este PMO. Os resultados deste trabalho podem ser usados para identificar estratégias de comunicação e desenvolvimento em PMOs executivos com funcionários alocados em diversos países, além de indicar a necessidade de adaptação de resultados de pesquisas de institutos à realidade de cada companhia.

Palavras-chave: Sucesso em projetos, Fatores Críticos de Sucesso, Valorização, PMO.

Perception of project success: a comparison between theory and practice

Abstract

The goal of this research was to identify how executive sponsors and project managers from a multinational technology company define project success and determine the critical success factors for projects in the opinion of the Sponsors and Project Managers. Through online questionnaires and interviews it was possible to learn the points of view from employees based in different countries. Interesting discussion points were discovered, including that executive sponsors consider projects critical to daily work and responsibilities, while project managers often do not feel fully supported by sponsors. Another finding was the low level of understanding between employees, the bimodal PMO strategy and what was presented by “Gartner Group” and what was adopted by the studied PMO. The results of this research can be used to define and develop communication strategies in executive PMOs with employees allocated in different countries. The results point to the need for adapting organization and institutional training for project managers and implementing this research to ensure success for each company a reality.

Keywords: Project success, Critical success factors, PMO, Executive Sponsor.

Introdução

Projetos são empreendimentos temporários que visam mudança em organizações ou na sociedade, de acordo com Maximiano (2014), e vêm sendo executados há milhares de anos. Apesar de serem temporários, esses empreendimentos têm resultado em produtos duradouros, desde grandes obras como as pirâmides do Egito e a Ponte Vecchio, até produtos abstratos como a União Europeia. Todas as grandes mudanças em qualquer ambiente foram frutos de projetos, tenham

ou não utilizado regras formais para execução. O gerente de projetos somente passou a ser reconhecido como detentor de uma profissão, passível de padronizações, ambiente próprio de discussões e atribuição de atividades na metade do século XX, como publicado na Harvard Business Review [HBR] em 1959, sendo considerada uma ocupação recente. A mais importante associação de gerentes de projeto do mundo, o Project Management Institute [PMI], foi criado oficialmente em 1969 e tem como foco principal disseminar conhecimento e informações que fortalecem a gestão de projetos como profissão. O PMI também realiza diversas pesquisas nas empresas para conhecer o ambiente de projetos, as estratégias organizacionais e as ferramentas de gestão utilizadas. Outra importante contribuição do PMI é o “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK], uma compilação de ferramentas e melhores práticas que serve de base para o desenvolvimento de metodologias de gestão de projetos em diversas empresas de grande porte.

Desde 2006, a pesquisa “Pulse of the Profession” [PotP] evidencia que a valorização da gestão de projetos está diretamente relacionada com a capacidade de as empresas gerenciarem seus projetos de acordo com o plano inicial. Outros estudos têm buscado encontrar as relações entre a cultura organizacional e o desempenho da gestão de projetos, e a incapacidade de alcançar os objetivos de prazo e orçamento são maiores, quanto menores são as notas atribuídas pelos respondentes das empresas aos fatores críticos focalizados nestas pesquisas (TSG, 2015). Estes fatores abrangem treinamento e desenvolvimento, apoio de “sponsors” executivos, participação dos usuários do produto final nas fases de planejamento, execução e dedicação à fase de planejamento, entre outros, caracterizando o ambiente em que os projetos estão inseridos, refletindo a cultura organizacional que impacta o desempenho dos projetos.

O sucesso de um projeto pode ser avaliado por meio de diferentes critérios. No entanto, todos os projetos estão sujeitos às três restrições básicas: custo, prazo e escopo, além da dependência da qualidade. Essas restrições são interdependentes, pois sempre que uma delas é limitada, haverá prejuízo de uma ou das duas outras. Por exemplo: Se um projeto sofre redução de seu orçamento, para que se mantenha seu prazo de entrega, deve-se abrir mão do nível de qualidade esperado. Ou será necessário estender o prazo de entrega para manter o nível de qualidade. Segundo Gallagher (2015), essa interdependência entre os três pilares do planejamento de projetos tem recebido cada vez mais atenção dos executivos, principalmente devido ao conceito de inovação disruptiva – uma transformação rápida com quebra de paradigmas pré-estabelecidos no ambiente dos negócios (Jorente, 2012). A inovação disruptiva traz

diversos desafios aos gerentes de projetos, espera-se que as três restrições básicas sejam simultaneamente reduzidas, entregando-se mais em menos tempo e com mais qualidade (Stevenson, 2015).

É nesse cenário que se busca entender como uma empresa multinacional, parte da lista Fortune 500, do ramo de computadores e impressoras, tem se adaptado às rápidas mudanças ambientais e como a gestão de seus projetos tem sido afetada por essas mudanças.

As perguntas da pesquisa que correspondem a essa busca de entendimento são as seguintes:

- O que define a percepção de sucesso de um projeto por parte dos clientes deste projeto e dos gerentes de projeto?
- Os fatores críticos apontados na literatura aplicam-se ao cenário estudado?
- A organização percebe estar entregando projetos relacionados à inovação disruptiva?
- Estariam as boas práticas sugeridas pelo Guia do PMBOK e parte da cultura organizacional sendo deixadas para trás para que a rapidez de entrega ganhasse mais importância que a acuracidade nas estimativas?
- Ou há um movimento de amadurecimento destas boas práticas nesse novo cenário, garantindo que as estimativas possam ser concretizadas sem que a burocracia tradicional da gestão de projetos interferisse o controle dos trabalhos?

Foram estudadas respostas tanto de executivos da empresa, quanto de gerentes de projetos de diferentes países, para que a conclusão pudesse englobar a cultura organizacional sem interferências da cultura local.

Metodologia

Esta pesquisa exploratória foi realizada em uma empresa de tecnologia que há mais de 75 anos oferece soluções inovadoras na área de computação pessoal e impressão. A empresa conta com mais de 50 mil funcionários em todo o mundo e conquistou diversos prêmios relacionados ao ambiente de trabalho para a diversidade. A empresa é dividida em diversas unidades de negócio (Logística, Vendas, Recursos Humanos, “Supply Chain”, “Customer Support” entre outras). Por se tratar de uma multinacional de grande porte, cada uma dessas unidades de negócios divide-se em

três regiões: Américas (América Latina e América do Norte); Ásia, Pacífico, Japão; e Europa, Oriente Médio, África.

Público-alvo da pesquisa

A unidade de negócios escolhida para a pesquisa foi “Supply Chain”, que trata dos pedidos de clientes finais e parceiros, desde a solicitação que é enviada através de e-mail, aplicativos ou página da internet, até o momento em que este pedido é recebido pelo comprador, incluindo a área de atenção aos compradores. A região geográfica escolhida é: Américas, abrangendo a América Latina e a América do Norte. Esta unidade de negócios possui um “Project Management Office” [PMO]. Esse escritório é uma suborganização que, segundo Maximiano (2014), tem as responsabilidades de “(1) definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas (2) oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação, (3) garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional e (4) confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar os mesmos para os patrocinadores” (p. 203). As empresas podem criar uma ponte entre a visão estratégica e a implementação das decisões através de PMOs (PMI, 2017).

O PMO estudado atende a todos os países dos continentes americanos. É gerenciado por um diretor que coordena 3 gerentes executivos e tem um total de 70 funcionários entre gerentes executivos e gerentes de projetos. Este PMO presta serviço às suborganizações de outros 3 diretores: América do Norte (Linha de Consumidor Final), América do Norte (Linha Comercial) e América Latina. Cada um desses diretores tem reportando a si diversos gerentes executivos para cada área específica de negócio. Todos estes diretores e gerentes executivos são clientes do PMO pesquisado.

A estratégia de definição de portfólio de projetos deste PMO, definida pelo seu diretor, segue as diretrizes bimodais de um conjunto de projetos de base, chamados de Modo 1, que possibilitam a manutenção dos sistemas e infraestruturas existentes, e projetos de inovação, chamados de Modo 2, que apoiam inovações disruptivas (TGG, 2016). A figura 1 apresenta a estruturação dos projetos segundo essa estratégia:

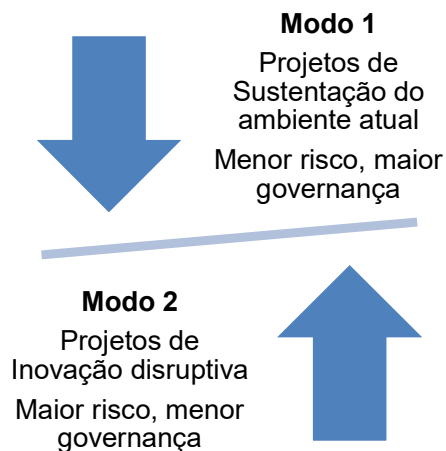


Figura 1. Gestão Bimodal de PMOs

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de The Gartner Group (2016)

O público alvo desta pesquisa é formado pelos clientes executivos para os quais o PMO presta serviços e pelos gerentes de projeto que são parte deste PMO. Tanto os executivos clientes quanto os gerentes de projeto estão localizados em diferentes países (Estados Unidos, México e Brasil) e por essa razão os meios de obtenção de dados foram eletrônicos e telefônicos.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada em seis etapas, ilustradas na Figura 2 e explicadas a seguir:

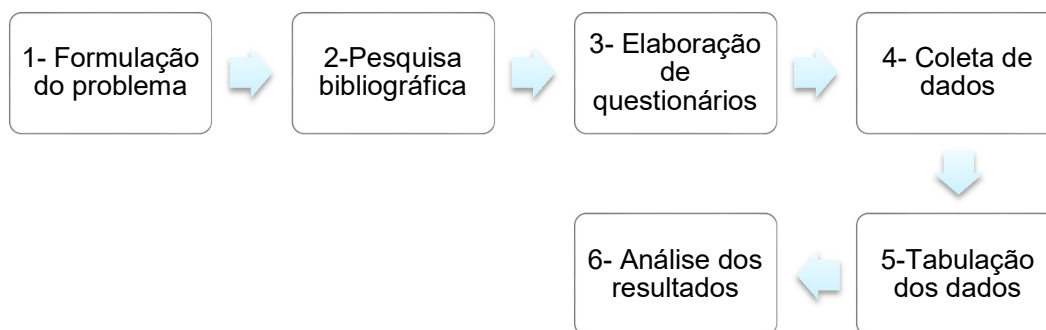


Figura 2. Etapas da pesquisa

Fonte: Dados originais da pesquisa

(1) Primeiro, o problema de pesquisa foi definido: o conceito de sucesso em projetos, a percepção de sucesso e de fatores críticos, e a taxa de adoção das melhores práticas recomendadas pelo PMI por parte do PMO estudado.

(2) Em seguida, foi feita a revisão da literatura por meio da qual se buscou entender:

- A definição oficial do termo “Inovação Disruptiva”.
- O consenso entre os autores especialistas em gestão de projetos no que se refere à definição de sucesso de um projeto.
- Quais são os fatores críticos mais comumente citados.

A revisão bibliográfica mostrou diferenças de definição do conceito de “sucesso” entre os autores Verzuh (2000), Shenhar et al. (1997) e Kerzner, (2004), o que abre campo para buscar qual definição é a mais bem aceita pelos gerentes de projeto do PMO e pelos seus clientes. Com relação ao conceito de Inovação Disruptiva houve consenso entre os autores pesquisados. Os fatores críticos de sucesso que foram incluídos no questionário compartilhado com os gerentes de projeto pesquisados foram baseados na definição do “Chaos Report” (TSG, 2014).

(3) Com base nessa revisão, a terceira fase foi iniciada com a elaboração de um roteiro de entrevista qualitativa sobre Inovação Disruptiva, para que fosse estabelecida uma relação entre definição do tipo de inovação encontrada na literatura e a definição utilizada pelos executivos clientes e gerentes de projeto do PMO. Por se tratar de um novo jargão na área de tecnologia, esse termo é aplicado muitas vezes em ambientes dinâmicos, mas que não necessariamente rompem os modelos de negócio e ferramentas existentes. Para que o resultado da pesquisa seja fidedigno ao real significado desta expressão, a autora julgou necessário pesquisar se os respondentes estavam aplicando o termo corretamente. Uma vez confirmado que a situação percebida tanto pelos clientes executivos quanto pelos gerentes de projeto fosse realmente de um ambiente de inovação disruptiva, foi iniciada a fase de obtenção dos dados com questionários quantitativos e entrevistas estruturadas.

(4) A quarta fase compreendeu a elaboração e divulgação de questionários e entrevistas. Os questionários incluíam perguntas relacionadas à percepção de sucesso dos projetos atuais. Para Verzuh (2000), o sucesso é entregar o produto do projeto dentro do prazo, com o custo estimado e com alta qualidade - seu foco, portanto, está na funcionalidade e desempenho. Já para Shenhar et al. (1997), o sucesso tem quatro dimensões: eficiência, satisfação do cliente, sucesso do negócio direto (aquele que foi atingido pelo produto do projeto) e novas oportunidades (o quanto o projeto foi capaz de criar oportunidade para novos projetos e negócios). Estes três últimos definiriam a eficácia do projeto. Kerzner (2004) ainda categoriza o sucesso, dividindo seus fatores em primários (a definição tradicional de entrega dentro do custo, tempo e

com a qualidade esperada) e secundários (satisfação do cliente, sucesso financeiro, alinhamento estratégico, proteção ambiental e reputação corporativa, entre outros). Além disso, diferentes grupos de stakeholders podem ter diferentes percepções de sucesso (Kerzner, 2013), sendo que para clientes pode ser a segurança de uso, enquanto que para os acionistas pode ser a lucratividade. Além disso, cada empresa pode ter sua própria concepção de sucesso e de quais são os fatores críticos para alcançá-lo. Esta seção dos questionários visa criar um entendimento comum do que é a definição de sucesso para o respondente antes de ele dar sua percepção do desempenho dos projetos da organização. Também foi perguntado sobre sua percepção de sucesso dos projetos atuais para encontrar uma relação entre os resultados da PotP e o desempenho deste PMO.

Especificamente para os gerentes de projeto foram acrescentadas perguntas com relação à importância dos fatores críticos de sucesso definidos pelo TSG. Segundo Bergamaschi (1999), fatores críticos de sucesso são um número limitado de áreas nas quais resultados satisfatórios garantirão desempenho competitivo para o indivíduo, departamento e organização. No questionário foram solicitados aos respondentes que marcassem primeiramente quais fatores considera crítico para o desenvolvimento de projetos em sua organização e, em seguida, quais destes fatores críticos estão presentes em seu ambiente de trabalho. Constâncio (2016) já havia encontrado melhores práticas descritas na literatura indo de encontro com resultados efetivamente demonstrados no ambiente de negócios e essa pesquisa visa descobrir se o mesmo ocorre na empresa estudada.

Estes questionários estiveram disponíveis eletronicamente e a audiência selecionada foi convidada a respondê-los, sendo 3 diretores e 85 gerentes executivos representando os clientes e 1 diretor, 3 gerentes executivos e 32 gerentes de projeto representando o PMO. Dos convidados, 48 diretores e gerentes executivos responderam a pesquisa, enquanto que 17 gerentes de projeto o fizeram. Foi utilizado o provedor de questionários “SurveyMonkey” e “TypeForm” para que estes questionários estivessem disponíveis online.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com 3 diretores, representantes dos clientes do PMO e 3 representantes dos gerentes de projeto. Assim como os questionários, as entrevistas dos gerentes de projeto continham uma pergunta específica relacionada à percepção dos fatores críticos de sucesso para projetos.

(5) A quinta fase do trabalho foi composta por tradução das perguntas, originalmente feitas em inglês e espanhol, para a tabulação dos dados, todos em um mesmo idioma.

(6) A sexta fase consistiu de analisar estes dados para que fossem trazidas à luz da pesquisa as conclusões do trabalho e os pressupostos pudessem ser confirmados ou refutados. O método utilizado para a elaboração deste trabalho foi indutivo, uma vez que verdades provisórias foram construídas a partir da revisão bibliográfica e então testadas por meio da experimentação (Diniz e Silva, 2008).

A análise das respostas sobre a definição e a percepção de sucesso nos projetos atuais foi relacionada a fim de se avaliar os seguintes pressupostos e responder às seguintes perguntas, segundo a Tabela 1.

Tabela 1. Hipóteses e perguntas de pesquisa a serem testadas

Fator Crítico de Sucesso
Pressuposto: Dentro dos critérios dos clientes este PMO, os projetos apresentam percepção de sucesso alinhado com os resultados da PotP.
Pressuposto: Dentro dos critérios dos gerentes de projeto deste PMO, os projetos apresentam percepção de sucesso.
Pergunta: Qual é a definição de sucesso mais aceita por este PMO e seus clientes?
Pergunta: Quais os fatores de sucesso considerados críticos pelos gerentes de projeto deste PMO?
Pressuposto: A relação entre os fatores críticos demandados pelos gerentes de projeto satisfeitos pelo PMO e sua percepção de sucesso dos projetos.

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Resultados e Discussão

Os questionários foram elaborados com base na revisão bibliográfica e direcionados à públicos específicos. Estes questionários foram enviados por e-mail à todos os gerentes de projeto do PMO e a todos os executivos e gerentes, acompanhados de um texto apresentando o trabalho que estava sendo desenvolvido e os fins para os quais os dados seriam usados.

A Tabela 2 apresenta a população considerada para a pesquisa e a taxa de resposta obtida em cada categoria.

Tabela 2. Taxas de Resposta

	Convidados	Aceitos	% de Resposta
Clientes – Questionário	88	48	54.5%
GPs – Questionário	35	17	48.6%
Clientes – Entrevista	3	3	100%
GPs - Entrevista	3	3	100%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As entrevistas realizadas tinham por objetivo obter respostas mais precisas do respondente, ajudando na expressão adequada do pensamento do entrevistado (Manzini, 1990). As perguntas dos questionários e entrevistas foram agrupadas de acordo com o objetivo de pesquisa que se buscou.

Ambiente de Inovação Disruptiva

Para que se pudesse estabelecer uma relação entre o ambiente de inovação disruptiva e a percepção de sucesso em projetos, foi perguntado aos respondentes através do questionário, seu entendimento de definição de inovação disruptiva e sua percepção sobre a vivência da organização nesse ambiente. Os resultados estão apresentados na Figura 3.

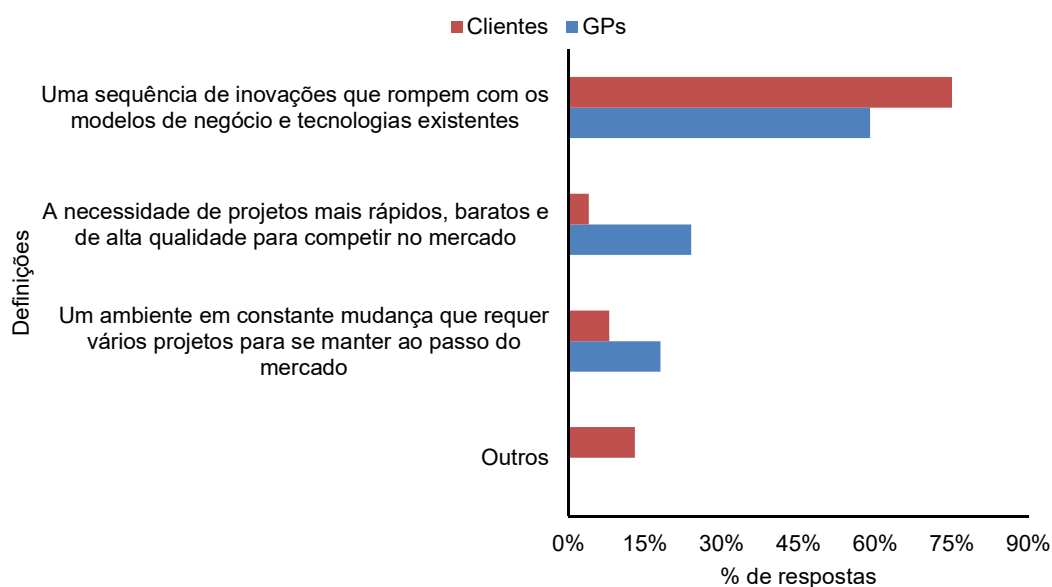


Figura 3. Conceito de inovação disruptiva

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Percebe-se que 75% dos clientes executivos e 59% dos Gerentes de Projetos [GPs] entendem o conceito de Inovação Disruptiva como “uma sequência de inovações que rompem com os modelos de negócio e tecnologias existentes” (Jorente, 2012), enquanto que pode-se perceber que 42% dos GPs tendem a observar mais as consequências deste tipo de ambiente, “necessidade de projetos mais rápidos baratos e de alta qualidade” e “ambiente de constante mudança que requer vários projetos”, conforme observado por Stevenson (2015). Ainda assim, podemos aplicar o conceito literário de Inovação Disruptiva para a análise da próxima pergunta.

A Figura 4 apresenta a percepção de inovação disruptiva no ambiente atual em que estão inseridos o PMO e seus clientes.

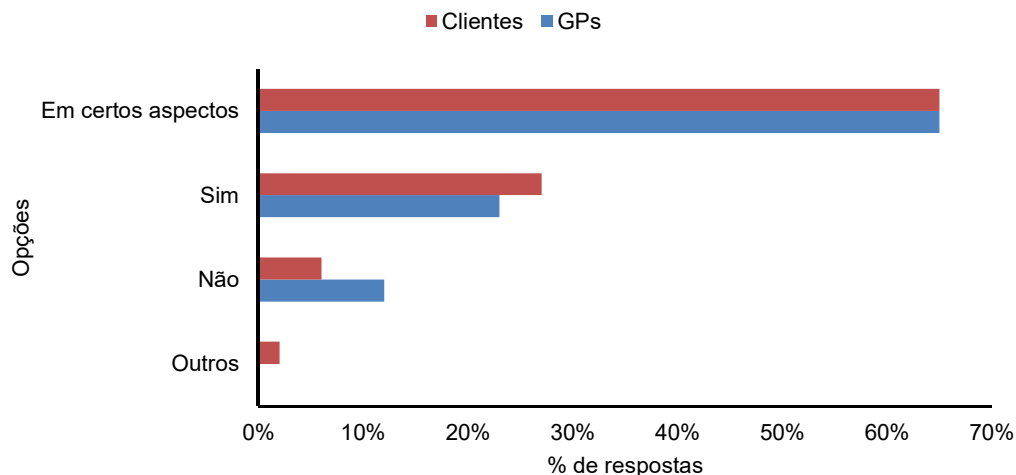


Figura 4. Percepção de vivência de inovação disruptiva

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Comparando as respostas dos clientes com as dos GPs na Figura 4, observa-se que há um consenso na qual existe uma certa verdade na afirmação de que a organização estudada vive um momento de Inovação Disruptiva, porém somente 23% dos GPs e 27% dos clientes acreditam que este seja o ambiente presente. As entrevistas ajudaram a esclarecer as respostas em número significativo de que o PMO e seus clientes estariam vivendo, “em certos aspectos”, um ambiente de inovação disruptiva.

Segundo todos os entrevistados da equipe dos GPs, a empresa vive um momento de transformação, mais do que inovação disruptiva. Percebe-se que a empresa valoriza e fomenta o ambiente e a mentalidade de inovação, segundo o

entrevistado Ricardo¹, “No PMO temos liberdade para promover a inovação”, porém o grande porte da empresa e a busca por eficiência fazem com que se invistam mais recursos em projetos de transformação e adaptação dos processos nos negócios existentes, para que haja mais eficiência, do que realmente em transformar estes processos. O entrevistado da equipe de GPs Thiago² menciona que “Passamos muito tempo sem renovar os processos e as ferramentas, e finalmente estamos transformando-nos, por necessidade”, e vai ao encontro do discurso do entrevistado, cliente executivo Carlos³, diretor de operações, “São projetos necessários, não são inovações disruptivas. Inovação disruptiva é mudar totalmente a forma que se opera. Mas se meu modelo de negócios me impõe restrições, é como se eu criasse cada vez mais carros melhores, motoristas melhores, para estradas erradas” Entre os entrevistados há consenso de que a empresa segue uma estratégia de entregar ao mercado soluções de inovação disruptiva, porém sem inovar seus próprios processos de negócio.

Percepção de Sucesso

Verzuh (2000) baseia sua definição de sucesso de projetos em funcionalidade e desempenho. Para Shenhar et al. (1997), sucesso é medido por eficiência (definida como funcionalidade e desempenho), satisfação do cliente, sucesso do negócio direto (aquele que foi atingido pelo produto do projeto) e novas oportunidades (o quanto o projeto foi capaz de criar oportunidade para novos projetos e negócios). Para analisar a satisfação dos clientes com relação aos projetos entregues pelo PMO foi feita uma comparação entre o conceito de sucesso para os clientes e para os GPs conforme demonstrado na Figura 5.

¹ Ricardo, Thiago, Carlos, Rodolfo, Pedro, Fabiano, TTM e SHV são pseudônimos para garantir o anonimato da pesquisa.

² Cf. nota 1.

³ Cf. nota 1.

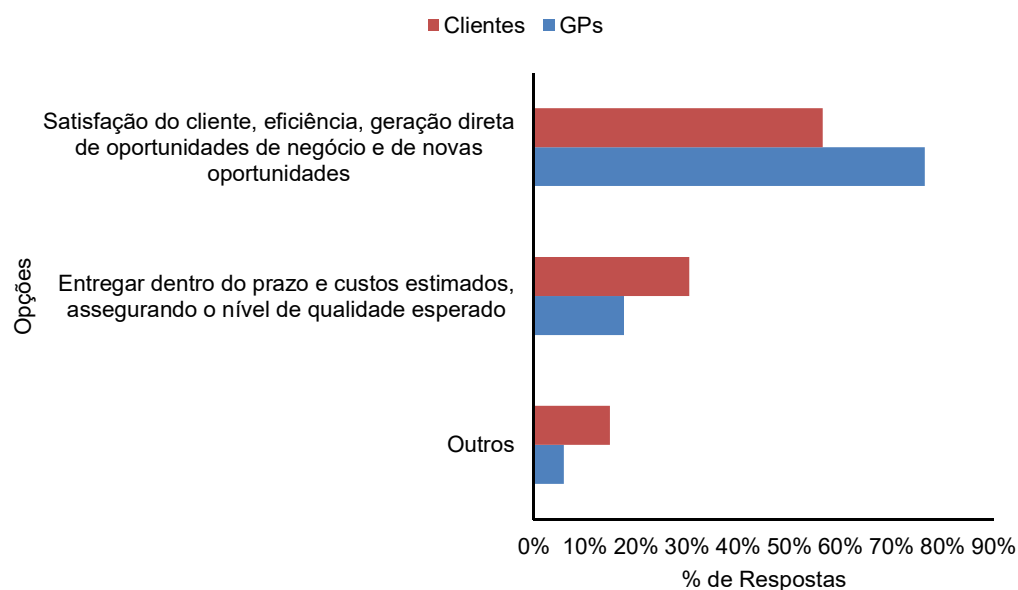


Figura 5. Definição de sucesso

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Pode-se observar que tanto os clientes quanto os GPs, em sua maioria (respectivamente 56,5% e 76,5%) concordam com a definição de Shenhar et al. (1997). Quando foi feita a análise de discurso dos 14,9% dos clientes que responderam “Outros”, observou-se que suas respostas foram que ambas as definições aplicavam-se. Uma vez que a eficiência define-se por “entrega dentro do prazo e custo estimados” (Shenhar et al., 1997), pode-se concordar que “Afirmar que um projeto de sucesso é aquele que é implementado atendendo aos critérios definidos no tripé tempo, custo e qualidade, é uma afirmação incompleta” (Ferreira, 2014).

Segundo as entrevistas realizadas, há ainda outros aspectos que são considerados para que o cliente perceba sucesso em um projeto que não foram levados em conta por nenhum dos trabalhos. Rodolfo⁴ mencionou que o projeto SHV⁴, apesar de ter sido entregue no prazo, dentro dos custos estimados e considerando todos os requisitos definidos pelo cliente, gerou muita tensão entre os patrocinadores durante sua execução pelos constantes problemas causados pelas limitações organizacionais. Fabiano⁵ destacou que a falta de capacidade de alinhar os diferentes elementos que compõem o ambiente de projetos pode levar à percepção de falha na gestão do projeto. Pode-se inferir que, para os clientes, enquanto há a tendência de que os GPs sejam

⁴ Cf. nota 1.

⁵ Cf. nota 1.

inseridos ao nível estratégico da empresa (Gallagher, 2015), a percepção de capacidade do GP de sobressair-se aos obstáculos impostos pelo ambiente em que o projeto está inserido é uma das métricas para que o projeto seja considerado de sucesso. Este fator complementa-se a acuracidade da comunicação mencionada por Thiago⁶ e Pedro⁷, pois ambos disseram que a comunicação deve ser concisa, clara e adaptada à audiência. Esta amplitude do conceito de sucesso comprova que “A definição de sucesso está evoluindo. As medidas tradicionais de escopo, tempo e custo não são mais suficientes no ambiente competitivo de hoje em dia” (PMI, 2017).

Com relação à percepção de que os projetos estariam sendo afetados com o ambiente atual de negócios, apesar de haver índices muito parecidos de concordância entre GPs e clientes (47% dos GPs e 47,8% dos clientes veem relação entre o ambiente e a taxa de sucesso dos projetos), não houve maioria absoluta de respostas que pudesse definir se a taxa de sucesso dos projetos está sendo afetada pelo ambiente, conforme demonstrado na Figura 6.

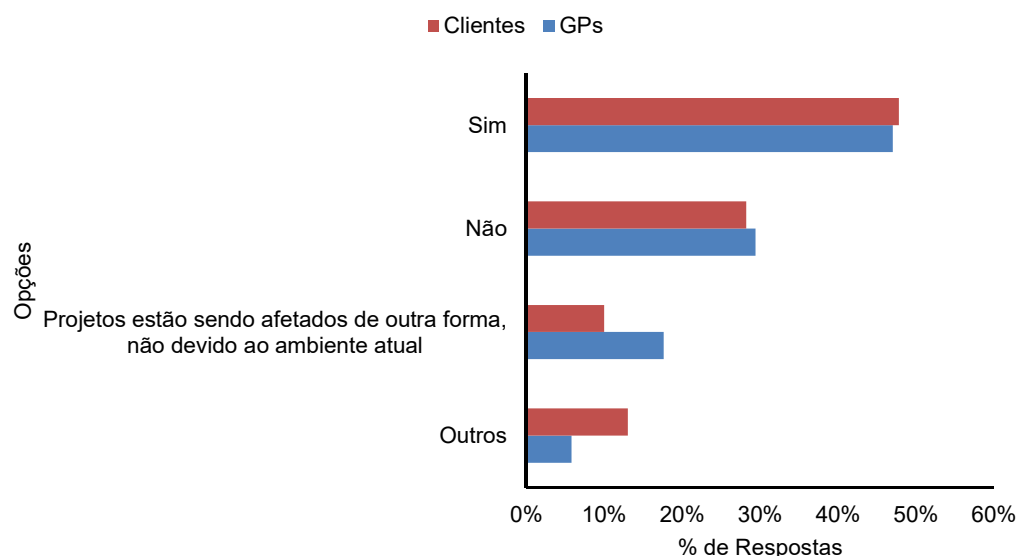


Figura 6. Percepção da influência do ambiente de inovação disruptiva no sucesso dos projetos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise das respostas “Outros” (5,8% dos GPs e 13% dos clientes) e as entrevistas sugerem que mesmo o ambiente de inovação disruptiva do mercado tendo

⁶ Cf. nota 1.

⁷ Cf. nota 1.

efeito sobre os projetos e a maneira como os projetos devem ser gerenciados, este não é o fator determinante para as falhas que têm ocorrido. Os fatores mais citados por todos foram: a complexidade organizacional, a dificuldade de se obter apoio de outras organizações para os projetos gerenciados por Supply Chain e a dificuldade com a infraestrutura de tecnologia da informação.

As entrevistas também não confirmaram satisfação com relação ao sucesso alcançado pelos projetos oferecidos. Dos entrevistados da equipe de GPs, somente um entrevistado mostrou-se plenamente satisfeito com os projetos de sua equipe, enquanto que os outros dois se mostraram parcialmente satisfeitos. Para Ricardo⁸, “Há outros (projetos) em que são questionáveis, de outras equipes, como o TTM⁹ os critérios iniciais de sucesso não foram alcançados. Os meus todos alcançaram os critérios de sucesso”, e para Pedro¹⁰, “Eu tenho a impressão que podemos fazer melhor”.

Para os clientes entrevistados não houve consenso. A pergunta “Você está satisfeito com a taxa de sucesso dos projetos que estão sendo entregues?”, Rodolfo¹ respondeu rispidamente: “Não”, e Fabiano² respondeu: “Muito do que eu mencionei ainda está no início do seu ciclo de vida. Então é difícil estimar o sucesso por enquanto, mas eu estou muito satisfeito com a abordagem dos projetos, com a abordagem dos programas e com o apoio do PMO”.

Uso de Metodologias

Segundo a PotP (PMI, 2016), o uso de metodologias e melhores práticas são fatores determinantes para se alcançar sucesso nos projetos de uma organização. Kerzner (2013) inclui em sua lista de pontos de maturidade em gestão de projetos a adoção e uso consistente de uma metodologia. Os dados da pesquisa realizada indicam que o ambiente dinâmico de negócios e a necessidade de eficiência na gestão de projetos não afetam o uso de metodologias. Somente 1 GP informou não usar metodologias em seu trabalho, enquanto que 15 GPs (88% dos respondentes) informaram usar uma metodologia. Destes, 13 GPs disseram escolher a melhor metodologia que se aplica às suas necessidades e 2 GPs afirmaram usar a metodologia definida pelo PMO. Interessante notar que se percebe uma flexibilidade no uso de metodologias de acordo com o projeto que é apresentado ao GP, demonstrado na Figura 7. Houve uma resposta ‘Outros’ para a qual o respondente escreveu: “Sim, eu

⁸ Cf. nota 1.

⁹ Cf. nota 1.

¹⁰ Cf. nota 1.

escolho a metodologia que melhor se aplica às minhas necessidades e também minha experiência para adaptar metodologias existentes ao uso”.

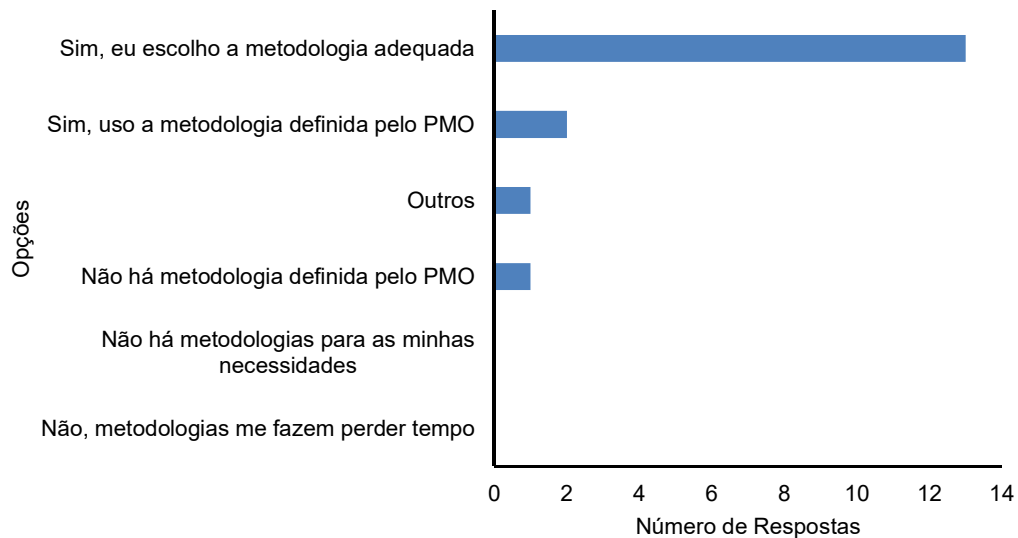


Figura 7. Uso de metodologias

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Profissão de Gerente de Projeto

Um dos fatores que determina taxas mais altas de sucesso em projetos é a valorização profissional do GP e a cultura de projetos existente na empresa (PMI, 2016). A Figura 8 apresenta a percepção dos profissionais GPs com relação a esse tema.

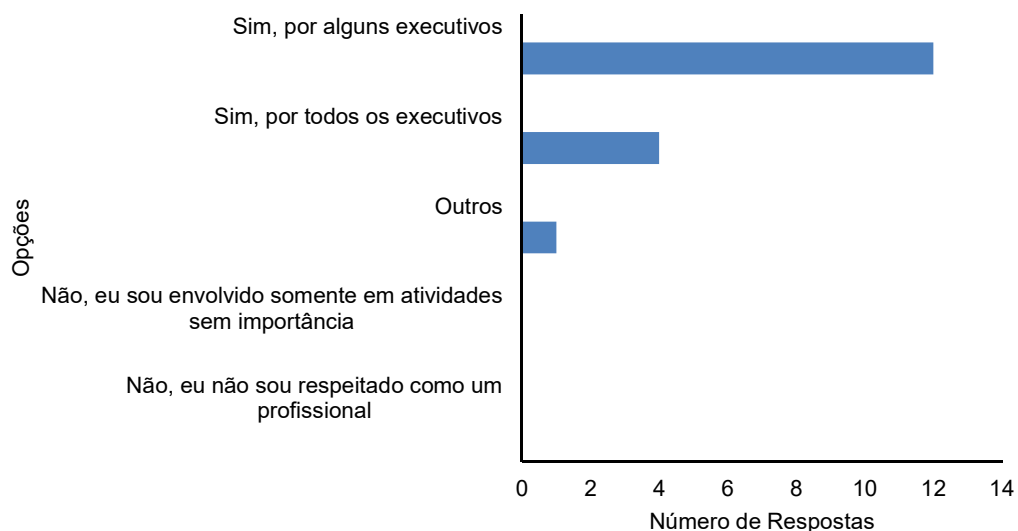


Figura 8. Valorização do profissional

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Pode-se observar que 12 GPs (70%) sentem-se de alguma maneira valorizados em sua profissão, mas o reconhecimento por parte de todos os executivos são percebidos por somente 4 deles (23%). A diferença de percepção de valorização da profissão pode indicar uma heterogeneidade da cultura de projetos entre os executivos. Houve uma resposta “Outros”, para a qual o GP incluiu no campo de comentários a nota “50/50”, portanto os pesquisadores inferiram que isso significa que o GP sente-se valorizado por metade dos seus clientes.

Quando perguntado aos clientes e aos GPs o nível de envolvimento dos patrocinadores com seus projetos, fica mais evidente esta diferença percebida nas Figuras 9 e 10.

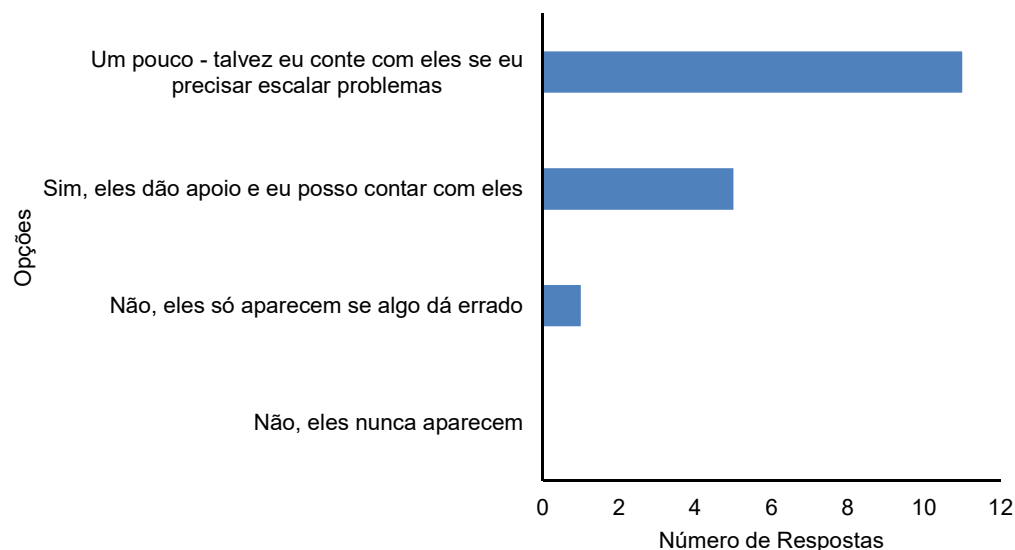


Figura 9. Percepção de engajamento dos executivos por parte dos GPs

Fonte: Resultados originais da pesquisa

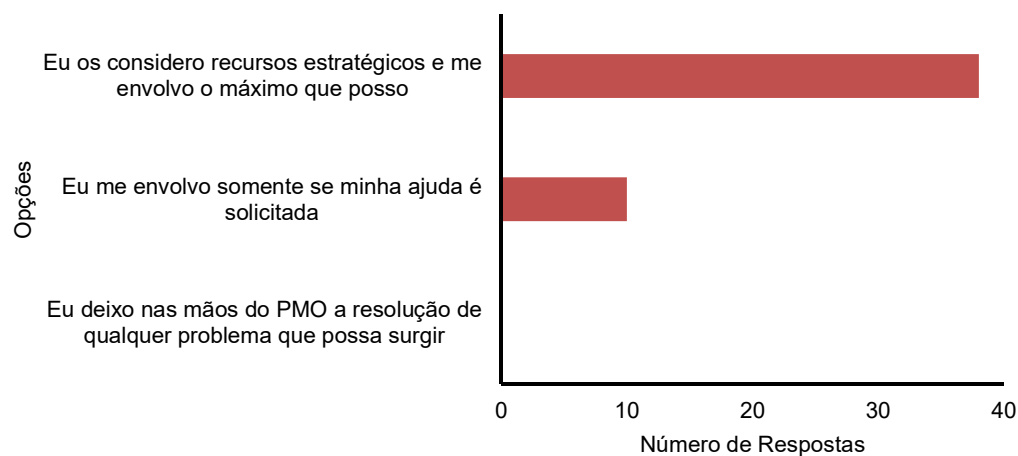


Figura 10. Percepção de engajamento dos executivos por parte dos clientes executivos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Pode-se notar que 78% dos executivos consideram-se plenamente engajados aos projetos dos quais são patrocinadores, enquanto que somente 29% dos GPs têm essa percepção. Para 65% dos GPs, os executivos estão “Um pouco envolvidos”. Nas entrevistas, os clientes executivos mostraram-se interessados e disponíveis para colaborar com os GPs, e os entrevistados das equipes de GPs indicaram que o apoio destes clientes executivos é um fator crítico de sucesso para seus projetos. Esta

diferença abre precedente para a análise mais profunda da sensação de engajamento em comparação com a demonstração deste sentimento. Segundo Dinsmore (2005), os PMOs que falham são “vítimas de gestão inadequada dos stakeholders e pouca atenção às políticas da organização”. Desta forma, compreender essa diferença de percepção torna-se crítica para o sucesso do PMO estudado. A função principal do sponsor é ser um elo de ligação entre a organização permanente (a empresa em si) e a equipe de projeto, e normalmente é assumida por executivos de nível sênior por exigir credibilidade e conhecimento suficiente da organização permanente para representar o projeto junto aos outros executivos (Dinsmore, 2005). Porém, segundo James (2011), o cenário mais comum encontrado pelos gerentes de projeto é formado por sponsors que têm alto nível de educação em sua área de educação, mas não em gestão de projetos. Desta forma, eles acabam não entendendo bem o que é esperado de si ou sua função dentro de uma organização temporal de projeto. Esta discrepância pode explicar a razão da percepção dos gerentes de projeto ser tão diferente da percepção dos sponsors que responderam aos questionários. James (2011) ainda apresenta uma lista de ações que podem ajudar o gerente de projetos na função de educar seus sponsors e melhorar o relacionamento entre as funções:

- Reuniões periódicas presenciais para discutir o status do projeto, os riscos e problemas do projeto na organização estudada. Devido às diferenças geográficas, estas reuniões poderiam ser através de webcam (prática ainda pouco utilizada pelos gerentes de projeto do PMO estudado).
- Entender as necessidades do sponsor, sejam limitações de tempo, detalhamento de informações sobre o projeto ou empecilhos para exercício de sua função.
- Discussão sobre o nível ideal de envolvimento do sponsor com o projeto.
- Definição clara de papéis e responsabilidades.
- Entrar em consenso com o sponsor sobre o processo de tomada de decisão.

Segundo Kerzner (2013), existem diferentes perspectivas a respeito da função do gerente de projetos. Em empresas projetizadas, o cargo de GP é hierarquicamente equivalente ao de um gerente de divisão ou diretor, enquanto que em organizações pouco projetizadas este cargo é mais baixo. A valorização do trabalho do GP depende

do quão projetizada é a empresa (Kerzner, 2013), e a valorização do profissional por parte do próprio PMO também pode ser medida estudando-se o investimento em treinamentos e desenvolvimento profissional (PMI, 2016; PMI, 2017; Kerzner, 2013). A percepção dos GPs é apresentada na Figura 11.

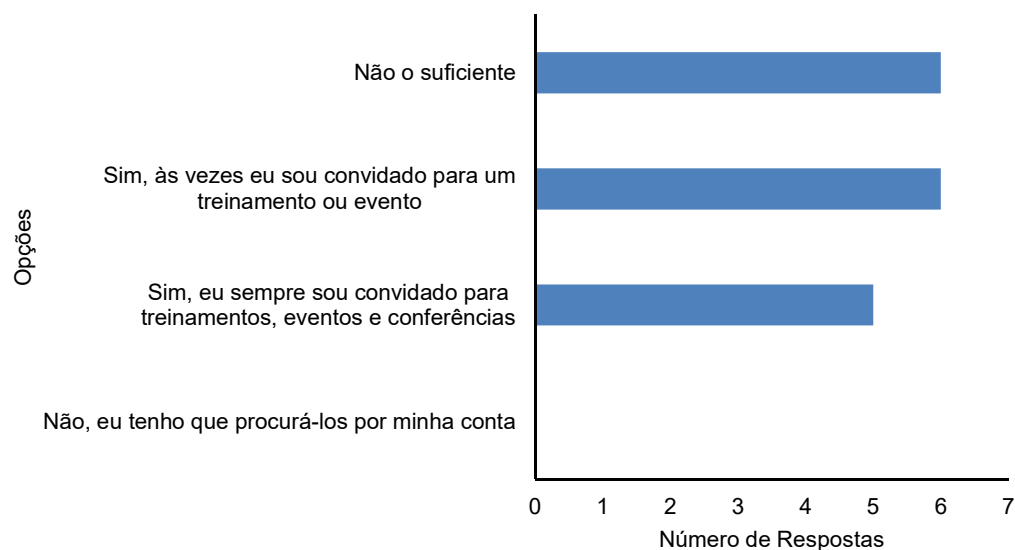


Figura 11. Investimento em treinamentos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Considerando-se o tamanho da amostra, não houve uma moda absoluta de respostas com relação a este assunto. Houve a mesma proporção (35%) de GPs que acreditam que não recebem treinamentos suficientes e GPs que às vezes são convidados para treinamentos. Uma proporção um pouco menor (29%) relatou que sempre é convidada para treinamentos, eventos e conferências.

Fatores Críticos de Sucesso

O relatório “The Chaos Report” apresenta uma lista de fatores críticos de sucesso – aqueles que, quando ausentes, limitam as chances de sucesso do projeto (STG, 2014). Esta lista foi apresentada aos GPs com o fim de analisar se estes fatores também se aplicam à organização estudada.

Para o “The Standish Group” (Tabela 3), os fatores críticos mais importantes são: Envolvimento do Usuário, Apoio da Gerência Executiva e Clara Descrição dos Requerimentos. Este estudo demonstrou que para os GPs da organização estudada

(Figura 13), os fatores mais críticos de sucesso são: Visão e Objetivo Claros, Planejamento Adequado, Apoio da Gerência Executiva e Clara Descrição dos Requerimentos. A Visão e Objetivo Claros, que ocupou a nona posição de importância para o “The Chaos Report”, é o fator mais importante para esta organização, enquanto que o Envolvimento do Usuário, fator mais crítico para o “The Chaos Report”, foi citado por apenas 59% dos GPs que responderam à pesquisa. Estes números indicam que a organização estudada tem particularidades que a diferem do escopo de estudo do “The Standish Group”. O PMI também aponta, na PotP de 2017, o suporte da gerência executiva como uma chave para que os projetos alcancem seus objetivos.

Tabela 3. Fatores Críticos de Sucesso segundo “The Chaos Report”

Fator Crítico de Sucesso	% de repostas
Envolvimento do usuário	15,9%
Suporte da gerência executiva	13,9%
Clareza dos requerimentos	13%
Planejamento adequado	9.6%
Expectativas realistas	8.2%
Milestones menores	7.7%
Equipe competente	7.2%
“Ownership”	5.3%
Visão e objetivos claros	2,9%
. Equipe focada e trabalhadora	2,4%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em The Standish Group (2014)

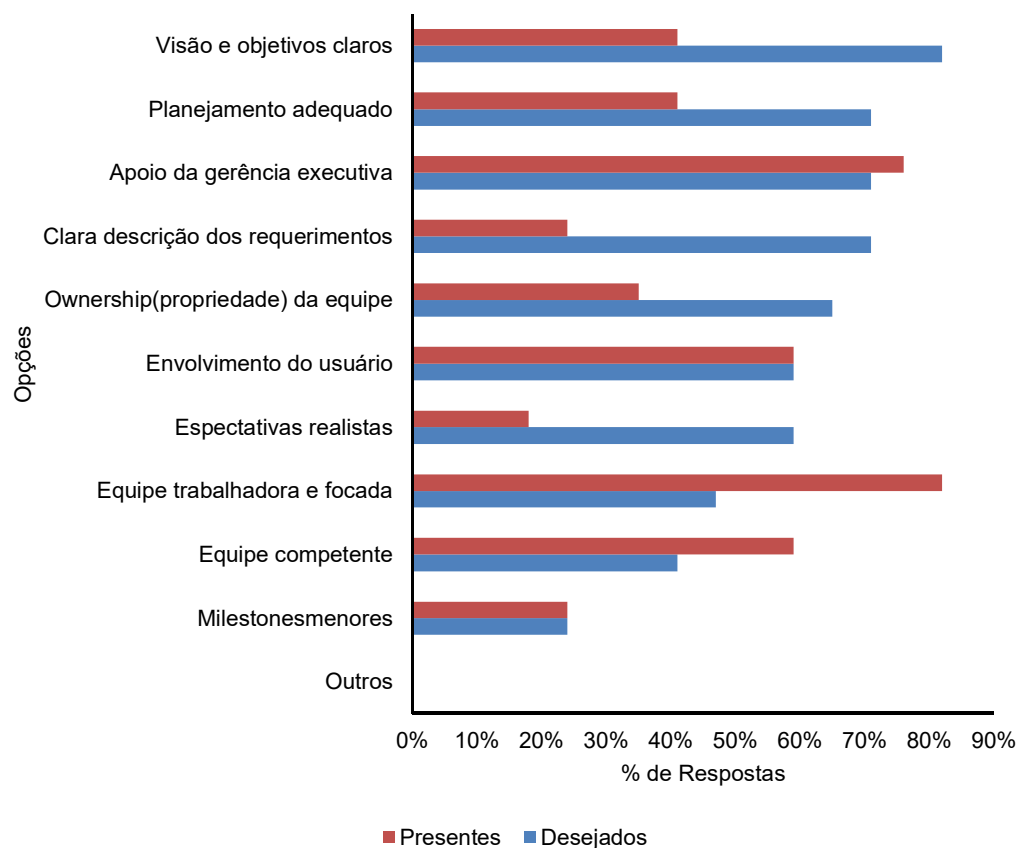


Figura 13. Comparação dos fatores críticos desejados e fatores críticos presentes na organização

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Figura 13 também demonstra que com relação às condições oferecidas pelo ambiente em que os projetos estão inseridos, observa-se grande discrepância entre os fatores considerados imprescindíveis pelos GPs e os que estão presentes. Para apenas 41% dos GPs há uma visão clara dos objetivos do projeto e planejamento adequado, e somente 24% dos GPs indicaram que há uma clara descrição dos requerimentos. Esta hierarquização de necessidades está alinhada com os fatores críticos apontados como típico dos anos 1980s, enquanto que os fatores críticos dos anos 1990s aparecem com menor importância (Kerzner, 2013).

As entrevistas realizadas trouxeram mais luz sobre este assunto. Todos os entrevistados mencionaram que o ambiente dinâmico de negócios faz com que as reavaliações das prioridades da empresa tenham que ser constantemente realizadas, o que resulta em decisões que podem afetar o escopo dos projetos – trazendo a ideia de

que a visão das necessidades de negócio não é clara. Para Pedro¹¹, “Temos que estar 100% alinhados com as necessidades dos clientes, (...) os requerimentos mudam todos os dias, então o valor muda. É preciso reavaliar, (...), o portfólio de projetos e ver se há algo que já não faça sentido hoje, ou adicionar uma necessidade”. Esta afirmação vai ao encontro de uma das conclusões da PotP de 2017, que destacou que “para continuar relevante no mercado, os executivos reconhecem que é preciso liderar a transformação, e não apenas segui-la” (PMI, 2017). Pedro ainda destacou que é preciso considerar o GP adequado para cada tipo de projeto, entendendo as particularidades de cada projeto e as competências transversais de cada gerente. O alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa, que não fazia parte da lista sugerida pelo “The Chaos Report”, foi mencionado pelos três entrevistados GPs.

Os fatores críticos mencionados pelos entrevistados GPs vão ao encontro dos fatores analisados quantitativamente.

Conclusões

Apesar de estar inserido em um ambiente de negócios voltado à inovação disruptiva, o PMO estudado dedica Gerentes de Projeto tanto a inovações disruptivas quanto a projetos de sustentação do ambiente de negócios presente, dando a cada membro uma opinião diferente com relação ao foco do PMO. De maneira geral, tanto os executivos clientes quanto os gerentes de projeto entendem o que é uma inovação do tipo disruptiva.

Os executivos clientes do PMO acreditam estar provendo mais apoio aos projetos que patrocinam do que os gerentes de projeto podem perceber. Os fatores de valorização da profissão de Gerente de Projeto sugeridos pelo PMI são em parte atendidos por este PMO, faltando a sensação de valorização aos GPs por parte dos executivos clientes e maior divulgação de treinamentos e eventos educacionais.

O conceito de sucesso apresentado por Shenhar et al. (1997) está mais alinhado com as expectativas dos clientes e dos Gerentes de Projeto do que a tradicional avaliação de sucesso com base no tripé custo-tempo-escopo, e este PMO está alinhado com a última edição da pesquisa “Pulse of the Profession” (PMI, 2017). Os fatores críticos apontados pelos executivos entrevistados pelo “The Standish Group” estão classificados em diferente ordem de importância pelos Gerentes de Projeto do PMO estudado. Diferentes Gerentes de Projeto têm diferentes percepções do PMO estudado.

¹¹ Cf. nota 1.

Diferentes Gerentes de Projeto têm diferentes percepções do nível de sucesso que os projetos do PMO estudado têm alcançado.

As limitações processuais das empresas externas ao PMO impactam mais o sucesso e a percepção de sucesso dos projetos do que o ambiente de inovação disruptiva em que a organização está inserida. Mesmo com a exigência de projetos sendo entregues com mais eficiência, as melhores práticas e metodologias continuam sendo seguidas por este PMO.

Agradecimentos

Ao meu esposo Rafael Medeiros que se absteve carinhosamente de minha atenção para que eu pudesse realizar esta pesquisa. Aos meus pais que me deram asas para voar até meus sonhos. Ao Alexandre Souza e à Fabiola Dominguez pelo apoio e motivação incondicionais. Ao meu orientador Prof. Carlos Campos por impulsionar sempre a superação. E ao Carlos Costa pela paciência e generosidade.

Referências

- Bergamaschi, S. 1999. Um estudo sobre projetos de implementação de sistemas para gestão empresarial. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Constâncio, F. L.; Neto, J. S. 2016. Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projeto e o desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos. *Revista Gestão e Projetos* 7 (2): 16-33.
- Diniz, C. R.; Silva, I. B. 2008. Tipos de métodos e sua aplicação. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/ava/arquivos/cursos/geografia/metodologia_cientifica/Met_Cie_A04_M_WEB_310708.pdf. Acesso em: 12 fev. 2017.
- Dinsmore, P. C.; Cooke-Davies, T. 2005. *Right Projects Done Right!* John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, Estados Unidos.
- Ferreira, A. M. D. 2014. Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos com equipes virtuais: uma visão global. Tese de Doutorado em Ciências. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Gallagher, S. 2015. PMs in the c-suite. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/library/project-manager-and-project-leader-9942>. Acesso em: 25 set. 2016.
- Harvard Business Review [HBR]. 1959. The Project Manager. *Harvard Business Review*, May-June 1959: 89-97.

James, V. M. 2011. Project sponsorship: a collaborative journey. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/library/project-sponsorship-collaborative-journey-6210>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

Jorente, M. J. V; Nakano, N. 2012. Inovação, tecnologias de informação e comunicação e processos disruptivos. *Informação & Informação* 17 (2): 37-54.

Kerzner, H. 2013. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, Estados Unidos.

Kerzner, H. 2004. *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, Estados Unidos.

Manzini, E. J. *A Entrevista na Pesquisa Social*. Didática, São Paulo, SP, Brasil.

Maximiano, A. C. A. 2014. *Administração de Projetos*. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Project Management Institute [PMI]. 2013. *Project Management Body of Knowledge [PMBok]*. 5ed. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania, USA.

Project Management Institute [PMI]. 2016. Pulse of the Profession. Disponível em <<http://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016>>. Acesso em: 4 dez. 2016.

Project Management Institute [PMI]. 2017. Pulse of the Profession. Disponível em: <<http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

Shenhar, A. J.; Levy, O.; Dvir, D. 1997. Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal* 28 (2): 5-13.

Shimakura, S. *Bioestatística Avançada*. Disponível em: <<http://leg.ufpr.br/~silvia/CE701/node71.html>>. Acesso em: 4 dez. 2016.

Stevenson, P. 2015. Taking innovation to reality. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/library/taking-innovation-approach-to-marketplace-9913>>. Acesso em: 25 set. 2016.

The Standish Group [TSG]. 2014. *Chaos Report*. Disponível em: <<https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2016.

The Gartner Group [TGG]. 2016. *Future Predicts: The Supply Chain and Beyond*. Disponível em <<https://www.gartner.com/doc/3480517/escl-peer-forum-debrief-supply>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

Verzuh, E. 2000. *MBA Compacto, Gestão de Projetos*. Editora Campus-Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.