



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **Identificação e Análise das Dimensões de Sucesso em Projetos no Brasil**

**FELIPE DE SOUZA MENDES E SILVA**

Fundação Getúlio Vargas  
felipe.msouza@fgvmail.br

**MARCOS LOPEZ REGO**

Fundação Getúlio Vargas  
marcos.rego@fgv.br



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS NO BRASIL

### Resumo

As organizações aumentam a utilização dos métodos de gerenciamento de projetos (GP) para alcance dos seus objetivos, porém muitos desses trabalhos não encontram os resultados esperados. Os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos resumem o monitoramento do sucesso dos projetos com a medição das dimensões básicas: custo, prazo e escopo. Com a evolução das pesquisas na área, passou-se a incluir também a qualidade como fator de sucesso. Esse trabalho argumenta que a utilização de apenas esses indicadores não são suficientes para medir o constructo do sucesso dos projetos. Para este trabalho foi realizado uma pesquisa com 171 praticantes de GP, buscando a utilização dos objetivos de sucesso e sua percepção em relação ao alcance do sucesso em seus projetos. As análises demonstraram que os objetivos podem ser reduzidos em dois fatores que respondem a aproximadamente a 78% da variância inicial e que o em muitos projetos o fator II (objetivos internos) é sacrificado para um maior alcance do fator I (satisfação com os produtos do projeto).

**Palavras-chave:** Sucesso de projeto; Fatores críticos de sucesso; Metodologias de projetos.

### Abstract

The Organizations are increasing the use of of project management (PM) methods to reach their goals, but many of these efforts do not meet the expected results. The traditional project management control methods are based on monitoring the success of the projects with the measurement of its basic dimensions: cost, time and scope. With the evolution of research in the area, it was included quality as a success factor. This paper argues that using only these indicators is not enough to measure the construct of successful projects. For this work, a survey of 171 practicing project managers in the information technology area was conducted, seeking to use the goals of success and his perception of achieving success in their projects. A factorial analyses was used and indicated that two factors responds to approximately 78% of the initial variance and that in many projects the factor II (internal goals) is sacrificed for a greater range of factor I (satisfaction of project deliverables).

**Keywords:** Project success; Critical success factors; Project management methodologies.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1. Introdução

Existe controvérsia na literatura a respeito de como medir o desempenho ou sucesso em projetos (Jugdev & Müller, 2005). Poucas são as empresas que conseguem definir claramente para seus gerentes os objetivos e métricas para qualificarem um projeto como sucesso (Kerzner, 2002). Além disso, o sucesso pode ser visto de diferentes perspectivas e possui um alto grau de dependência do contexto no qual o projeto e a organização estão inseridos (Jugdev & Müller, 2005). Alguns autores citam que o sucesso do projeto é um conceito relativo (Kerzner, 2009; Schindler & Eppler, 2003), pois depende do objetivo de cada organização assim como o modelo adotado para sua mensuração.

A necessidade de monitorar os indicadores de sucesso é revelada quando entendemos que esses fatores possuem impactos significativos no resultado e logo necessitam ser acompanhados com maior prioridade. Com isso, os modelos de gerenciamento de projetos (GP) definem os requisitos para medir o sucesso dos projetos.

Nos modelos tradicionais os métodos de GP o sucesso do projeto costumava ser definido por meio do chamado triângulo de ferro, também denominado de restrição tripla: atender os requisitos, cumprir o orçamento e terminar no prazo planejado. Alguns autores apresentaram propostas mais abrangentes para a medida de sucesso, nas quais foi adicionado um quarto fator: a qualidade (Meredith & Mantel, 2009; Thomsett & Ptr, 2002; Verzuh, 2008). Porém, as expectativas que são consideradas nos modelos tradicionais ignoram outras variáveis que são importantes para avaliar o sucesso do projeto, como: avaliação dos *stakeholders*, do time do projeto e, o mais importante, o valor agregado ou benefícios esperados do projeto (Thomsett, 2002). Sequências de projetos costumam ser restringidas durante o desenvolvimento para atender o orçamento ou prazo, porém falham em sua implementação (Thomsett, 2002).

Nesse contexto, várias pesquisas na área de projetos de TI investigaram a razão pela baixa performance nos projetos (The Standish Group, 2010, 2013). Brooks já apresentava desde 1987 que não existe uma bala de prata (*silver bullet*) para resolver este problema (Brooks, 1987). O desempenho nos projetos é realizado na habilidade de alcançar os objetivos de custo, prazo e nível desejado de qualidade do produto.

Com isso, o objetivo desse trabalho é aumentar as perspectivas da realidade atual da literatura no que tange ao sucesso do projeto e analisar a correlação dos principais critérios utilizados em relação ao sucesso dos projetos. As questões problema podem ser expressas da seguinte forma: (a) Quais são as dimensões direcionadoras que são utilizadas para avaliar o sucesso do projeto? (b) Os gerentes de projetos estão utilizando de forma adequada os critérios de sucesso do projeto?

Para responder às questões propostas, o trabalho está estruturado de forma a inicialmente apresentar uma revisão da bibliográfica sobre as dimensões e perspectivas do sucesso em projetos até os tempos atuais, com a identificação dos principais autores que definiram as variáveis utilizadas para desenvolvimento do constructo do sucesso de um projeto. Em seguida descreve-se a pesquisa de campo, na qual foram medidas a utilização das dimensões e sua correlação ao sucesso alcançando dos projetos. O trabalho conclui-se com as análises dos dados obtidos, utilizando-se análise fatorial.



## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Medindo o sucesso dos projetos

Segundo Kerzner (2009, p. 44) “[...] no início o sucesso de um projeto era qualificado apenas em termos técnicos, isto é, se o resultado gerado era ou não adequado”. Preocupações em relação a custos e prazos só começaram a serem acompanhadas e avaliadas em um segundo período onde essas métricas foram utilizadas para avaliar a taxa de sucesso do projeto, porque eram fáceis de usar dentro da esfera da organização do projeto (Atkinson, 1999; Cooke-Davies, 1990; Hartman, 2000; PMI, 2013). À medida que as empresas passaram aprimorar o gerenciamento de projetos, começaram a verificar a necessidade de acompanhar também o nível de qualidade pré-estabelecido (Kerzner, 2009). Entretanto, o autor ressalta que esta era ainda uma medida incompleta, uma vez que estes indicadores retratavam uma definição interna de sucesso.

Nessa perspectiva de sucesso dos projetos, os gerentes focavam em obter um projeto feito certificando-se de que estava funcionando e colocando o quanto antes para fora da carteira de projetos. O contato com o cliente era mínimo, junto com longo prazo de acompanhamento e solução de problemas. A gestão de projetos nessa fase possuía como a prática predominantemente o apoio do triângulo de ferro como a base do gerenciamento de projetos (Atkinson, 1999; Cooke-Davies, 1990; Hartman, 2000).

Muitos autores corroboram com seus estudos com os indicadores do triângulo de ferro, porém, é de consenso de todos da insuficiência desses indicadores para medirem na totalidade o sucesso ou insucesso de um projeto e que existem outros fatores que são considerados críticos que devem ser considerados nessa mensuração (Atkinson, 1999; Belassi & Tukel, 1996; de Wit, 1988; Dvir, Raz, & Shenhar, 2003; Pinto & Slevin, 1988; Prabhkar, 2008; A.J. Shenhar, Dvir, & Levy, 1997; B. Shenhar & Dvir, 2014).

Kerzner (2002, p.44-45) se adaptando a essa influência deu um passo a mais. O autor afirma que a “melhor explicação de sucesso é aquela que o mensura em termos de fatores primários e secundários”. Os fatores primários serão considerados os indicadores de cumprimento de prazo, do custo e do nível de qualidade pré-estabelecidos, definição de qualidade acordada com o cliente. Por fatores secundários teremos a visão que o projeto somente é um sucesso quando o cliente permite a aceitação formal do projeto e este concorda na divulgação de seu nome como referência (Kerzner, 2002).

Em vista isto, o sucesso depende muito do ponto de vista com o qual se analisa. Diferentes perspectivas e expectativas dos *stakeholders* quanto ao projeto vão remeter a avaliações díspares que precisam atender um ótimo global estabelecido por consenso, já que existem *trade-offs* negativos (Atkinson, 1999; Eduardo & Carvalho, 2011; Griffin & Page, 1996; Sanvido, Grobler, Pariff, Guvents, & Coyle, 1992). Esses *trade-offs* existem, pois os critérios de sucesso podem conflitar uns com os outros. Portanto, por existir *trade-offs* é necessário que os critérios sejam acordados por todas as partes antes do projeto iniciar (Wateridge, 1998). Consequentemente, o projeto pode ser um sucesso para alguns e um desastre para outros (Wit., 1988). Finalmente, de Wit (1988) provê uma conclusão sobre a habilidade de objetivamente medir o sucesso do projeto:

Medir o sucesso é complexo e o projeto pode ser tanto um desastre ou sucesso para todos os patrocinadores durante todas as fases do ciclo de vida do projeto. O projeto



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

pode ser um desastre para alguns e um sucesso para outros. Além, o projeto pode ser visto como sucesso hoje e como fracasso amanhã. Portanto, pensar que alguém pode medir o sucesso de um projeto é apenas uma ilusão (p. 5).

Com outro ponto de vista, Thomsett (2002, p. 69) menciona que “[...] o conceito da restrição tripla levou mais projetos ao insucesso, do que qualquer outro mito do gerenciamento de projetos”. Para mudar esse caminho Thomsett (2002) propõe que o sucesso seja definido em termos de atendimento às expectativas dos clientes, porém a palavra expectativas é provavelmente muito abusada e mal entendida dentro da cultura do gerenciamento de projetos. Assim, Thomsett (2002, p. 81) declara que “expectativas são relacionadas a um grupo específico de fatores que podem ser analisados e modelados”. Thomsett (2002) define sete critérios ou direcionadores para definir as expectativas:

- Nível de satisfação dos *stakeholders*: Como os clientes se sentem sobre o projeto?
- Atender os objetivos e requerimentos: O que os clientes querem com o projeto?
- Cumprir o orçamento: Quanto os clientes estão dispostos a pagar?
- Cumprir o prazo: Para quando os clientes querem o projeto?
- Requisitos de valor agregado: Por que os clientes querem o projeto?
- Requisitos de qualidade: Qual a qualidade do produto que precisa ser desenvolvido?
- Satisfação da equipe: Quão bem a equipe precisa se sentir sobre o projeto?

Corroborando com o esse entendimento, o *Project Management Institute* destaca a importância do conceito de sucesso e a complexidade de defini-la (PMI, 2013). O sucesso do projeto é um tópico constantemente discutido, porém com pequena concordância entre os autores (Besner & Hobbs, 2006; Might & Fischer, 1985; Prabhkar, 2008). O conceito de sucesso no projeto continua com uma definição ambígua. É um conceito que pode significar muito para muitas pessoas por causa das variações de percepções levando, assim, a um desacordo se o projeto foi um sucesso ou não (Liu & Walker, 1998).

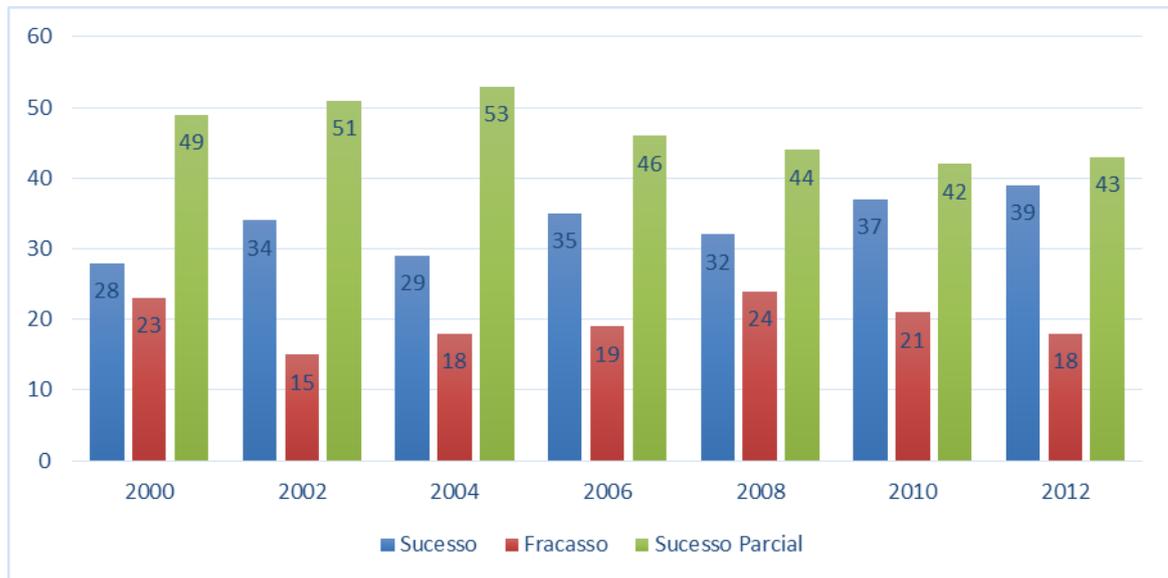
Segundo Baccharini (1997), o sucesso do projeto possui características definidas. Essas características são:

- O sucesso possui duas dimensões: A primeira é a “*Hard*”, pois são mensuráveis, objetivas, tangíveis. Essas medidas são normalmente relacionadas para os objetivos de custo, tempo e qualidade. A segunda medida são as “*Softs*”, isto é, refere-se a felicidade, satisfação, aumento de reputação. Essa dimensão é subjetiva e mais difícil de avaliar
- O sucesso pode ser percebido diferente por diferentes pessoas;
- Os critérios do sucesso precisam ser priorizados a fim de confrontar os *trade-offs* existentes;
- O sucesso é afetado pelo tempo;
- O sucesso não é sempre gerenciável;
- O sucesso pode ser parcial

Dado que o sucesso não é uma moeda com duas faces (sucesso ou insucesso), as pesquisas do *Standish Group International* (2010; 2013) classificam o desempenho do projeto em três categorias: sucesso, insucesso e sucesso parcial. O sucesso parcial de um projeto representa quando o projeto está encerrado e o possível produto se encontra em fase operacional, porém os indicadores de prazo e custo tiveram algum desvio da linha de base planejada ou o projeto foi entregue com qualidade inferior a planejada. Nos relatórios da série *The Chaos Report* é possível verificar a evolução histórica do desempenho dos projetos de desenvolvimento de software entre 2000 e 2012. Esta evolução pode ser vista na Figura 1.



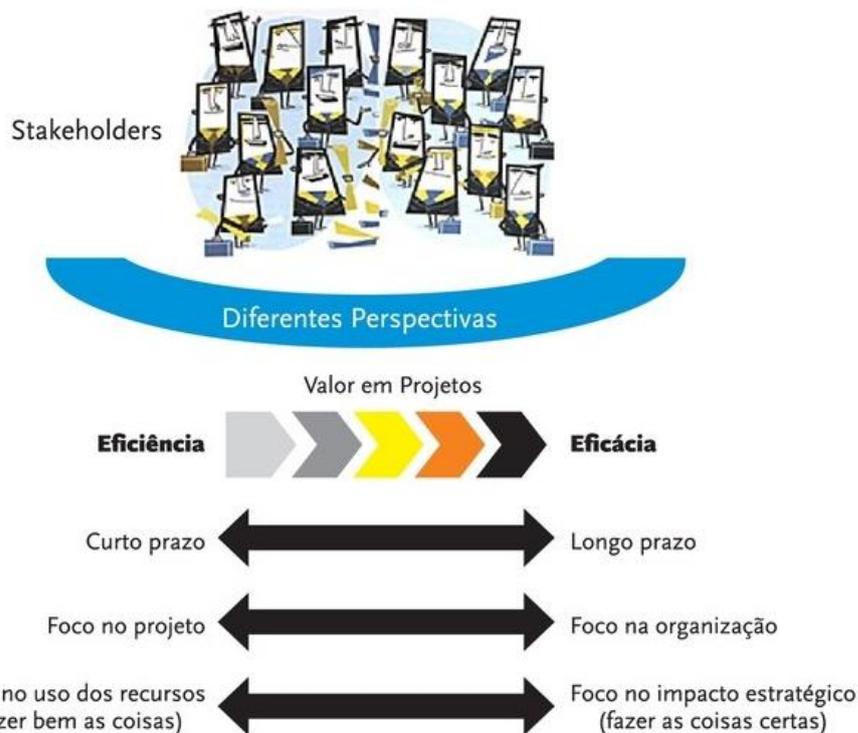
# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)



**Figura 1. Evolução histórica do desempenho dos projetos de TI.**

Fonte: Standish Group International, (2010; 2013)

Finalmente, definir o que é sucesso em projeto não é uma tarefa fácil (Carvalho & Rabechini Jr, 2011). O importante é entender que existem várias perspectivas de sucesso em projetos e que dependendo dessas perspectivas diferentes dimensões de sucesso devem ser utilizadas, como ilustrado na Figura 2.



**Figura 2. Sucesso em projetos.**

Fonte: (Carvalho & Rabechini Jr, 2011)



## 2.2. Fatores críticos de sucesso (FCSs)

Algumas empresas definem o sucesso em termos de fatores críticos de sucesso (FCSs) e *Key Performance Indicators* (KPIs). Os FCSs identificam os fatores necessários para atender as expectativas do cliente. Os FCSs e KPIs não precisam ser métricas elaboradas ou sofisticadas. Métricas simples, possivelmente com base na restrição tripla, podem ser bastante eficazes (Kerzner, 2003). De acordo com um porta-voz da AT&T:

Os fatores críticos de sucesso incluem Tempo, Escopo, Orçamento e Satisfação do Cliente. Principais indicadores de desempenho incluem o desempenho de tempo para os produtos principais. Estes incluem a instalação do cliente, satisfação do cliente e ciclo - tempo de marcos comuns (Kerzner, 2003, p. 53).

Corroborando com o pressuposto que o projeto é considerado um sucesso ao atender aos critérios qualidade, tempo, custo e escopo, Kerzner (2003) define os FCSs como sendo os elementos requeridos para criar um ambiente onde projetos são gerenciados com excelência (Kerzner, 1987). Pinto e Slevin (1988) e Jiang et al. (1996) realizaram uma pesquisa com profissionais e gerentes de projetos para estabelecer uma lista de fatores críticos para o sucesso do projeto. Os resultado de Pinto e Slevin (1988) foram transcritos na Tabela 1.

Tabela 1: Fatores Críticos de sucesso em sua ordem de relevância

Missão do Projetos	Definição clara de objetivos no início do projeto
Apoio da alta administração	Comprometimento da alta administração em prover os recurso e poder / autoridade necessários para o sucesso do projeto
Cronograma detalhado do projeto	Especificação detalhada de todos os passos necessários para implementação do projeto
Cliente consultor	Comunicação e habilidade em ouvir todas as partes envolvidas no projeto
Pessoal	Recrutamento, seleção e treinamento dos recursos necessários para formar a equipe do projeto
Ações técnicas	Disponibilidade da tecnologia, habilidades e conhecimento necessários para a realização das atividades técnicas requeridas
Aceito do cliente	Ação de "vender" os resultados finais do projeto aos usuários finais
Monitoramento e <i>feedback</i>	Capacidade de fornecer <i>feedback</i> em todos os estágios do projeto
Comunicação	Criação de uma rede de contatos e fornecimento de informações a todos os atores chave no âmbito do projeto
Resolução de problemas	Habilidade em lidar com situações inesperadas e desvios do plano

Fonte: Adaptado de Pinto e Slevin (1988)

De uma perspectiva do gerenciamento de projetos, os FCSs são características, condições, ou variáveis que podem ter uma significância no impacto do sucesso do projeto quando forem propriamente mantidas e gerenciadas (Milosevic & Patanakul, 2005).

Em resumo, muitos autores identificam e descrevem uma série de FCSs úteis (Pinto & Slevin, 1988; Prabhkar, 2008; Slevin, 1987; The Standish Group, 2010, 2013), no entanto, estas publicações não são agrupadas e nem integram os conceitos de uma forma coerente. Poucas fontes mencionaram especificamente a eficácia organizacional, gestão da mudança e, mais importante, o alinhamento entre gestão de projetos e gestão estratégica. Além disso, Meredith e Mantel (2009) apontam que os fatores críticos de sucesso dos projetos variam em função ao tipo de indústria.



### 3. Identificação das dimensões para avaliar o sucesso do projeto

Como mencionado na seção introdutória, tradicionalmente adota-se a restrição tripla como métrica de sucesso do projeto, porém para o contexto dos projetos essas dimensões não são suficientes para declarar o sucesso, pois possuem um caráter exclusivamente interno e não avaliam diferentes pontos de vistas de diferentes *stakeholders*.

No entanto, deve-se observar que nem todos os projetos possuem os mesmos ou todos os critérios para avaliarmos o sucesso ou fracasso. Por isso, este trabalho, possui como um dos seus objetivos principais buscar e identificar os principais objetivos para mensurar o sucesso de um projeto. A partir da revisão da literatura, podemos ver uma concentração das dimensões de sucesso específicas. A Tabela 2 mostra que as variáveis de gerenciamento de projetos de eficiência (custo, tempo, qualidade), foram muito citadas. Novas variáveis começam a aparecer principalmente a partir de trabalhos de pesquisas mais atuais e que ainda precisam ser validadas com diferentes tipos de projetos, configurações organizacionais e diferentes culturas. Enfim, após o levantamento bibliográfico, foi gerada a lista na Tabela 2 com fonte e o detalhamento das dimensões identificadas para este trabalho.

Tabela 2:  
**Lista de dimensões para avaliar o sucesso do projeto**

Objetivos	Contexto	Etapa do Ciclo de Vida	Fontes
Aderência aos Custos	Interno	Curto Prazo	Kesner (2002); Verzuh (1999); Meredith e Mantel (2000); Pinto e Slevin (1988); de Wit (1988); Chan e Chan (2004); Thomset (2002); Cleland (1986)
Aderência aos Prazos	Interno	Curto Prazo	Kesner (2002); Verzuh (1999); Meredith e Mantel (2009); Pinto e Slevin (1988); de Wit (1988); Chan e Chan (2004); Thomsett (2002); Cleland (1986); Shenhar e Dvir (2007)
Atendimentos aos objetivos e requisitos	Interno	Curto Prazo	Kesner (2002); Pinto e Slevin (1988); Thomsett (2002); Shenhar e Dvir (2007)
Aderência a Qualidade pactuada	Interno	Curto Prazo	Verzuh (1999); Meredith e Mantel (2009); Thomsett (2002)
Satisfação do Cliente	Externo	Curto Prazo e Longo Prazo	Pinto e Kharbanda (1995); Pinto e Slevin (1988); Thomsett (2002); Shenhar e Dvir (2007)
Valor Agregado para o Cliente	Externo	Longo Prazo	Pinto e Kharbanda (1995); Thomsett (2002)
Satisfação da Equipe do Projeto	Externo	Curto e Médio Prazo	Pinto e Slevin (1988); Pinto e Pinto (1991); Thomsett (2002); Shenhar e Dvir (2007)
Eficácia	Externo	Curto Prazo	Pinto e Slevin (1988)
Ganho de Conhecimento	Externo	Médio Prazo	Blindenbach-Driessen e Ende (2006)
Sucesso Financeiro	Externo	Médio e Longo Prazo	Al-Tmeemy, Abdul-Rahman, & Harun (2011)(2011); Shenhar e Dvir (2007)



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Impacto na receita e lucro	Externo	Longo Prazo	Al-Tmeemy, Abdul-Rahman, & Harun (2011)
Impacto no Market Share	Externo	Longo Prazo	Al-Tmeemy, Abdul-Rahman, & Harun, 2011
Entrega de valor à organização	Externo	Médio e Longo Prazo	Al-Tmeemy, Abdul-Rahman, & Harun, 2011; Thomsett (2002); Shenhar e Dvir (2007)
Preparação para o futuro	Externo	Longo Prazo	Shenhar e Dvir (2007)

Fonte: autor

#### 4. A pesquisa e os métodos utilizados para análise

A pesquisa foi realizada para identificar: 1) a utilização dos cinco principais objetivos que tangem o constructo do sucesso dos projetos; 2) o alcance do atingimento do sucesso dos projetos. Os objetivos foram retirados da Tabela 2 e foram priorizados os objetivos com maior número de citações encontrados na academia, são elas (com adaptação do nome pelo autor para facilitar o entendimento do respondente): a) Metas de custo do projeto; b) Metas de tempo do projeto; c) As especificações de desempenho técnico; d) Metas de qualidade exigidos no projeto e; e) Clientes e/ou usuários finais satisfeitos. Na pesquisa foi questionado qual era a frequência com que esses objetivos eram atingidos utilizando uma escala Likert de cinco pontos onde “1” seria quando o objetivo nunca é alcançado e “5” quando o objetivo sempre é alcançado. Essa avaliação era sobre os projetos que os respondentes participaram nos dois últimos anos. Além disso, também foram solicitadas as seguintes informações para levantamento do perfil dos respondentes: a experiência em gerenciamento de projetos, o estado federativo e a quantidade de empregados da organização onde ele trabalha.

A pesquisa teve caráter quantitativo, com posterior análise estatística dos dados. A amostra foi retirada principalmente das seguintes fontes: Capítulos do PMI Brasil, fóruns de discussão sobre gerenciamento de projetos no site de relacionamento profissional *LinkedIn* e principais blogs relacionados ao gerenciamento de projetos encontrados na internet. Um total de 171 respostas foram obtidas dessas fontes durante um mês de coleta.

As seguintes análises foram realizadas para alcançar o objetivo deste trabalho: Primeiro foi realizada uma análise da frequência das respostas. Em segundo foi realizado uma redução fatorial com objetivo de simplificar as dimensões sobre o sucesso do projeto utilizando-se o software SPSS. Em terceiro foi realizado uma correlação entre os fatores encontrados e o alcance do sucesso dos projetos também utilizando-se o SPSS.

#### 5. Resultados

##### 5.1. Dados categóricos

Os dados categóricos dos respondentes, que corresponderam a inúmeras empresas de diferentes localidades e tamanhos, são detalhados nas Tabelas 3, 4 e 5.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 3

**Contexto: Porte das organizações**

<i>Tamanho</i>	Freq.	%
Entre 1 e 100	41	24
Entre 101 e 200	19	11,1
Entre 201 e 1000	37	21,6
Entre 1001 e 5000	24	14
Entre 5001 e 20.000	22	12,9
Entre 20.001 e 40.000	9	5,3
Mais de 40.000	19	11,1

Tabela 4

**Contexto: Estado da Federação**

<i>Estado</i>	Freq.	%	<i>Estado</i>	Freq.	%
Alagoas	1	0,6	Paraná	5	2,9
Bahia	4	2,3	Pernambuco	10	5,8
Ceará	2	1,2	Piauí	1	0,6
Distrito Federal	27	15,8	Rio de Janeiro	41	24
Goiás	2	1,2	Rio Grande do Norte	2	1,2
Minas Gerais	27	15,8	Rio Grande do Sul	6	3,5
Pará	2	1,2	Santa Catarina	12	7
Paraíba	1	0,6	São Paulo	28	16,4

Tabela 5:

**Contexto: Experiência**

<i>Experiência</i>	Freq.	%
Menos que 1 ano	1	0,6
Entre 2 e 4 anos	15	8,8
Entre 5 e 7 anos	28	16,4
Entre 8 e 10 anos	23	13,5
Mais de 10 anos	104	60,8

Tabela 6:

**Contexto: Indústria**

<i>Contexto</i>	Frequência	%
<b><i>Indústria</i></b>		
Agricultura	1	,6
Aeroespacial	1	,6
Seguros	1	,6
Serviços (publicidade, marketing, recursos humanos, etc.)	10	5,8
Construção	4	2,3
Manufatura	5	2,9
Consultoria	24	14,0
Farmacêutica	1	,6
Engenharia	17	9,9



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Serviços financeiros	5	2,9
Óleo e gás	5	2,9
Mineração	2	1,2
Alimentos e bebidas	3	1,8
Telecomunicações	8	4,7
Governo (Empresas e Órgãos Públicos)	21	12,3
Educação	7	4,1
Saúde	6	3,5
Tecnologia da informação	39	22,8
Energia	1	,6
Outras	10	5,8

### 5.2. Análise das Frequências das Respostas

Para esse item foi realizado uma análise das frequências das respostas em relação ao alcance dos objetivos medidos nesta pesquisa. A distribuição encontra-se na Tabela 7. Para esta análise foi considerado apenas as respostas “Frequentemente” e “Sempre” para avaliar quando um objetivo é alcançado para o sucesso do projeto.

Tabela 7:

**Frequência do alcance dos objetivos para sucesso do projeto**

Objetivo	O objetivo é alcançado:					Frequência para sucesso
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	
Metas de custo do projeto	14	27	48	66	16	48%
Metas de tempo do projeto	9	26	59	58	19	45%
As especificações de desempenho técnico	8	19	40	69	35	61%
Metas de qualidade exigidos no projeto	10	14	42	73	32	61%
Clientes e/ou usuários finais satisfeitos	6	9	30	94	32	74%

Portanto, pôde-se verificar algumas possibilidades que justificam as frequências encontradas nos resultados. A primeira é que o grande foco em todos os projetos é satisfazer o cliente e/ou usuário final dos projetos, pois isso vai gerar outros projetos ou uma maior receita para a empresa. A segunda é que em muitos projetos as especificações mudam muito e que muitas vezes suas metas de qualidades não são bem definidas para serem mensuradas. A terceira é que para alcançar a satisfação do cliente e/ou usuário final muitas vezes são sacrificadas as metas de custo e tempo para o projeto.

### 5.3. Análise dos Fatores da Pesquisa

Nesta etapa do trabalho foram analisadas as respostas por meio de sua redução fatorial. A análise fatorial é uma técnica cujo objetivo é representar ou descrever um conjunto de variáveis iniciais a partir de um menor número de variáveis hipotéticas (os fatores ou



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

componentes principais). Isto é, permite identificar novas variáveis, em menor número que o conjunto inicial, mas sem perda significativa da informação contida neste conjunto.

Foi utilizada a ferramenta SPSS para realizar a análise de redução de dimensão onde foi encontrado duas variáveis que explicam 78,335% da variância inicial. O resultado desta análise foi a matriz alternada dos componentes encontrada, apresentada na Tabela 8.

Tabela 8:  
**Matriz Alternada dos Fatores**

Id	Objetivos	Fatores	
		I	II
1	Metas de custo do projeto	,325	,842
2	Metas de tempo do projeto	,191	,900
3	As especificações de desempenho técnico	,823	,172
4	Metas de qualidade exigidos no projeto	,862	,261
5	Cientes e/ou usuários finais satisfeitos	,804	,302

Por meio deste método pode-se interpretar dois fatores de acordo com a correlação entre as variáveis iniciais. São eles:

- Fator I (objetivos 3, 4 e 5): Descreve os objetivos em relação ao produto ou serviço entregue;
- Fator II (objetivos 1 e 2): Descreve os objetivos internos do projeto em relação a performance do executor do projeto.

Esta redução de variáveis torna possível realizar uma nova avaliação da pesquisa podendo ser realizado com duas variáveis ao invés das cinco iniciais facilitando, assim, sua compreensão.

#### 5.4. Análise da correlação entre os objetivos e o sucesso nos projetos

Um ponto interessante para esta pesquisa é correlacionar o sucesso nos projetos dos praticantes em relação as variáveis iniciais da pesquisa e, posteriormente, aos fatores reduzidos encontrados no item anterior. Para isso foi utilizado a novamente a ferramenta SPSS para conduzir tal avaliação.

Tabela 9:  
Matriz de correlação entre os fatores de redução e o sucesso do projeto

		Correlações		
		Sucesso dos projetos	Fator I	Fator II
Sucesso dos projetos	Correlação Pearson	1	,391**	,399**
	Sig. (1 extremidade)		,000	,000
	N	171	171	171
Fator I	Correlação Pearson	,391**	1	,000
	Sig. (1 extremidade)	,000		,500
	N	171	171	171
Fator II	Correlação Pearson	,399**	,000	1
	Sig. (1 extremidade)	,000	,500	
	N	171	171	171



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Pode ser verificado na análise da Tabela 9 que ambos os fatores possuem correlação significativa em relação ao sucesso do projeto. O fator I e o fator II possuem, respectivamente, coeficiente de correlação de 0,391 e 0,399. Ambos os resultados possuem alta positiva significância em relação ao sucesso do projeto conduzindo.

### 6. Conclusões

Muito tem sido feito no campo do gerenciamento de projetos nos últimos anos, tanto na prática quanto na academia. Na prática, muitos padrões foram formalizados, implantados e de certa forma institucionalizados, como esforço de implantação de boas práticas de GP. No âmbito acadêmico, muitas pesquisas e trabalhos buscaram entender a dinâmica das organizações temporárias, ajudando a encontrar novas soluções ou verificar se as boas práticas realmente estão auxiliando na solução dos problemas ligados ao desempenho do gerenciamento de projetos. Os resultados desta pesquisa contribuem para adicionar o entendimento da situação atual sobre o que se utiliza como dimensão para medir o sucesso dos projetos e quais são os resultados para medir o constructo do sucesso em projetos.

Em adição, esse estudo comprova que outros objetivos são utilizados para medir o sucesso do projeto, porém não foi foco deste trabalho se aprofundar em todos os objetivos encontrados item 3. Outras pesquisas podem se utilizar da lista de objetivos encontrados neste trabalho para acrescentar aos resultados para a comunidade de GP.

Outra contribuição foi comprovar que os fatores reduzidos se correlacionam de forma positiva para medir o sucesso dos projetos. Finalmente, foi demonstrado que em muitos projetos o fator II - Objetivos Internos - é sacrificado em detrimento do alcance do fator I - Objetivos em relação aos entregáveis - para garantir que o cliente ou o usuário final esteja satisfeito com os entregáveis do projeto.

Como sugestão para futuros trabalhos, deve-se considerar uma agenda de pesquisa acerca das contribuições para a medida do sucesso de projetos. Como se trata de um constructo complexo, dependente de outras variáveis, devem ser realizados esforços em pesquisas que contemplem diferentes setores da indústria, bem como organizações que empreguem diferentes métodos e metodologias de gerenciamento de projetos.



## 7. Bibliografia

- Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H., & Harun, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, 29(3), 337–348. doi:10.1016/j.ijproman.2010.03.003
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. doi:10.1016/S0263-7863(98)00069-6
- Baccarini, D. (1997). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151. doi:10.1016/0263-7863(95)00064-X
- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). THE PERCEIVED VALUE AND POTENTIALS.
- Blindenbach-Driessen, F., & Ende, J. v. d. (2006). Innovation in project-based firms: the context dependency of success factors. *Res. Policy*, 35(4), 545–561.
- Brooks, F. P. (1987). No silver bullet: essence and accidents of software engineering. *IEEE Comput*, 20(4), 9–10.
- Chan, A. P. C., & Chan, A. P. L. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203–221.
- Cleland, D. I. (1986). Measuring Success: The owner's viewpoint. In *Proceedings of the Seminar/Symposium (Montreal/Canada)* (pp. 6–12).
- Cooke-Davies, T. (1990). Return of the project managers. *Business Information Management*, 119–121.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. doi:10.1016/0263-7863(88)90043-9
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89–95. doi:10.1016/S0263-7863(02)00012-1
- Eduardo, C., & Carvalho, C. De. (2011). MÉTODOS ÁGEIS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE : UM CASO PRÁTICO DE APLICAÇÃO DO SCRUM.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478–496.
- Hartman, F. T. (2000). *Don't park your brain outside: A practical guide to improving shareholder value with SMART project management*. Project Management Institute. Project Management Institute.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Balloun, J. (1996). Ranking of System Implementation Success Factors. *Project Management Journal*, 27, 49–53.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A Restrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–32.
- Kerzner, H. (1987). In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*, 38(2), 30–40.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling* (10th ed.).
- Liu, A. N. N., & Walker, A. (1998). Evaluation of project outcomes. *Construction Management & Economics*, 16, 209–219.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2009). *Project Management a Managerial Approach*. John Wiley & Sons.
- Might, R. J., & Fischer, W. A. (1985). The role of structural factors in determining project management success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM32(2), 71–78.
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23, 181–192.
- Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1995). *Successful project managers*. New York.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, xix(February).
- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (Fifth Edit.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Prabhkar, G. P. (2008). What is Project Success : A Literature Review. *Project Management Journal*, 3–10.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Sanvido, V., Grobler, F., Pariff, K., Guvents, M., & Coyle, M. (1992). Critical Success Factors for Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), 94–111.
- Schindler, M., & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219–228. doi:10.1016/S0263-7863(02)00096-0
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth & Innovation* (1 edition.). Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., & Levy, O. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Shenhar, B., & Dvir, A. J. (2014). Project Management Research-the Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 1–10.
- Slevin, D. P. (1987). Critical Success Factors in Effective Project implementation. *Implementing Operations Reserach*.
- The Standish Group. (2010). *Chaos Summary for 2010*. Standish Group International.
- The Standish Group. (2013). *Chaos Manifesto 2013: Thinl Big, Act Small*.
- Thomsett, B. R., & Ptr, P. H. (2002). *Radical Project Management* (pp. 0–13).
- Verzuh, E. (2008). *The Fast Forward MBA in Project Management*.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal Management*, 16(1), 59–63.