



**Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**A INCIDÊNCIA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UM ESCRITÓRIO DE
PROJETOS EM CAMPINA GRANDE - PB.**

KAROLINE VARÃO DE ALMEIDA

**Campina Grande – PB
2014**

KAROLINE VARÃO DE ALMEIDA

**A INCIDÊNCIA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UM ESCRITÓRIO DE
PROJETOS EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Federal de
Campina Grande, em cumprimento parcial das
exigências para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Raquel Andrade Barros
Ouriques

Campina Grande - PB

2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Karoline Varão de Almeida
Aluna

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2014

KAROLINE VARÃO DE ALMEIDA

**A INCIDÊNCIA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UM ESCRITÓRIO DE
PROJETOS EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Aprovado(a) em: 11 de setembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Raquel Andrade Barros Ouriques, Msc.
(Orientadora)

Prof^ª. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Msc.
(Examinadora)

Prof^ª. Lucilene K. R. Bandeira, Dr^ª.
(Examinadora)

*Aos meus pais Antônia Érica e João Batista
e aos meus irmãos Maiquel Patrick e Karen Patrícia,
que sempre me incentivaram em meus estudos
e em minha formação intelectual*

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as “portas” e “janelas” abertas, pela sua infinita bondade e por ser a minha fonte maior de inspiração.

À minha mãe, Antônia Érica, por todo apoio, incentivo e dedicação, ao meu pai, João Batista, por toda a torcida;

À minha irmã, Karen Patrícia, por toda contribuição; ao meu cunhado, Antônio Filho, por todo apoio; e a minha sobrinha Tainá, que mesmo antes de nascer já nos traz muitas alegrias;

A meu irmão, Maikel Patrick, por toda ajuda; a minha cunhada, Tatiana, por toda a torcida mesmo que distante; e a minha sobrinha e afilhada Giovanna, pelas alegrias proporcionadas.

A todos que foram meus professores um dia, que contribuíram para meu aprendizado – especialmente à coordenadora do curso, Fátima Martins e à minha orientadora, Raquel Ouriques, por toda ajuda prestada.

A todos da minha família; a todas as amizades construídas na universidade.

Em suma, agradeço a todos que amo, que fizeram e fazem parte da minha jornada, por toda paciência tida comigo e a força a mim oferecida.

*"A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais voltará ao seu tamanho original."*

Albert Einstein

ALMEIDA, K. V. de. **A incidência dos fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos em um escritório de projetos em Campina Grande - PB.** 64 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, PB. 2014.

RESUMO

A gestão de projetos é considerada uma área de conhecimento vital para o sucesso das empresas, pois todo incremento de melhorias, desenvolvimento de novos produtos, ações estratégicas e atendimento das demandas específicas de clientes é feita por meio de projetos. Os principais motivos dos problemas relativos aos projetos são a ausência de processos adequados e padronização de gerenciamento, ou seja, a causa principal das falhas nos projetos não são as especificidades do que efetivamente deu errado, mas a falta de procedimentos, metodologia e padrões. Diante disso, conclui-se que aceitar os procedimentos de Gerenciamento de Projetos é um dos fatores críticos para o sucesso dos projetos. Assim, este trabalho tem como objetivo verificar a incidência dos fatores críticos de sucesso na implementação do gerenciamento de projetos em um escritório de projetos em Campina Grande – PB, através dos fatores propostos por Fortune e White (2006). Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, através de um estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de entrevista baseada em roteiro semiestruturado. Os resultados indicam que dentre os fatores críticos de sucesso abordados na entrevista, quatro fatores não são levados em consideração na execução dos projetos, são eles: o plano de projeto detalhado e atualizado; o plano de projeto sólido; o cronograma realista; e os riscos avaliados. E com isso, verificou-se que os fatores críticos de sucesso que a empresa não considera influenciam diretamente nos motivos dos fracassos apontados pelo gerente de projetos. Assim, observou-se que os quatro fatores estão intimamente ligados de forma que a não execução de um interfere significativamente na execução dos demais, com isso, a intensidade com que os fatores críticos de gerenciamento são utilizados nos projetos geram impacto nos resultados auferidos. Isso evidencia a importância de se adotar uma metodologia adequada para o desenvolvimento dos projetos, reduzindo assim as chances de falhas e atrasos nas entregas.

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

ALMEIDA, K. V. de. **A incidência dos fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos em um escritório de projetos em Campina Grande - PB.** 64 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, PB. 2014.

ABSTRACT

Project management is considered an area of knowledge vital to the success of businesses, because every increment of improvement, new product development, strategic actions and meet the specific demands of clients is done through projects. The main reasons for problems related to the projects are the lack of adequate management and standardization of processes, ie, the main cause of failures in the projects are not the specifics of what actually went wrong, but the lack of procedures, methodology and standards. Therefore, it is concluded that the procedures for accepting the Project Management is one of the critical factors for the success of projects. This study aims to determine the incidence of critical success factors in the implementation of project management in a project office in Campina Grande - PB, through the factors proposed by Fortune and White (2006). To this end, a qualitative research, exploratory was performed through a case study. Data collection occurred through semi-structured interview based. The results indicate that among the critical success factors discussed in the interview, four factors are not taken into account in implementing the projects, they are: the detailed plan of the project and updated; solid project plan; realistic timeline; and risks assessed. And with that, it was found that the critical success factors that the company considers not directly influence the reasons of the failures identified by the project manager. Thus, it was observed that the four factors are closely linked so that the non-execution of a significantly interfere in the execution of others, so the intensity of the critical factors of management are used in projects generate impact on income earned. This highlights the importance of adopting an appropriate methodology for the development of projects, thus reducing the chances of failures and delays in deliveries.

Keywords: Project Management; Critical success factors; Project success.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Guia PMBOK	19
Figura 2: Nível de interação entre processos	20
Figura 3: Gerenciamento da Integração	21
Figura 4: Gerenciamento do Escopo	23
Figura 5: Gerenciamento do Tempo	24
Figura 6: Gerenciamento dos Custos	25
Figura 7: Gerenciamento da Qualidade	26
Figura 8: Gerenciamento dos Recursos Humanos	28
Figura 9: Gerenciamento das Comunicação	29
Figura 10: Gerenciamento dos Riscos	30
Figura 11: Gerenciamento das Aquisições	32
Figura 12: Gerenciamento dos Stakeholders	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores críticos de sucesso	40
Quadro 2: Os 24 Fatores críticos de sucesso	44
Quadro 3: Incidência dos FCS	54

LISTA DE SIGLAS

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

FSC – Fatores Críticos De Sucesso

IPMA – International Project Management Association

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMP – Project Management Professional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema gerenciamento de projetos e fatores críticos de sucesso	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Organização do trabalho	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 Gerenciamento de Projetos: breve histórico e conceitos	17
2.2 Guia PMBOK	18
2.3 Fatores críticos de sucesso	34
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 Ambiente da Pesquisa.....	41
3.2 Estratégia e método de pesquisa	41
3.3 A coleta de dados	42
3.4 Análise e tratamento dos dados	43
3.5 A coleta	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO	46
4.1 Análise dos dados	46
4.2 Análise geral dos FCS	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE	63

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo faz-se uma visão geral de gerenciamento de projetos, fatores críticos de sucesso e da importância desse gerenciamento na organização.

Abordam-se os objetivos da pesquisa, bem como a relevância sobre o trabalho de monografia e sua delimitação. A revisão bibliográfica contempla as obras que darão fundamento teórico a monografia.

1.1 Contextualização do tema gerenciamento de projetos e fatores críticos de sucesso

Atualmente, a sobrevivência de uma empresa demanda de seus executivos ações rápidas, bem como flexíveis e coerentes. Assim, entende-se que para manter uma empresa ativa é preciso um rico *mix* de conhecimento e esforço, além da adoção de boas práticas gerenciais que a conduzam com eficiência e eficácia, no atingimento de seus objetivos e metas, bem como ao sucesso competitivo.

Uma das ferramentas gerenciais que nos últimos anos tem se mostrado atraente e eficiente às empresas é o gerenciamento de projetos. Muitas fundamentam sua utilização através de um *benchmarking* feito sobre a metodologia, pelo fato desta ser consagrada em grandes organizações e instituições como a NASA, IBM, governo dos Estados Unidos da América, nas empresas de construção civil e, mais recentemente, nas multinacionais de tecnologia de informação e telecomunicações.

Já outras empresas compreendem que estão nas atividades não rotineiras os valores essenciais a serem agregados aos produtos / serviços que desenvolvem. Tanto umas, quanto outras buscam algo que ajudem-nas a transformar ideias em algo que dê a elas desenvolvimento de forma sustentável, considerando-se o cenário competitivo atual.

De acordo com o PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* (2014), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas específicas que podem gerar um impacto significativo no sucesso dos projetos.

Com isso, pode-se dizer que o gerenciamento de projetos trata-se de uma competência estratégica para organizações, admitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, deste modo, melhor competir em seus mercados.

Quanto mais os projetos tendem a crescer em importância para as organizações, e quanto mais alinhados estiveram aos negócios das empresas, seguramente, mais vantagens

estas obterão na competição, desde que, seu gerenciamento cresça proporcionalmente à sua importância (KING, 1993).

Com isso, a gestão de projetos é considerada uma área de conhecimento vital para o sucesso das empresas, pois todo incremento de melhorias, desenvolvimento de novos produtos, ações estratégicas e atendimento das demandas específicas de clientes é feita por meio de projetos. Apesar disto, vários autores comentam que muitos projetos não atingem seus objetivos com sucesso, sendo comuns as alterações de escopo, custos acima do orçamento e atrasos nas entregas, fatos que trazem significativos prejuízos às empresas (KERZNER, 2006).

Um estudo baseado em empresas brasileiras revelou que poucas têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento do processo de inovação e de projetos (RABECHINI Jr. et al., 1996).

Os principais motivos dos problemas relativos aos projetos são a ausência de processos adequados e padronização de gerenciamento, ou seja, a causa principal das falhas nos projetos não são as especificidades do que efetivamente deu errado, mas a falta de procedimentos, metodologia e padrões. Diante disso, conclui-se que aceitar os procedimentos de Gerenciamento de Projetos é um dos fatores críticos para o sucesso dos projetos. (CRAWFORD 2000b apud ANSELMO, 2002)

Baseado em uma lista elaborada por Fortune e White (2006), partindo de um análise de 63 publicações sobre as ocorrências de FCS, houve a necessidade de identificar os elementos mais relevantes que influenciam o sucesso de tais projetos desenvolvidos por um escritório de projetos.

A identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) procura coletar informações estratégicas para apoiar a tomada de decisão. Os fatores críticos de sucesso, compreendidos como elementos determinantes para melhorar o desempenho da organização, quando incorporados ao planejamento estratégico, complementam as análises do macroambiente das organizações.

Conseqüentemente, assume-se como pressuposto que as constantes mudanças provocadas pela evolução tecnológica e pelo desenvolvimento social e econômico dos países desafiam as organizações na capacidade de respostas às demandas do macroambiente. Simultaneamente, as organizações necessitam conhecer quais fatores precisam ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, com vistas a aumentar o sucesso e garantir sua continuidade.

No intuito de resumir a problematização do tema, pode-se demonstrá-la em uma questão: **Quais fatores críticos de sucesso incidem com maior frequência na execução do gerenciamento de projetos em um escritório de projetos¹ em Campina Grande - PB?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais os fatores críticos de sucesso incidem na execução do gerenciamento de projetos em um escritório de projetos em Campina Grande - PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- Explorar teoricamente os conceitos dos fatores citados por Fortune e White (2006);
- Identificar uma empresa que utiliza o PMBOK;
- Analisar a frequência em que esses fatores ocorrem.

1.3 Justificativa

A abordagem de gerenciamento de projetos é relativamente moderna sendo marcada por novos métodos e adaptações de técnicas de gerenciamento com o objetivo de obter um controle melhor dos recursos existentes em uma organização. Os conceitos de gerenciamento de projetos são atualmente aplicados em diversas organizações de diferentes segmentos de mercado tais como: construção, bancos, hospitais, administração, direito e tecnologia da informação.

Com as mudanças tanto na tecnologia quanto no mercado, tem-se criado grandes gargalos nas configurações organizacionais existentes. O gerenciamento de projetos tem sido muito debatido como uma das prováveis alternativas para estruturas organizacionais flexíveis e de fácil adaptação a novas situações do ambiente.

¹ O escritório de projetos é definido, portanto, como a unidade organizacional formalmente constituída para estabelecer e manter procedimentos padrões para as metodologias de gerenciamento de projetos a serem utilizadas conforme o PMBOK. O escritório de projetos onde realizou-se a pesquisa é de arquitetura e construção civil.

Os resultados de um projeto dependem das complexas interações que ocorrem antes, durante e depois do processo de desenvolvimento. Do mesmo modo, as conexões entre causa e efeito podem estar separadas significativamente no tempo e no espaço. Na maioria dos casos, os resultados de interesse são apenas evidentes no término do projeto ou algum tempo depois do encerramento do mesmo. Diante disso, o gerenciamento de riscos vem como uma tentativa de formalizar todos os elementos que devem ser analisados por um gerente de projetos a fim de que ações sejam tomadas de forma preventiva e antecipada no sentido de influenciar positivamente as chances de sucesso do projeto.

1.4 Estrutura do Trabalho

Para alcançar o objetivo proposto por esse trabalho, compreende-se como a melhor forma de apresentação a explicitada a seguir:

Capítulo 1 – Introdução: onde se verifica uma contextualização, para a então delimitação do tema e do problema, além dos objetivos gerais e específicos e a justificativa.

Capítulo 2 – Referencial teórico: apresenta uma revisão bibliográfica a respeito dos temas que subsidiam na compreensão do trabalho, tratando desse modo de abordagens como o conceito de produção mais limpa.

Capítulo 3 – Metodologia: apresenta os aspectos metodológicos adotados na pesquisa, os quais se referem à: caracterização da pesquisa, local do estudo e sujeito da pesquisa, a coleta e análise de dados.

Capítulo 4 – Abordagem Prática: onde se analisa o resultado da pesquisa realizada no escritório de projetos.

Capítulo 5 – Conclusão: aborda as considerações finais a que se chegou após a análise dos dados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Abrange aspectos da teoria sobre gerenciamento de projetos, guia PMBOK e fatores críticos de sucesso, assim como a metodologia desenvolvida por Fortune e White.

2.1 Gerenciamento de Projetos: breve histórico e conceitos

A partir da 2ª Guerra Mundial e dos anos 50, com a execução de grandes projetos militares surgiu à necessidade de uma melhor organização das atividades, equipes e disciplinas diversas, presentes na construção de novos artefatos, obras ou produtos. Nos anos 60, a indústria automobilística também começou a aplicar novas técnicas na coordenação e sincronização dos trabalhos em projetos complexos envolvendo diferentes áreas e engenharias (ALVIM, 2011).

Com os estouros de prazos e custos e funcionalidades deficientes eram problemas corriqueiros — com grande impacto nos resultados. Como resposta a esse quadro, organizações surgiram com o objetivo de desenvolver um corpo de conhecimentos e práticas para uma melhor gestão de projetos, visando prover maiores garantias de previsibilidade desses resultados. Nessa época, se formaram organizações como o *Project Management Institute* (PMI) e o *International Project Management Association* (IPMA) com tal intuito. Mais tarde, em 1989, Prince evoluiu de uma metodologia de gestão de projetos de Tecnologia de Informação para uma organização orientada a prover um modelo de referência de gestão de projetos de qualquer natureza. (BASTOS, 2010)

Devido aos grandes debates, o conceito de projetos tem evoluído ao longo dos últimos anos. A norma ISO 10006 (1997, apud Rabechini Jr., Carvalho, Laurindo, 2002, p.31), por exemplo, apresenta como definição de projeto como sendo "um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos".

Fazendo uma comparação com o PMI – *Project Management Institute*, pode-se definir um projeto, em termos de suas características, como sendo "um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único" (PMBOK, 2013, p. 3).

De acordo com Tuman (1983, p.73):

Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

Partindo desse conceito, pode-se levar ao entendimento sobre gerenciamento de projetos. Conforme o PMI – *Project Management Institute* (PMBOK, 2013), gerenciamento de projetos requer aperfeiçoamento da administração de nove áreas de conhecimento vinculadas a processos gerenciais. Estas áreas se referem à integração dos diversos elementos-chave de um projeto, alguns essenciais, outros facilitadores, quais sejam: integração, escopo, prazos, custos, recursos humanos, aquisições, qualidade, riscos, comunicação do empreendimento.

A excelência nestas áreas permite atingir o sucesso no gerenciamento de projetos, com a aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas às atividades do projeto com a finalidade de atender ou superar as necessidades e expectativas que as partes interessadas (stakeholders) possuem no projeto (PMBOK, 2013).

2.2 Guia PMBOK

As técnicas de gerenciamento de projetos estão sendo aprimoradas constantemente, buscando sempre garantir o sucesso dos processos. O *Project Management Body of Knowledge*, conhecido também como PMBOK constitui um conjunto de práticas em gerência de projetos levantado pelo *Project Management Institute* (PMI) e constituem a base da metodologia de gerência de projetos do PMI. Estas práticas são reunidas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK (ALENCAR, 2006).

A abordagem do Guia PMBOK baseia-se nos seguintes conceitos:

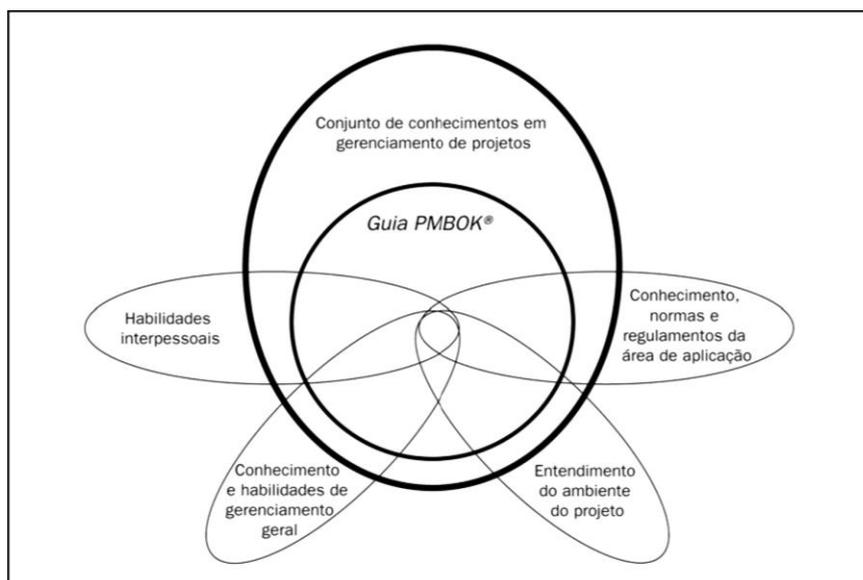
- “Identificar” constitui fornecer uma visão geral, e não uma descrição completa;

- “Amplamente reconhecido” significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis a maioria dos projetos na maior parte do tempo, e que existe um consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade; e
- “Boas práticas” significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes.

Grande parte do conhecimento e muitas das ferramentas e técnicas usadas para gerenciar projetos são exclusivas do gerenciamento de projetos, como estruturas analíticas do projeto, análise do caminho crítico e gerenciamento de valor agregado. No entanto, o entendimento e a aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas amplamente reconhecidas como boa prática não são suficientes isoladamente para um gerenciamento de projetos eficaz. Um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe de gerenciamento de projetos entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização (CANEDO, 2007):

- Conhecimento do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
- Entendimento do ambiente do projeto;
- Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral;
- Habilidades interpessoais.

Figura 1 – Guia PMBOK



Fonte: PMI (2004)

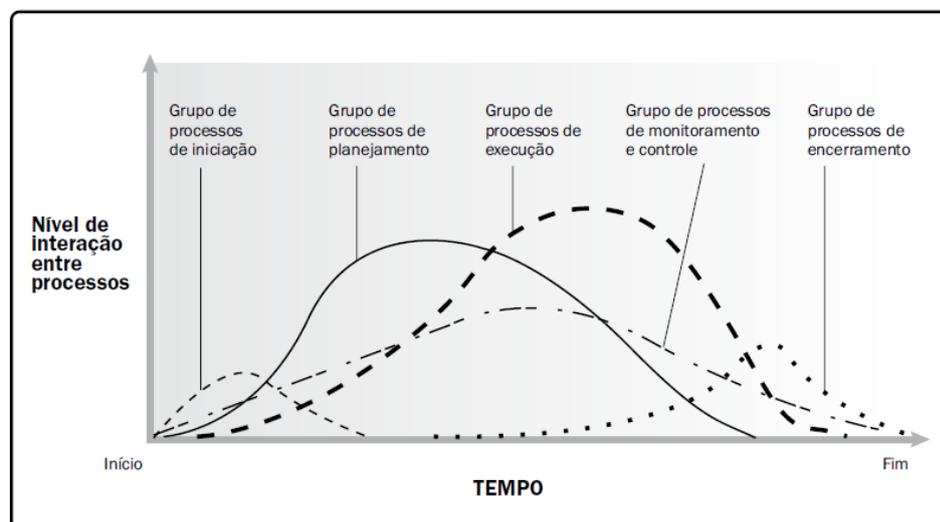
O Gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto, identificando às necessidades, estabelecendo objetivos claros e possíveis de serem alcançados e tentar equilibrar qualidade, escopo, tempo e custo, a ainda atender às expectativas das partes interessadas no projeto. Ele e sua equipe deverão seguir um código de ética e conduta profissional para aqueles que possuem a certificação PMP.

O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final, quando uma organização identifica uma oportunidade que deseja aproveitar, poderá autorizar um estudo de viabilidade para decidir se deve realizar o projeto, desta forma, a definição do ciclo de vida do projeto pode ajudar o gerente de projetos a esclarecer se deve tratar o estudo de viabilidade como a primeira fase do projeto ou como um projeto autônomo separado (PMI, 2004).

A abordagem de ciclo de vida para o projeto ajuda a administrar a complexidade organizada que é o gerenciamento de projetos e suas áreas de conhecimento (CANEDO, 2007).

No gerenciamento de projetos são aplicados os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto e é realizado através da aplicação e da integração das seguintes áreas de competências gerenciais, são elas: Gerenciamento de Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento do Custo, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Recursos Humanos, Gerenciamento da Comunicação, Gerenciamento de Aquisições, Gerenciamento de Riscos e Gerenciamento de Stakeholders (PMBOK, 2013)

Figura 2 – Nível de interação entre processos

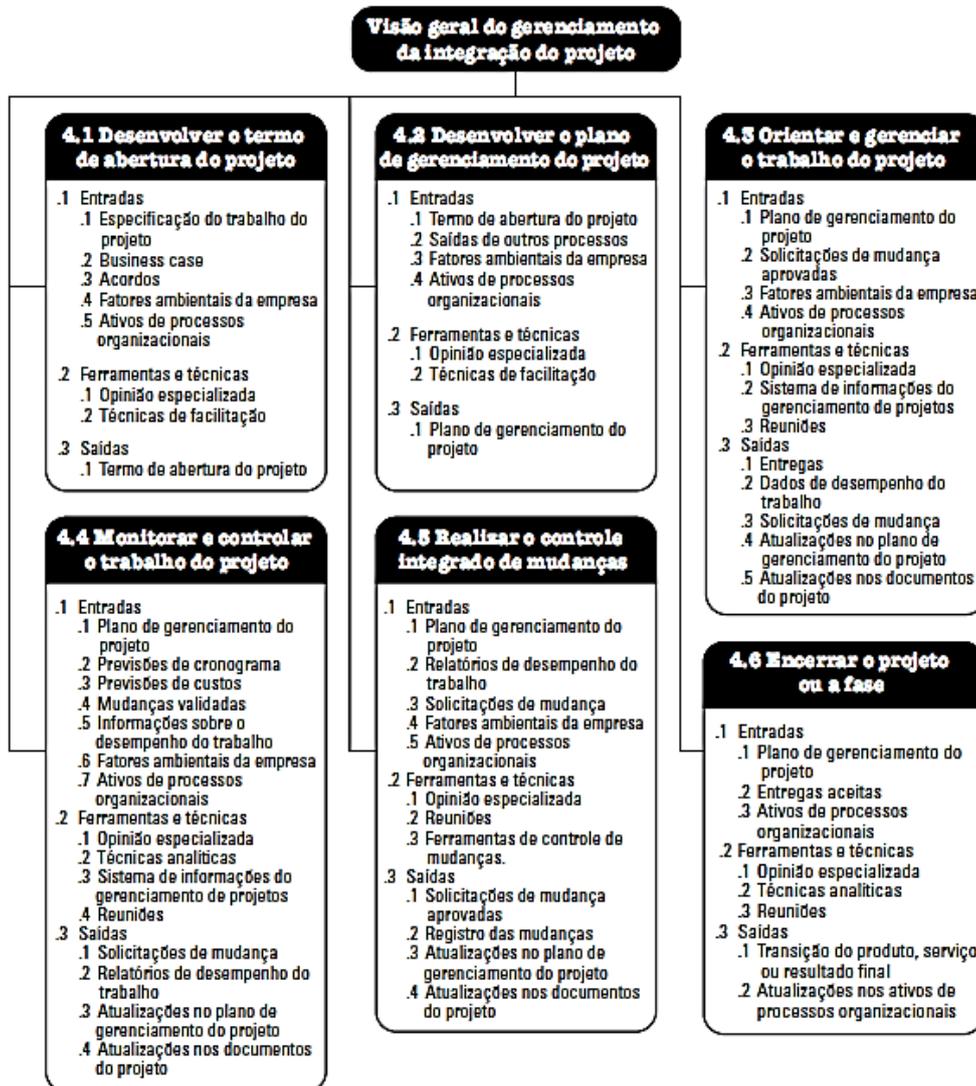


Fonte: PMBOK (2013, p. 51)

- O Gerenciamento da Integração

A área de conhecimento em gerenciamento de integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Os processos de gerenciamento da integração do projeto incluem os seguintes: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, controle integrado de mudanças e encerrar o projeto (PMBOK, 2013).

Figura 3 – Gerenciamento da Integração



Fonte: PMBOK (2013, p.65)

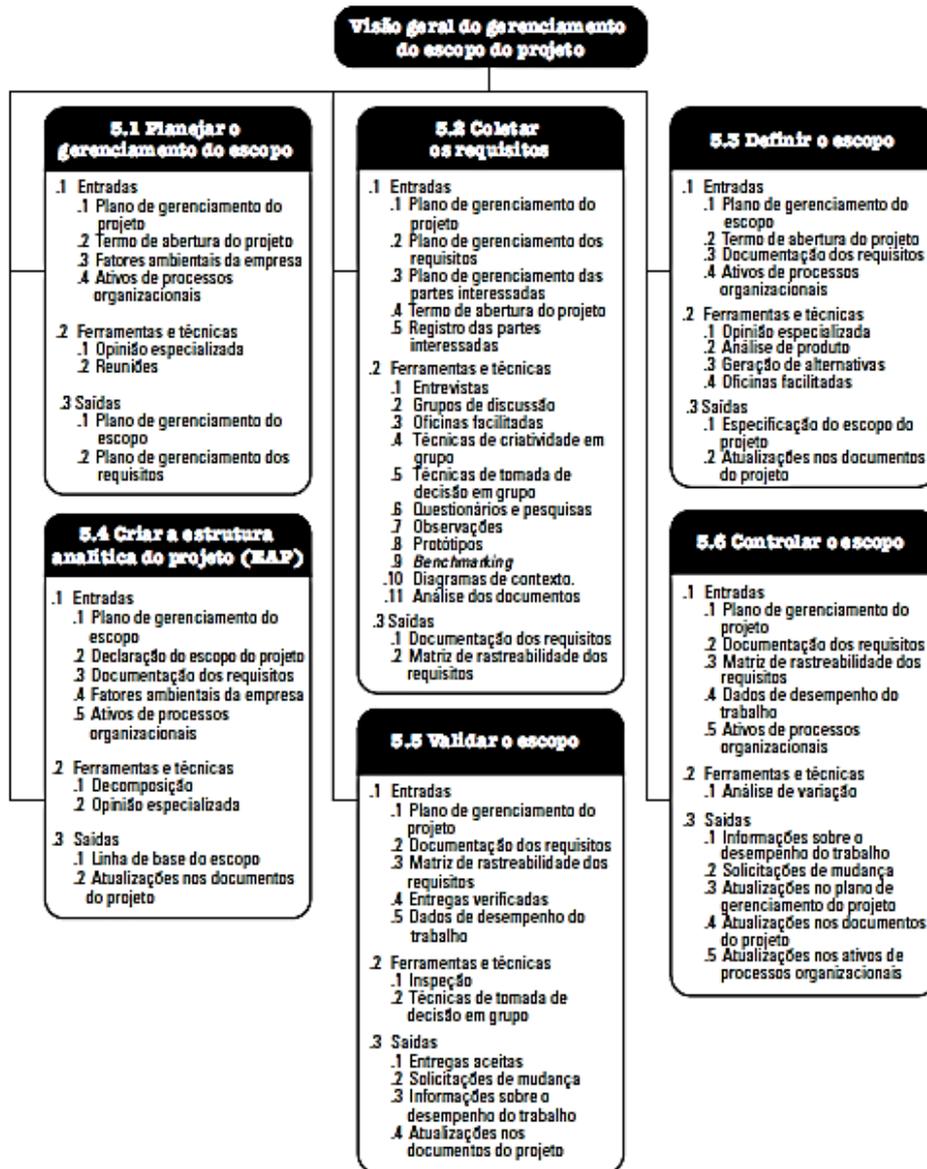
Esse processo tem como saída principal o plano global do projeto. Este plano é o documento que descreve os procedimentos a serem conduzidos durante a sua execução. É o esqueleto (framework) de toda a execução. Nele estão contidos os planos secundários, cronogramas, aspectos técnicos e outros documentos e informações para a equipe de projeto.

- O Gerenciamento de Escopo

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. O escopo pode ser dividido em: escopo funcional, escopo técnico e escopo de atividade ou Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

Os processos de gerenciamento do escopo do projeto incluem os seguintes: planejamento do escopo, definição do escopo, criação das EAP (PMBOK, 2013).

Figura 4 – Gerenciamento do Escopo



Fonte: PMBOK (2013, p.106)

Esse conjunto de processos tem como saída principal o plano de gerenciamento do escopo. Este plano é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o escopo do projeto.

- O Gerenciamento do Tempo

O gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo. Os processos de gerenciamento de tempo do projeto incluem os

seguintes: definição de atividade, sequenciamento de atividades, estimativa de recursos de atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma (PMBOK, 2013).

Figura 5 – Gerenciamento do Tempo



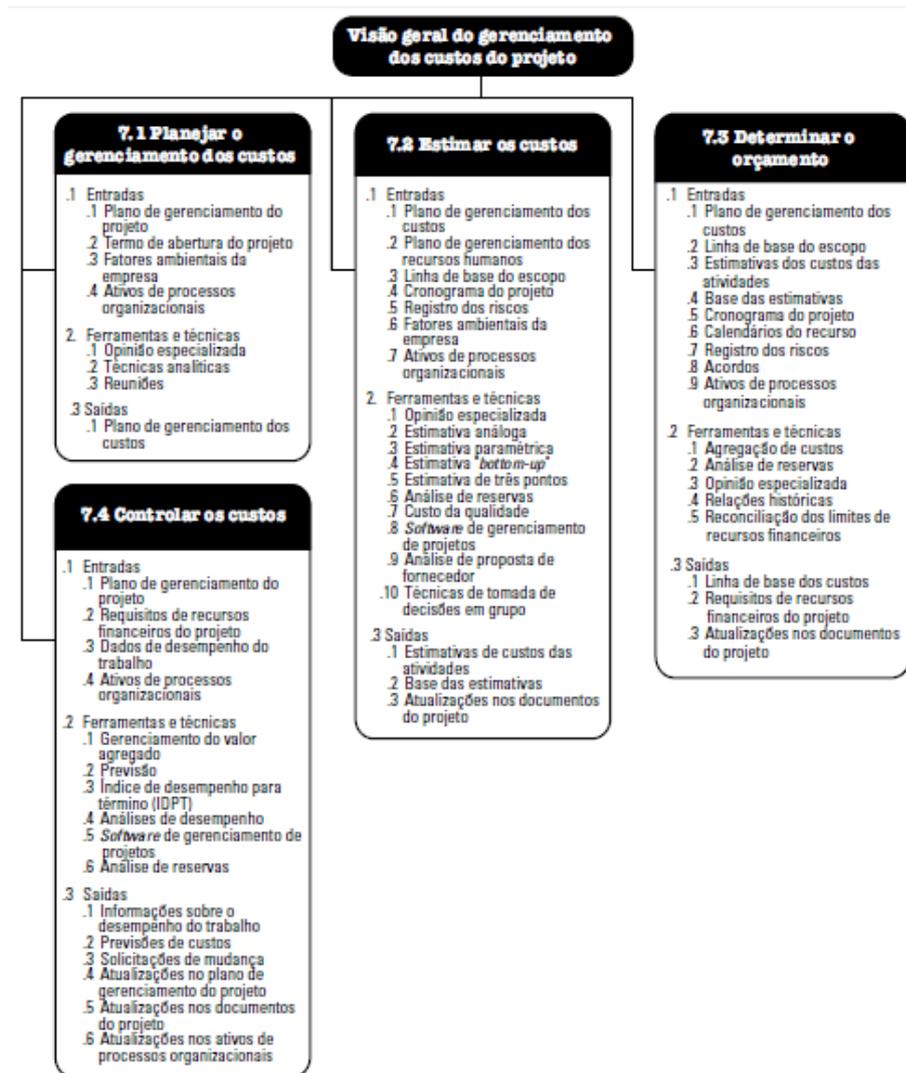
Fonte: PMBOK (2013, p. 143)

Esse processo tem como saída principal o plano de gerenciamento do cronograma, ele é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os prazos do projeto.

- O Gerenciamento dos Custos

O gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado. Os processos de gerenciamento de custo do projeto incluem os seguintes: estimativa de custos, orçamentação e controle de custos (PMBOK, 2013).

Figura 6 – Gerenciamento dos Custos



Fonte: PMBOK (2014, p. 194)

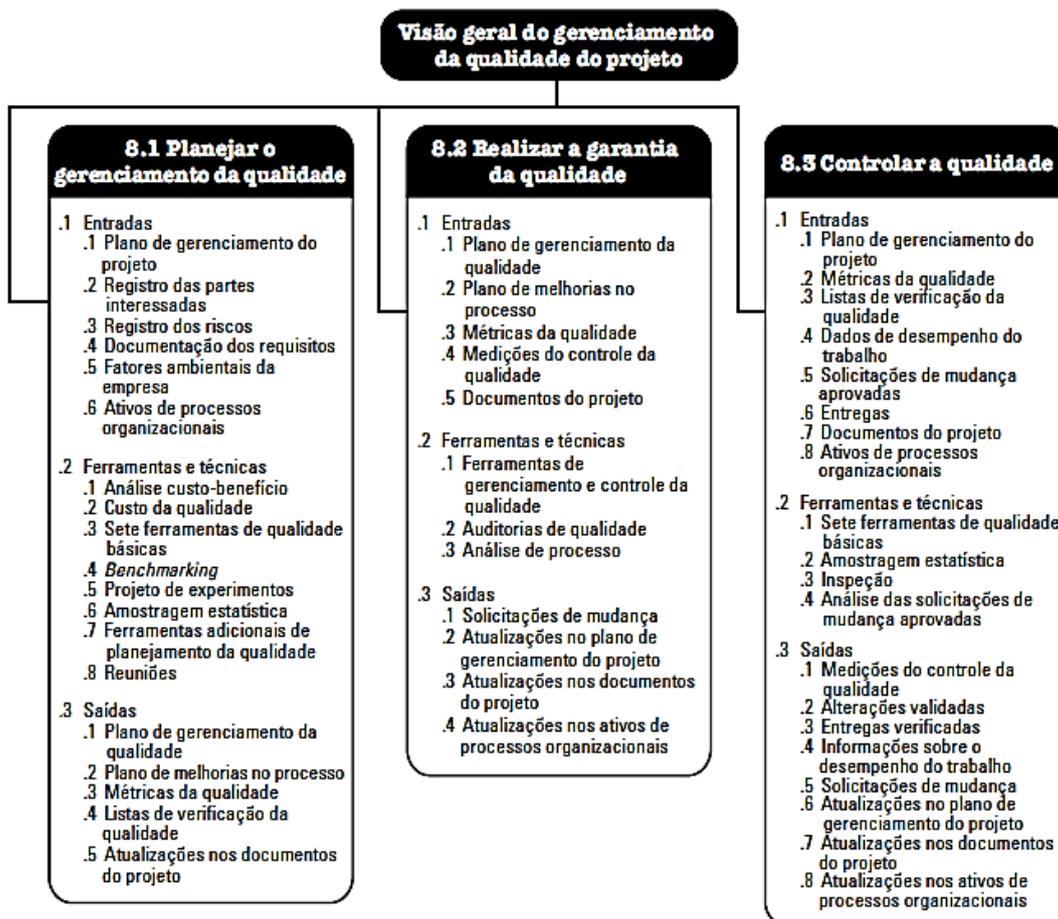
Esse conjunto de processos tem como saída principal o plano de gerenciamento de custos. Este plano é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os custos do projeto.

- O Gerenciamento da Qualidade

Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização. Eles implementam o sistema de gerenciamento da qualidade através da política, dos procedimentos e dos processos de planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade, com atividades de melhoria contínua dos processos conduzidas do início ao fim, conforme adequado.

Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem os seguintes: planejar a qualidade, realizar a garantia da qualidade, realizar o controle da qualidade (PMBOK, 2013).

Figura 7 – Gerenciamento da Qualidade



Fonte: PMBOK (2013, p. 230)

Esse processo tem como saída principal o plano de gerenciamento da qualidade. Ele é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os aspectos da qualidade do projeto.

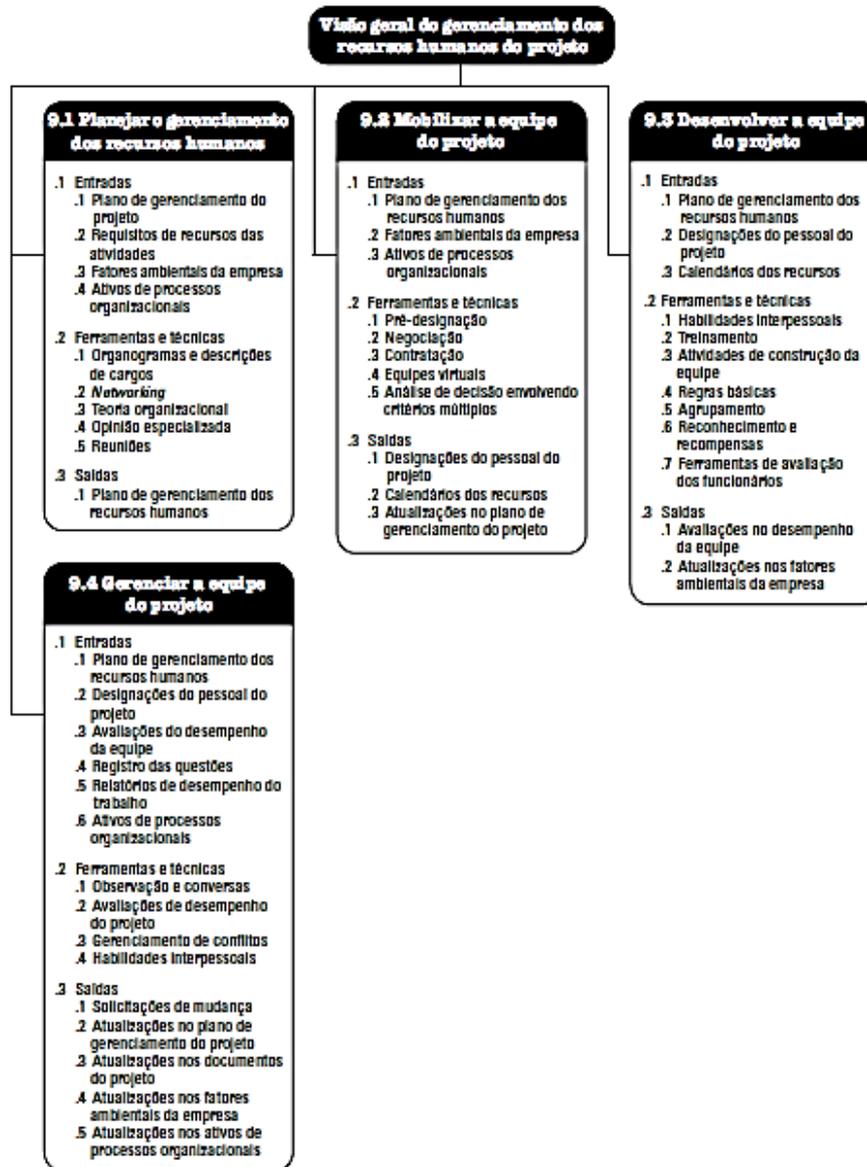
- O Gerenciamento dos Recursos Humanos

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas desde o início até o término do projeto. Embora seja comum falar-se de funções e responsabilidades atribuídas, os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto.

Os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto incluem: planejamento dos recursos humanos, contratar e mobilizar a equipe de projeto, desenvolver a equipe de projeto e gerenciar a equipe do projeto (PMBOK, 2013)

Esse conjunto de processos tem como saída principal o plano de gerenciamento de pessoal. Este plano é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os recursos humanos do projeto, é também conhecido como Plano de Gerenciamento de Recurso Humanos.

Figura 8 – Gerenciamento dos Recursos Humanos



Fonte: PMBOK (2013, p. 257)

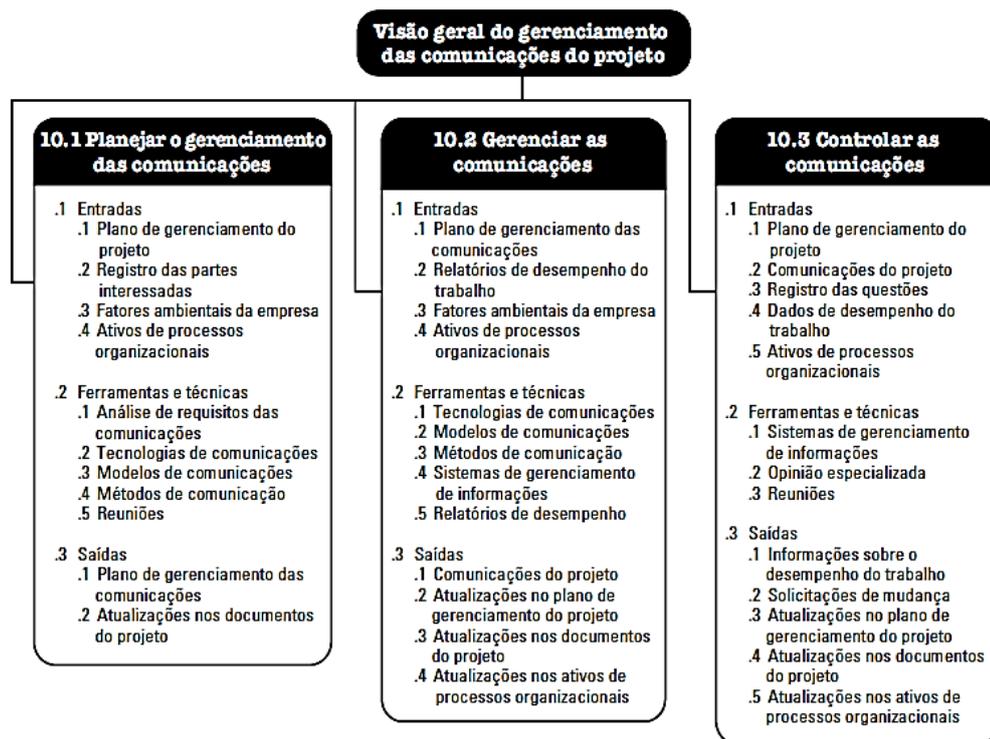
- O Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

Os gerentes de projetos podem gastar um tempo excessivo na comunicação com a equipe do projeto, partes interessadas, cliente e patrocinador. Todos os envolvidos no projeto devem entender como as comunicações afetam o projeto como um todo.

Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto incluem os seguintes: planejamento das comunicações, distribuições das informações, relatório de desempenho e gerenciar as partes interessadas (PMBOK, 2013).

Figura 9 – Gerenciamento das Comunicações



Fonte: PMBOK (2013, p. 288)

Esse processo tem como saída principal o plano de gerenciamento das comunicações, ele é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação no processo.

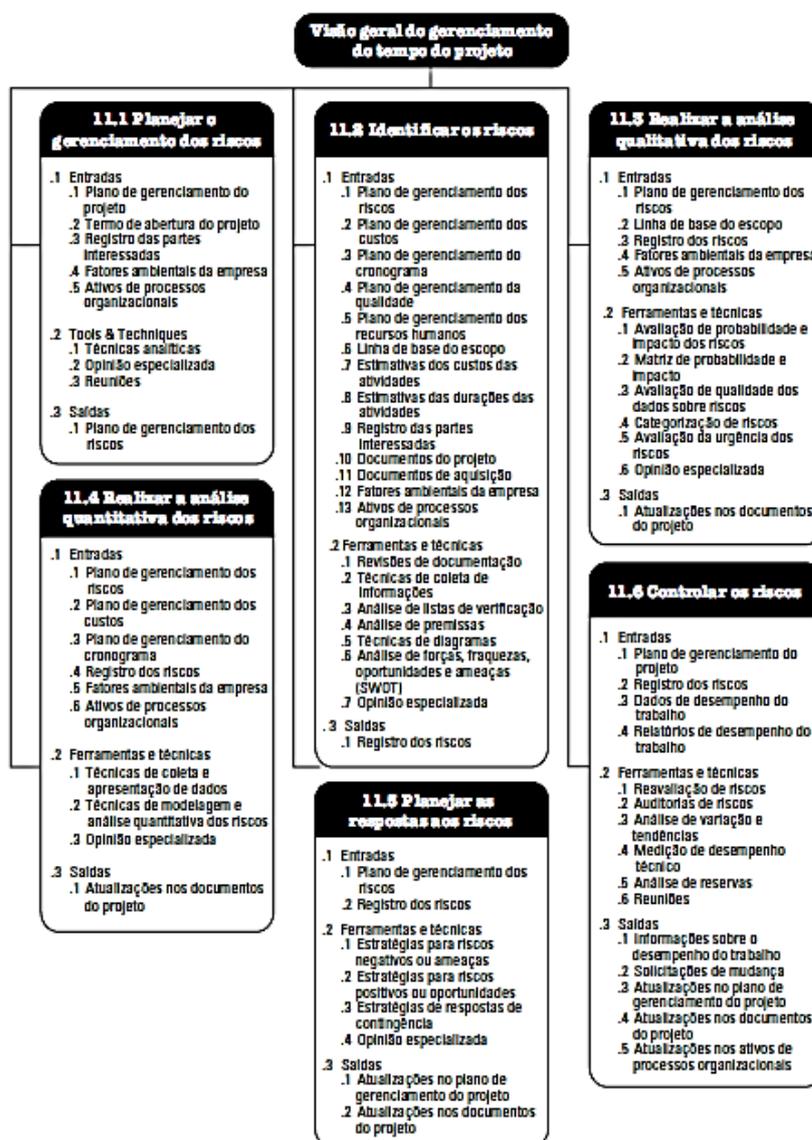
- O Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto; a maioria desses processos _e atualizada durante todo o projeto. Os

objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto.

Os processos de gerenciamento de riscos do projeto incluem os seguintes: planejamento do gerenciamento de riscos, identificação dos riscos, análise qualitativa dos riscos, análise quantitativa dos riscos, planejamento de respostas a riscos e monitoramento e controle de riscos (PMBOK, 2013).

Figura 10 – Gerenciamento de Risco



Fonte: PMBOK (2013, p. 312)

Esse conjunto de processos tem como saída principal o plano de gerenciamento de riscos. Este plano é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados

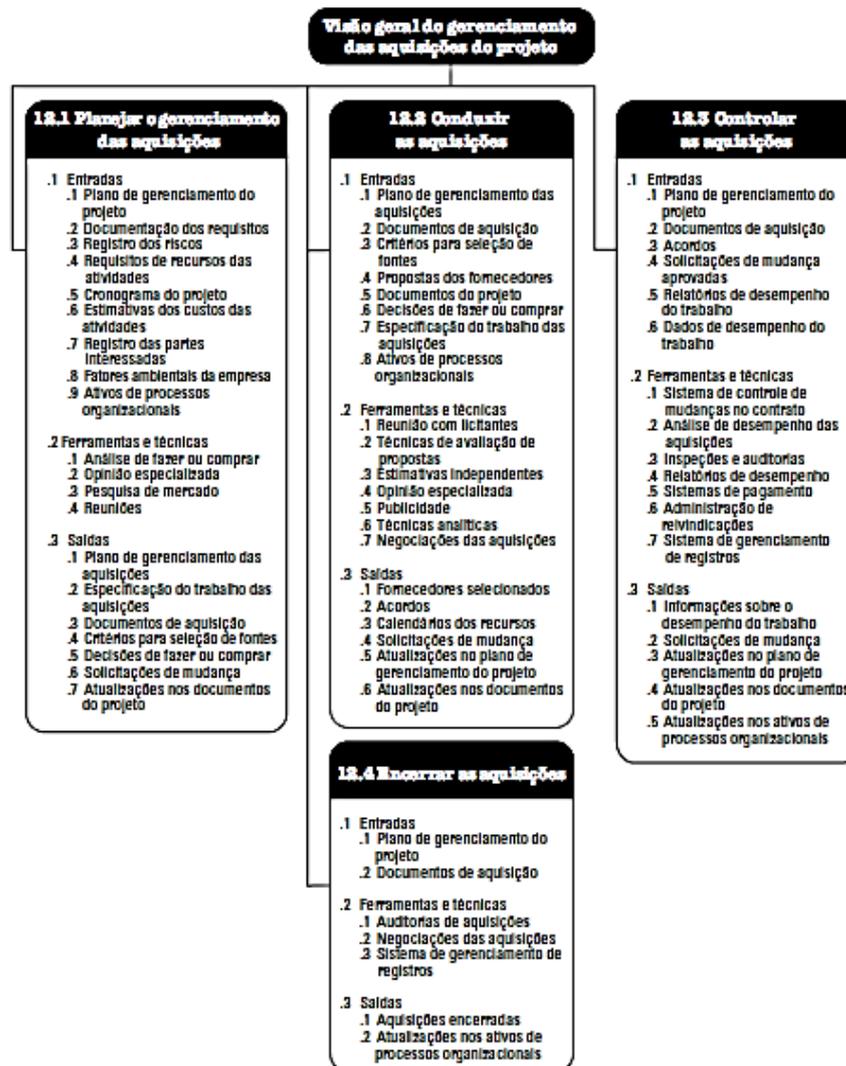
para gerenciar os riscos através do projeto. O plano de riscos é um dos planos secundários do plano geral do projeto.

- O Gerenciamento das Aquisições

O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho. A organização pode ser o comprador ou o fornecedor do produto, serviço ou resultados sob um contrato. O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessárias para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos por membros da equipe do projeto autorizados.

Os processos de gerenciamento de aquisições do projeto incluem: planejar a compra, planejar contratações, solicitar respostas de fornecedores, selecionar fornecedores, administração de contrato encerramento do contrato (PMBOK, 2013).

Figura 11 – Gerenciamento das Aquisições



Fonte: PMBOK (2013, p. 356)

Esse conjunto de processos tem como saída principal o plano de gerenciamento das aquisições. Este plano é o documento formal que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os contratos do projeto.

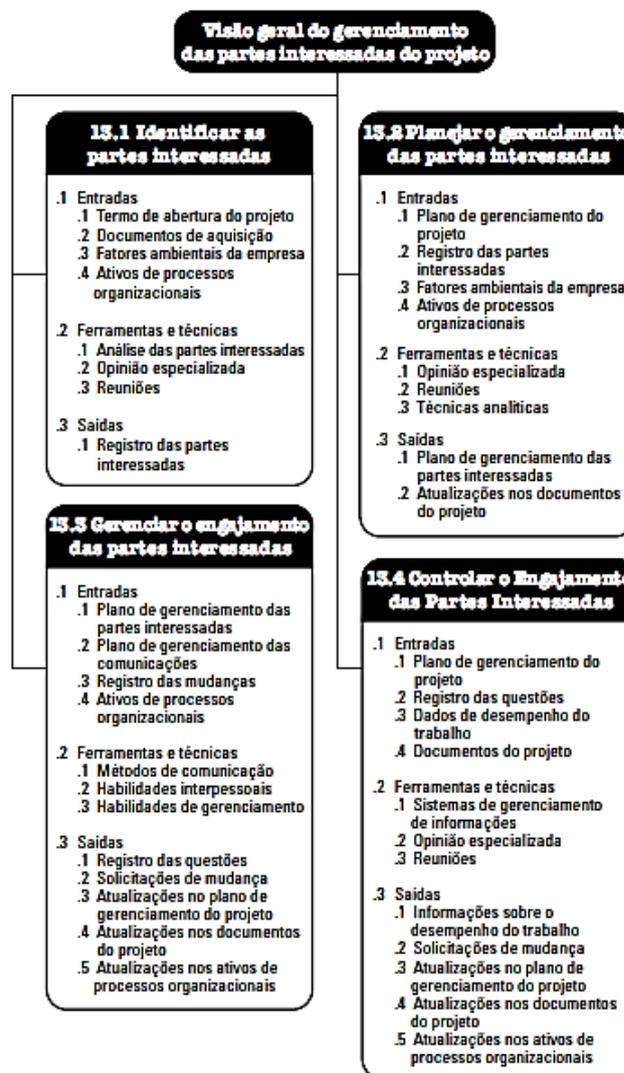
- O Gerenciamento dos Stakeholders

O gerenciamento dos interessados do projeto incluem os processos que identificam pessoas, grupo ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Também analisam as expectativas dos interessados e os respectivos impactos no projeto.

Adicionalmente desenvolvem estratégias para envolver os stakeholders na execução e decisões do projeto.

Esse tipo de gerenciamento foca na comunicação contínua com os stakeholders para compreender suas expectativas. Adicionalmente encaminha e controla assuntos, como conflitos de interesses e engaja os interessados nas atividades e decisões do projeto. A satisfação dos interessados é um objetivo chave para gerenciamento. (PMBOK, 2013)

Figura 12 – Gerenciamento dos Stakeholders



Fonte: PMBOK (2013, p.392)

Desta forma, pode-se observar que as dez áreas de conhecimento envolvidas no gerenciamento de projetos e seus processos, estão relacionadas umas com as outras, seja em forma de entradas, ferramentas ou saídas.

2.3 Fatores críticos de sucesso

De forma geral, fatores críticos de sucesso podem ser definidos como o número limitado de áreas que devem apresentar resultados minimamente satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional. Por isso, essas áreas devem estar sob constante atenção da gerência, garantindo o resultado final bem-sucedido (ROCKART, 1979).

Há diversas interpretações e conceitos sobre fatores críticos de sucesso. Alguns autores os tratam como fatores-chave, outros como fatores críticos. Por considerar leves as diferenças conceituais entre as expressões fatores críticos e fatores-chave, adota-se a expressão fatores críticos, como usado pela maioria dos autores.

Hofer e Schendel (1978:77 apud, STOLLENWERK 2001, p. 188) explica FCS como “variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo”. Rockart (1979) fala que os FCS são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nos quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão um desempenho competitivo e de sucesso para organização.

Rockart, em 1979, firmou o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ao propor uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informações com a alta administração das empresas, metodologia cujo ponto central era o mapeamento dos fatores críticos pelos executivos. Inicialmente, foi aplicado na área de planejamento estratégico e de sistemas de informação e, dada sua eficácia, consolidou-se como um instrumento de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral.

Price (1997, p.70) explica que “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas-chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Tem como origem do que é fundamental para a sobrevivência da organização: sua cartilha de clientes, seu posicionamento no mercado, sua estabilidade financeira e sua estratégia empresarial. Para o autor em estudo, quase tudo pode ser um fator crítico. Por exemplo, em uma empresa que entrega documentos, o cumprimento do prazo pode ser um fator crítico. Entretanto, lembra-se que os FCS definem somente as áreas críticas, e não todas as áreas importantes da organização.

Para Albertin (1999), os FCS é como a base para a definição de informações gerenciais. Destaca que, com base nos primeiros estudos de Daniel (1961) e nos acréscimos desenvolvidos por Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981), os FCS podem ser analisados sob três aspectos:

- a) o desempenho da organização será assegurado à medida que um fator considerado crítico receba devida atenção e investimento, garantindo-se seu desempenho;
- b) se um fator é considerado crítico e recebe atenção e investimento, ele deve ser acompanhado de informações que permitam seu controle, conseqüentes ações corretivas e de melhoria; e
- c) uma vez que o fator crítico deve estar intimamente ligado ao negócio da organização, os próprios executivos responsáveis pelo negócio devem definir os fatores, suas formas de medição, seu padrão de desempenho e as informações necessárias.

Os fatores críticos de sucesso concretizam-se em um método que auxilia na definição das necessidades de os gestores e especialistas focarem questões estratégicas da empresa. Rockart (1979, apud WANDERLEY, 1999) diz que os FCS são elementos de posturas essenciais, que ajudam a assegurar ou melhorar a posição competitiva da organização.

Kerzner (2002, p.187) ressalta que "A existência de uma metodologia de expressão mundial não basta para se alcançar a excelência em gestão de projetos. A sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência."

Analisando Pinto e Sleven (1983), observa-se que eles partem do pressuposto que um projeto é considerado um sucesso em sua implementação, caso atenda a quatro critérios – tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Com base nestes critérios, esses autores estabeleceram um grupo de 50 gerentes de projetos que trabalharam com os aspectos sucesso na implementação de gestão de projetos e estabeleceram o modelo dos dez fatores críticos de sucesso.

No campo de estudo de projetos, a proposição de Pinto e Sleven (1983), sobre fatores críticos de sucesso, apresenta algumas evidências de que há adesão com os elementos identificados por Tidd et al. (1997) sobre o gerenciamento da inovação. Olhando os fatores críticos de sucesso percebem-se melhor tais evidências.

- Missão do projeto: Refere-se à definição clara dos objetivos no início do projeto. Enfatiza a visão que os interessados possam ter dos compromissos do projeto.

- Suporte gerencial: Refere-se a autoridade e poder existentes na organização para gerenciar os recursos do projeto. Os interessados, considerando-se este fator, em geral, estimulam o desenvolvimento de projetos e uso da abordagem de gerenciamento de projetos.

- Planejamento: Este fator refere-se ao estabelecimento das atividades individuais do projeto. Como consequência destaca-se a preparação para o gerenciamento de recursos coletivos (equipes) e materiais.

- Cliente consultor: Este trata da comunicação com os clientes do projeto.

- Questões de administração de pessoal: Refere-se a alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades em pessoal para o projeto.

- Tarefas técnicas: Disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas. Envolvimento com atividades inovativas é essencial para a configuração deste fator.

- Aceite do cliente: Refere-se ao estágio final do projeto e à "venda" dos resultados. É imprescindível, portanto, um foco externo ao ambiente de projetos.

- Monitoramento; Capacidade de dar feedback em todos os estágios do projeto.

- Comunicações: Formar uma rede de transmissão da informação no âmbito do projeto.

- Gerência conciliadora: Capacidade de superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados.

- **Fatores críticos de sucesso por Fortune e White**

Outros autores que buscaram por fatores críticos de sucesso em gestão de projetos foram Fortune e White (2006) partindo de uma análise de 63 publicações sobre o assunto, eles ordenaram 27 fatores, são eles:

Suporte da alta administração; Objetivos claros realistas; Plano de projeto detalhado e atualizado; Boa comunicação; Envolvimento do cliente; Equipe qualificada; Gestão eficaz de mudanças; Gerente de projetos competente; Empresa baseada em projetos; Recursos bem alocados; Boa liderança; Familiaridade com a tecnologia; Cronograma realista; Riscos avaliados; Patrocinador do projeto; Controle e monitoramento efetivo; Orçamento adequado; Adaptação organizacional; Boa performance de fornecedores e consultores; Avaliação

final/aceitação das falhas; Provimento de treinamento; Estabilidade política; Escolha de metodologia para gestão de projetos; Influências ambientais; Experiência passada; Tamanho do projeto (grande), nível de complexidade (alto), número de pessoas envolvidas (muitas), duração (acima de 3 anos); Valorização dos diferentes pontos de vista.

A contribuição do estudo proposto por Fortune e White (2006) como vista, é relevante e específica ao ambiente que contorna o gerenciamento de projetos. No âmbito da organização, no entanto, o estudo de Kerzner (2000) proporciona uma investigação sobre a maturidade em gerenciamento de projetos considerando-se cinco fases de um ciclo de vida genérico, quais sejam: embrionária; reconhecimento da alta administração; reconhecimento da média gerência; crescimento; e maturidade (CARVALHO et al., 2002).

As principais características da fase embrionária referem-se ao reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa. O reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos pela alta administração pode ser percebido pelos seguintes pontos: visibilidade em termos de suporte; entendimento da disciplina de gerenciamento de projetos; estabelecimento de patrocinador no nível executivo; postura favorável na mudança da forma de fazer negócios.

As principais características da terceira fase referem-se à gerência de linha. A fase de crescimento é caracterizada pelo desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa e comprometimento com as atividades de planejamento. A última fase, a de maturidade, refere-se ao desenvolvimento de um sistema formal de controle gerencial que integre custos e prazos, além do desenvolvimento de um programa educacional com o intuito de aumentar as competências em gerenciamento de projetos na empresa.

Quadro 1: Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso	Conceito
- Suporte da alta administração	A alta administração deve dar condições ao Gerente do Projeto para a utilização dos recursos da Organização. A forma de envolvimento da alta administração pode ser mediante a aprovação do projeto como estratégico ou corporativo, ou o seu acompanhamento. O apoio da alta administração é fundamental para a execução do projeto, principalmente quando surgirem conflitos de interesses, ausência/desinteresse de participação dos interessados ou problemas de execução de atividades delegadas às equipes. (MGP-AGU, 2011)
- Objetivos claros realistas	O sucesso será medido mais facilmente quando os objetivos estão claramente definidas no início do projeto. São os

	princípios orientadores que direcionam os esforços da equipe do projeto e eles vão determinar o sucesso ou o fracasso de um projeto (WARD, 1995).
- Plano de projeto detalhado e atualizado	A preparação detalhada da especificação do escopo baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto. Durante o planejamento do projeto, o seu escopo é definido e descrito com maior especificidade conforme as informações a respeito do projeto são conhecidas. Os riscos existentes, premissas e restrições são analisados para verificar sua integridade e acrescentados ou atualizados conforme necessário. (PMBOK, 2013)
- Boa comunicação	Boa parte dos problemas que aparecem durante a execução dos projetos é devido à falta de informação que nunca chegou à pessoa que deveria ter recebido essa comunicação referente a algum aspecto do projeto (CAMARGO, 2014)
- Envolvimento do cliente	Este fator inclui a importância da participação do usuário no projeto. Um método eficaz de realizar o projeto é permitir que os usuários alterem requisitos durante o processo de desenvolvimento. No entanto, esta é uma espada de dois gumes, se a mudança não é controlada (MCCOMB; SMITH, 1991).
- Equipe qualificada	As pessoas e os agentes executores das ações representam o que há de mais importante em um projeto. Uma equipe qualificada garante que sejam capazes de executar as tarefas conforme o planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos. (OLIVA et al, 2006)
- Gestão eficaz de mudanças	Por gestão de mudança, se entende os esforços e investimentos em atividades de treinamento destinados a conscientizar e modificar as atitudes comportamentais dos funcionários da empresa, no sentido de estimular aceitação e utilização do sistema integrado de gestão em implementação. (OLIVA et al, 2006)
- Gerente de projetos competente	O papel do gerente de projetos é tomar ações para potencializar as oportunidades e minimizar as ameaças, desenvolvendo e demonstrando suas competências de forma a atuar com desenvoltura nos vários cenários possíveis da gestão de projetos. (JARDINI, 2009)
- Plano de projeto sólido	A necessidade do projeto deve ser justificada de forma que se relaciona diretamente com as necessidades de negócio da organização. Projetos sem solidez possuem fragilidades em várias áreas ou até mesmo faltam componentes (KPMG, 1997)
- Recursos bem alocados	Os recursos devem ser utilizados de forma eficaz e eficiente, a fim de alcançar o máximo de benefícios para as partes interessadas (WESTERVELD, 2003)
- Boa liderança	Representa a forma como o gerente de projeto executa o projeto e como as tarefas e responsabilidades estão divididas. O estilo de liderança de e cooperação na equipe de projeto

	bastante influência dos hábitos de trabalho dentro da organização do projeto (WESTERVELD, 2003)
- Familiaridade com a tecnologia	Muitos projetos possuem problemas com tecnologia recente ou não. Alguns projetos podem fracassar porque as tecnologias contribuem para existência de falhas (KPMG, 1997)
- Cronograma realista	O cronograma bem elaborado é uma ferramenta de comunicação do gerenciamento, que guia o projeto, passo a passo, ao destino correto e no tempo estabelecido como requerido no projeto. (CIRIELLO, 2011)
- Riscos avaliados	Realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. O principal benefício deste processo é habilitar os gerentes de projetos a reduzir o nível de incerteza e focar os riscos de alta prioridade. Realizar a análise quantitativa dos riscos é o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. O principal benefício desse processo é a produção de informações quantitativas dos riscos para respaldar a tomada de decisões, a fim de reduzir o grau de incerteza dos projetos (PMBOK, 2013).
- Patrocinador do projeto	O patrocinador é quem apoia o projeto dentro da organização. Pode ser um diretor que também autoriza os pagamentos, ou um gerente que se reporta à diretoria, o importante é que ele ou ela apoie o projeto tanto em termos financeiros quanto com respaldo político, garantindo os recursos (verba e tempo do pessoal) quando necessário. (BARBI, 2010)
- Controle e monitoramento efetivo	O fluxo de informações sobre o projeto deve ser constante, por isso, reuniões de acompanhamento entre líderes de projetos, gerentes de projetos e integrantes do Escritório de Projetos devem ocorrer periodicamente com o objetivo de nivelar as informações sobre o andamento do projeto, identificando problemas, avaliando e reduzindo riscos, e promovendo ações corretivas e preventivas. (MGP-AGU, 2011)
- Orçamento adequado	Determinar o orçamento é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada. O principal benefício deste processo é a determinação da linha de base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto (PMBOK, 2013).
- Adaptação organizacional	Os fatores ambientais da empresa são considerados como entradas na maioria dos processos, podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado (PMBOK, 2013).
- Boa performance de fornecedores e consultores	Cada organização do projeto estabelece relações contratuais. A escolha de contratos e parceiros evolui em torno das tarefas na mão e as competências das partes contratantes (WESTERVELD, 2003)

<p>- Avaliação final/aceitação das falhas</p>	<p>São narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa. A lição relata o que era esperado acontecer, os fatos e desvios ocorridos, a análise das causas desses desvios e o que pôde ser aprendido durante o processo. O registro das lições aprendidas é um excelente meio de evitar que os erros cometidos anteriormente sejam evitados e que os acertos obtidos nos projetos sejam copiados em futuros projetos. (Milestone, 2009).</p>
<p>- Estabilidade política</p>	<p>Decisões importantes que envolvam recursos são feitas através da negociação e tomada de negócio. Assim, os gerentes de projetos que desejam ter sucesso deve aprender a usar o sistema político para a sua vantagem. Trata-se de tornar-se adepto de negociação, bem como a utilização de táticas de influência para promover os objetivos do projeto (PINTO ;KHARBANDA, 1995).</p>
<p>- Influências ambientais</p>	<p>Os projetos são uma forma única de trabalho organizacional, desempenhando um papel importante em muitas organizações públicas e privadas hoje. Eles atuam como mecanismos para a efetiva introdução de novos produtos e serviços. Eles oferecem um nível de eficiência intraorganizacional que todas as empresas procuram, mas poucos encontram. Mas eles também forçar os gestores para operar em um ambiente temporário fora das linhas funcionais tradicionais de autoridade, contando com influência e outros métodos informais de poder. Em essência, não é simplesmente a gestão de um projeto em si que representa um desafio tão singular; também o é ambiente dentro do qual o gestor opera que acrescenta uma dimensão extra de dificuldade (PINTO ;KHARBANDA, 1995).</p>
<p>- Experiência passada</p>	<p>Ter como base a experiência passada remete ao caso de se ter um projeto relativamente similar a um projeto já realizado, com isso, não fica difícil estimar questões como esforço, cronograma e custo, uma vez que estes serão muito próximos daqueles relativos ao projeto anterior. (SIMÕES, 1999)</p>
<p>- Tamanho do projeto (grande), nível de complexidade (alto), número de pessoas envolvidas (muitas), duração (acima de 3 anos)</p>	<p>A realização de uma avaliação no início de cada projeto para se definir qual será a estrutura mais adequada se faz necessária. O tamanho do projeto, duração do projeto, localização física do projeto, recursos disponíveis e aspectos específicos do projeto são fatores que influenciam na escolha da estrutura organizacional adequada. (KERZENER, 2000)</p>

Fonte: Adaptado de Fortune e White (2006).

De acordo com os fatores elencados por Fortune e White, e atendendo aos objetivos desse trabalho, foi feita uma exploração dos conceitos de cada fator crítico de sucesso para que houvesse uma compreensão maior do assunto abordado.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa tem como finalidade apresentar a forma pela qual esta pesquisa fora efetuada. Explicita-se o tipo de pesquisa, os sujeitos do estudo, o universo total e a amostra selecionada, o objetivo do estudo, os instrumentos materiais utilizados para a realização da mesma.

Para as ciências sociais, por serem sujeitas à grande probabilidade de falhas e de grande complexidade, não é possível utilizar-se apenas de um exclusivo método científico para confirmar as suas teorias como é realizada no domínio natural, uma vez que a aplicabilidade de uma teoria social, não necessariamente, é universal em diferentes casos ou situações, faz-se necessária, em muitas oportunidades, de uma mescla de métodos. Os usos da observação e da experimentação, para se confirmar algumas de suas conjecturas, são os mais utilizados (GIL, 1995).

3.1 Ambiente da pesquisa

A Organização de Pesquisas estudada é uma empresa de projetos de arquitetura e engenharia, responsável pela prestação de serviços relativos à elaboração de projetos privados e públicos, situada na cidade de Campina Grande – Paraíba.

Fundada em 2009 pelo seu atual Diretor, a organização apresenta como proposta suprir a demanda por empresas da área, prestando serviços e oferecendo soluções em projetos de Engenharia e Arquitetura por meio de sistemas e metodologias analíticas. O quadro técnico é composto por uma equipe multidisciplinar, ou seja, uma equipe de trabalho integrada entre os profissionais de arquitetura e demais áreas de engenharia, que prima pelo atendimento qualificado, apta a ajudar os clientes na busca dos melhores meios para a realização de seus empreendimentos, acreditando no crescimento e desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.

3.2 Estratégia e método de pesquisa

Tomando por base a classificação apresentada por Vergara (2009), a pesquisa apresenta-se em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, este estudo pode ser classificado, quanto aos fins, como descritivo, de natureza qualitativa.

Entende-se por pesquisa qualitativa aquela que procura não enumerar ou medir os fenômenos ou eventos estudados nem utiliza a análise estatística dos dados (GODOY, 1995). Assim, a pesquisa qualitativa busca compreender um fenômeno através de uma análise holística, com a coleta de diferentes tipos de informações no contexto em que o fenômeno ocorre (YIN, 2001).

A pesquisa é descritiva, porque expõe características de determinada população ou determinado fenômeno.

Quanto aos meios, para contextualizar o estudo sobre o tema abordado nesse trabalho, será indispensável a utilização de pesquisa bibliográfica que, de acordo com Vergara (2000, p.48), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, compreendendo consulta a livros, teses, dissertações, artigos de revistas especializadas, jornais, diários oficiais e internet, para possibilitar a compreensão do estudo do tema em questão.

Além disso, a pesquisa também se caracteriza como estudo de caso. Segundo Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa largamente aproveitada nas ciências sociais; consistindo no estudo intenso e fatigante de um ou poucos elementos, de modo que admita seu extenso e minudenciado conhecimento. Desse modo, os dados do estudo são mais confiáveis devido aos ricos detalhes que o pesquisador pode obter quando a pesquisa é feita *in loco*.

3.3 A coleta de dados

Podem ser empregadas diferentes técnicas, sendo mais utilizados a entrevista, o questionário e a observação, quando aplicadas a pessoas, e a documentação indireta documental e a documentação indireta bibliográfica, quando não aplicadas a indivíduos.

Para Ribeiro (2008), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas por pesquisadores para a coleta de dados. Essa técnica tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente, e com maior profundidade, os pesquisadores das áreas das ciências sociais e psicológicas. Recorrem estes à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes, serem fornecidos por determinadas pessoas.

Assim, dentro desse contexto, a coleta de dados foi feita a partir de um roteiro semiestruturado baseado nos FCS, obtendo informações dadas pelo gerente de projetos

responsável. E visando atender aos objetivos deste trabalho e, ao mesmo tempo, obter dados que favoreçam a compreensão da problematização, realizou-se uma entrevista com o gerente de projetos da Empresa.

3.4 Análise e tratamento dos dados

Considerando que o volume de dados obtidos tende a ser significativo, a fase de análise de dados se mostra como uma etapa fundamental na realização da pesquisa (EISENHARDT, 1989). Dessa forma, o pesquisador deve apresentar uma capacidade de síntese e de integração da investigação (GREENWOOD, 1973).

A análise de conteúdo qualitativa busca esclarecer diferentes características e extrair a significação dos conteúdos coletados, através da demonstração e estruturação dos seus elementos. Foram observadas na análise de dados as seguintes etapas: pré-análise (revisão e organização de todo o material coletado), leitura atenta e separação das coletas feitas.

Tendo em vista a necessidade de veracidade e seriedade nos resultados da entrevista, a aplicação da entrevista foi feita de forma presencial, onde o pesquisador gravou para posteriormente serem transcritas, a fim de evitar erros nos resultados. Foi realizada 1 entrevista com o gerente de projetos da empresa, com duração média de 40 minutos a entrevista.

Através da entrevista feita de forma presencial, buscou-se também observar o ambiente da empresa a fim de captar diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

De acordo com Gomes (1990), é importante salientar que, ainda que os passos metodológicos numa abordagem qualitativa não estejam prescritivamente propostos, o pesquisador não deve se considerar um sujeito isolado que se norteia apenas pela sua intuição: há que levar em conta o contato com a realidade pesquisada, associado aos pressupostos teóricos que sustentam seu projeto. Assim, ao fugir da rigidez o pesquisador não deverá perder o rigor em seu trabalho - regra primeira para a concretização de um projeto científico que possa vir a contribuir para um conhecimento na área.

3.5 Coleta

A escolha dos fatores críticos de sucesso propostos por Fortune e White (2006) como variáveis para este estudo se deu em razão da amplitude do estudo. O mesmo é o mais completo em termos de investigação de FCS no gerenciamento de projetos. É importante mencionar que três dos 27 fatores foram retirados por se aplicarem totalmente ao setor de tecnologia, o que não se encaixa no caso estudado, então, apenas 24 fatores foram analisados.

Quadro 2: Os 24 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso
- Suporte da alta administração
- Objetivos claros realistas
- Plano de projeto detalhado e atualizado
- Boa comunicação
- Envolvimento do cliente
- Equipe qualificada
- Gestão eficaz de mudanças
- Gerente de projetos competente
- Plano de projeto sólido
- Recursos bem alocados
- Boa liderança
- Familiaridade com a tecnologia
- Cronograma realista
- Riscos avaliados
- Patrocinador do projeto
- Controle e monitoramento efetivo
- Orçamento adequado
- Adaptação organizacional
- Boa performance de fornecedores e consultores
- Avaliação final/aceitação das falhas
- Estabilidade política
- Influências ambientais
- Experiência passada
- Tamanho do projeto (grande), nível de complexidade (alto), número de pessoas envolvidas (muitas), duração (acima de 3 anos)

Fonte: Fortune e White (2006).

A análise dos dados se deu a partir da utilização da análise de conteúdo, de inferências da pesquisadora no momento da visita e utilização de dados secundários referentes à empresa. E ao final foi possível identificar quais dos fatores citados incidem com maior frequência na empresa estudada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos durante a pesquisa e suas análises.

4.1 Análise dos fatores críticos de sucesso

Com base nos fatores críticos apresentados por Fortune e White (2006), o primeiro fator crítico para o sucesso é o **suporte da alta administração**, esse apoio da alta administração é essencial para a execução do projeto, sobretudo quando surgirem conflitos de interesses, ausência/desinteresse de participação dos interessados ou problemas de execução de atividades delegadas às equipes. *A empresa pesquisada atende a esse fator*, uma vez que, há uma participação direta desde o início do projeto, antes que as equipes responsáveis recebam o projeto são avaliados todos os riscos que o envolvem e a melhor ação para que mesmo seja absorvido e desenvolvido. Esta avaliação pode ser evidenciada pela opinião do entrevistado:

“O gerente e o diretor, que seria a representação da alta administração, conversam e avaliam possíveis riscos considerando o escopo do projeto com o cliente e as características inerentes para aquele tipo de projeto. Então a participação da alta administração é junto com a gerência para avaliar como um todos os riscos envolvidos naquele projeto e que tipo de ação vai ser necessário tomar para que aquele projeto”.

O segundo fator crítico de sucesso são os **objetivos claros realistas**, quando os objetivos estão claramente definidos no início do projeto o sucesso será medido mais facilmente, e *a empresa pesquisada atende a esse fator*, uma vez que os objetivos são definidos no início do projeto.

O terceiro fator crítico de sucesso é o **plano de projeto detalhado e atualizado**, tem como base as entregas principais, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto, e *a empresa pesquisada não atende a esse fator*. Na empresa pesquisada esse documento com premissas e restrições escritas não é elaborado, não existindo assim um documento específico para o registro do detalhamento do projeto, essa prática é feita de forma informal. Tal diagnóstico pode ser confirmado na informação abaixo:

“Bom, isso é uma boa prática de projeto, entretanto no dia a dia das empresas nem toda empresa aplica isso ao pé da letra, lá isso é feito mais de forma informal, não é elaborado um documento com premissas e restrições escritas, são verificadas e

tomadas as ações, mas não existe um documento específico para estar registrando isso.”

O quarto fator crítico de sucesso é a **boa comunicação**, os problemas que surgem durante a execução dos projetos são devido à falta de informação que nunca chega à pessoa que deveria ter recebido essa comunicação. *Atende-se a esse fator*, uma vez que, a comunicação se dá por meio de reuniões semanais dos líderes para tratar sobre as questões mais relevantes, existem também as reuniões de cada equipe individualizadas, quanto à comunicação diária se dá por meios do chat corporativo, onde a comunicação é facilitada e realizada sempre que haja necessidade, o que pode ser legitimado pela fala:

“De várias formas, existe uma reunião semanal de líderes, existem as reuniões que são feitas dentro de cada equipe, a empresa tem 5 equipes, é uma empresa multidisciplinar e cada equipe faz reuniões a medida que é necessário e a comunicação do dia a dia é feita através de interação por fala, por chat, a empresa tem um chat corporativo, cada equipe fica dentro de uma baia, então a comunicação é a todo momento.”

O quinto fator crítico de sucesso é o **envolvimento do cliente**, é de grande importância à participação do cliente no projeto, permitindo assim que os mesmos alterem requisitos durante o processo de desenvolvimento. *A empresa atende a esse fator*, porém, caso o cliente peça uma alteração que esteja fora do escopo, a empresa avalia se essa alteração pode ser acatada, se gera ou não um custo maior, com isso, explica-se para o cliente o impacto dessa alteração e os custos gerados. Tal constatação pode ser evidenciada através da fala do entrevistado:

“Assim como todo projeto, se o cliente venha a pedir uma alteração que esteja fora do escopo, aí a gente avalia se essa alteração ela pode ser absorvida caso seja uma alteração simples, não vá acarretar um custo maior para a gente, a gente pode absorver ou a gente pode decidir conversar com o cliente, explicar para ele o impacto dessa alteração e alinhar um valor a ser cobrado, entretanto é permitido que os clientes façam alterações, mas ela pode ser paga ou não, depende da alteração.”

O sexto fator crítico de sucesso é a **equipe qualificada**, uma vez que, garante que sejam capazes de executar as tarefas conforme o planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos. A empresa escolhe a equipe de acordo com as qualificações, mas, ela busca que todas as

peessoas da equipe saiba desenvolver todos os tipos de projeto, pois vê como suma importância que o conhecimento seja disseminado através de treinamentos e revezamento de projetos, para isso, é realizado um planejamento a longo prazo. *Atendendo assim a esse fator.*

“Obviamente é feita de acordo com as qualificações, obvio que a gente também faz experimentos, a gente busca que todas as pessoas da equipe saiba desenvolver todos os tipos de projeto, isso há um planejamento a longo prazo, então, existe as pessoas especialistas em cada projeto mas a gente busca fazer um revezamento porque sempre tem colaboradores saindo e entrando da empresa e aí é importante que a gente dissemine o conhecimento através de treinamentos e revezamento de projetos.”

O sétimo fator crítico de sucesso é a **gestão eficaz de mudanças**, são os esforços e investimentos em atividades de treinamento propostos a conscientizar e modificar as atitudes comportamentais dos funcionários da empresa, no sentido de estimular a aceitação e a utilização do sistema integrado de gestão em implementação. As mudanças já fazem parte do dia a dia da empresa pesquisada no decorrer dos projetos, logo, as equipes já sabem a forma mais adequada para o tratamento dessas mudanças. *Atendendo assim a esse fator.*

“As mudança não são feitas de imediato, são avaliadas, podendo ser absorvida ou não, todos os colaboradores já sabem que isso pode acontecer ou não. Quanto a política de mudanças, sim, existe, e é o que expliquei agora a pouco, o cliente solicita uma mudança até o momento não muda nada, a gente não para o projeto, não tem nenhum tipo de ação brusca, a gente avalia rapidamente a mudança que o cliente solicitou, se ela impacta no andamento do projeto é possível que o projeto seja paralisado, se não impacta tudo continua e a gente mostra ao cliente o impacto dessa mudança informando e combinando com ele e se aquela mudança será absorvida gratuitamente ou não.”

O oitavo fator crítico de sucesso é ter um **gerente de projetos competente**, aquele que toma ações para aumentar as oportunidades e diminuir as ameaças, desenvolvendo e demonstrando suas competências de forma a atuar com habilidade nos vários cenários possíveis. *A empresa atende a esse fator* uma vez que, tomam-se ações para potencializar as oportunidades ao investir nos colaboradores que já são especialistas e nos que não são fazer com que eles primeiro se especializem em algum tipo de projeto e depois passe a ter experiência em outros tipos de projetos, fazendo com que cada colaborador seja multidisciplinar, que ele saiba desempenhar vários tipos de atividades.

“Com certeza, a gente está fazendo com que cada vez mais, cada colaborador nosso seja multidisciplinar, que ele saiba desempenhar vários tipos de atividades, no nível mais alto, os engenheiros e pessoas que assumem uma posição de liderança, eu mesmo como gerente de projetos busco repassar algumas das minhas atividades para eles avaliar e orientar de forma que dentro de um tempo a gente vai ter novos gerentes de projetos, so que isso vai acontecer de forma gradativa a medida que a gente vai passando conhecimento e dando oportunidades para que essas pessoas tenham novas experiências e possa ser orientada por especialistas.”

O nono fator crítico de sucesso é o **plano de projeto sólido**, pois a necessidade da existência do projeto deve ser justificada de forma que se relaciona diretamente com as necessidades de negócio da organização. *A empresa não atende a esse fator*, pois ela ainda não tem maturidade para elaborar um gerenciamento de portfólio eficiente, uma vez que, o gerenciamento de portfólio é o que alinha os projetos a serem contratados pela empresa com o planejamento estratégico da empresa, então, atualmente não se tem uma ferramenta eficiente para fazer esse planejamento.

“Hoje, a gente não tem uma ferramenta eficiente e até mesmo maturidade suficiente para fazer um gerenciamento de portfólio eficiente, entretanto isso é algo que a gente está amadurecendo, a empresa é nova, tem cinco anos e hoje a gente já sente a necessidade de tá atuando para que a gente tenha um gerenciamento de portfólio mais eficiente.”

O décimo fator crítico de sucesso são os **recursos bem alocados**, pois, as alocações dos recursos devem ser realizadas de forma eficaz e eficiente, com a finalidade de alcançar o máximo de benefícios para as partes interessadas. Na empresa pesquisada, as atividades são verificadas, logo em seguida é definida a equipe que vai fazer aquele projeto de acordo com as habilidades de cada um da equipe e por fim, são alocadas as atividades, logo, ela *atende a esse fator*.

O décimo primeiro fator crítico de sucesso é a **boa liderança**, é a forma como o gerente de projeto executa o projeto e como as tarefas e responsabilidades estão divididas. *A empresa atende a esse fator*, uma vez que, as responsabilidades são divididas para cada coordenador, e com isso, existe um coordenador que é responsável por cada equipe seja ela de arquitetura, elétrica, engenharia civil e estrutura. De acordo com as habilidades de cada um, alguns deles assumem algumas responsabilidades do gerente de projetos, que são divididas de acordo com algumas habilidades que alguns tem para lidar com os clientes, realizar um planejamento, para tratar a absorção de um projeto, etc.

“Bom, a minha equipe são os coordenadores da empresa, para cada coordenador as responsabilidades deles já são bem divididas, cada coordenador coordena uma equipe de natureza diferente, então é uma equipe de arquitetura, uma equipe de elétrica, duas equipes de engenharia civil e uma equipe de estrutura, então cada um já tem responsabilidades inerentes a coordenação de sua equipe que são semelhantes entre si, muda apenas a área de cada equipe.”

O décimo segundo fator crítico de sucesso é a **familiaridade com a tecnologia**, pois muitos projetos possuem problemas com tecnologia recente ou não, podendo levar ao fracasso do projeto. Existe a utilização de tecnologia recente, é utilizado o Eberick que é uma das fortes ferramentas para desenvolver projetos estrutural, o Pró-Hidráulica que uma das boas ferramentas para desenvolver projetos hidro sanitários. Portanto, *a empresa atende a esse fator.*

O décimo terceiro fator crítico de sucesso é a elaboração do **cronograma realista**, por se tratar de uma ferramenta de comunicação do gerenciamento, serve de guia para o projeto, descrevendo passo a passo, ao destino correto e no tempo estabelecido como requerido no projeto. *A empresa não atende a esse fator*, uma vez que, por ela estar em um período de maturidade com relação ao desenvolvimento controlado de projetos, alguns cronogramas não são cumpridos. As afirmação a seguir exemplifica esta verificação:

“Bom, o destino correto à gente costuma atingir com bastante eficiência, com relação ao cronograma a ser seguido a gente tem acertado bastante, mas a gente precisa melhorar bastante ainda porque a responsabilidade de cumprir o cronograma ela precisa acontecer desde o nível gerencial até os projetistas da empresa, então a gente já consegue ter essa consciência nos gerente e coordenadores, mas a gente precisa chegar na parte de baixo da pirâmide para que todo mundo tenha essa consciência de cumprir o cronograma e focar e ter a eficiência para que o cronograma seja seguido.”

O décimo quarto fator crítico de sucesso são os **riscos avaliados**, é importante fazer uma análise qualitativa dos riscos para reduzir o nível de incerteza e focar os riscos de alta prioridade. Outra análise importante para o processo é a quantitativa avalia numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. Não é realizada uma análise formal qualitativa e quantitativa dos riscos na empresa pesquisada, eles são avaliados e tratados de forma informal, *não atendendo assim ao fator*. A afirmação a seguir explana essa constatação:

“Sim, mas de forma muito informal ainda, a gente já sabe que ferramenta usar que caminho seguir, porém não dá para fazer tudo de uma vez, então a empresa está investindo em processos, mas a gente ainda não realiza uma análise formal qualitativa e quantitativa dos riscos eles são avaliados e tratados de forma informal.”

O décimo quinto fator crítico de sucesso é o **patrocinador do projeto**, esse apoio do patrocinador o projeto é importante tanto em termos financeiros quanto em respaldo político, garantindo assim os recursos quando necessário. Os patrocinadores da empresa pesquisada sempre são os clientes, então, existe cliente que dá apoio ao projeto, dando todo o suporte necessário e tendo interesse no término antecipado do projeto. Com isso, *a empresa atende a esse fator.*

“Bom, no nosso caso os patrocinadores são sempre os clientes, então tem cliente que tem interesse em acompanhar cada etapa do projeto, assim como também tem cliente que quer simplesmente receber o projeto e nem se dá ao trabalho de revisar, recebe os projetos e marca a data da execução da obra.”

O décimo sexto fator crítico de sucesso é o **controle e monitoramento efetivo**, pois deve haver reuniões periódicas de acompanhamento entre líderes de projetos, gerentes de projetos e integrantes do escritório de projetos objetivando nivelar as informações sobre o andamento do projeto, identificando problemas, avaliando e reduzindo riscos, e promovendo ações corretivas e preventivas. *A empresa atende ao fator*, pois as reuniões para o andamento do projeto são realizadas pelos coordenadores, acompanhando desde status a monitoramento de riscos, a antecipação de problemas, eles fazem o acompanhamento através de conversas no dia a dia.

“Bom, no caso de reuniões para o andamento do projeto, os coordenadores são quem faz o acompanhamento de cada projeto, eu como gerente acompanho os coordenadores e eles acompanham cada projeto com sua equipe, o acompanhamento não se dá necessariamente por meio de reunião, ele acompanha cada colaborador no projeto que ele está trabalhando, idealmente nós estaríamos utilizando o MS Project, mas não está no tempo da gente fazer a implantação, mas vamos fazer em breve.”

O décimo sétimo fator crítico de sucesso é o **orçamento adequado**, trata-se do processo de agregação dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto. *A empresa atende a esse fator* uma vez que, o preço dos projetos é estipulado de acordo com a área da edificação, com as complexidades inerentes a aquela edificação.

“O preço dos projetos da gente ele por padrão é tabelado, então de acordo com a área da edificação, o preço para desenvolvimento para cada tipo de vai variando, vai diminuindo a partir do momento que a área da edificação vai sendo maior, entretanto pode ser que complexidades inerentes a aquela edificação faça com que o preço fuja do valor tabelado, a gente pode aumentar o preço livremente de acordo com cada situação a depender da área da edificação e da área envolvida.”

O décimo oitavo fator crítico de sucesso é a **adaptação organizacional**, são levados em consideração os fatores ambientais da empresa, vistos como entradas na maioria dos processos, podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado. *A empresa pesquisada atende a esse fator*, pois, ela possui um contrato de 1 ano com o cliente, onde todo o desenvolvimento do projeto deve se dar de forma sigilosa, diante disso, blindou-se uma equipe e tomou ações necessárias para que a mesma pudesse desenvolver o projeto e apenas ela tivesse acesso as informações do projeto de modo que esse requisito do sigilo fosse satisfeito.

O décimo nono fator crítico de sucesso é a **boa performance de fornecedores e consultores**, se dá através da escolha de contratos e parceiros e da evolução em torno das tarefas na mão e as competências das partes contratantes. Com isso, a empresa pesquisada tem contratos com vários tipos de fornecedores, por exemplo, empresas de topografia, empresas que fazem sondagem de solo, fazem testes de absorção, empresas que fazem sondagem de estruturas existentes em edificações, então todos os serviços que estão associados a projetos e não são desenvolvidos pelo escritório de projetos já possuem parceiros que desenvolvem esses serviços, *atendendo assim ao fator*.

“Sim, inclusive hoje mesmo fiz um contrato com uma equipe de topografia para realizar alguns levantamentos topográficos que um de nossos clientes solicitou, então a gente tem contratos com vários tipos de fornecedores e firmamos contratos com ele assim que uma nova demanda surge.”

O vigésimo fator crítico de sucesso é a **avaliação final/aceitação das falhas**, é importante pois são narrativas que mencionam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, que pode ser tanto positiva como negativa. A lição aprendida relata o que era esperado acontecer, os fatos e desvios ocorridos, a análise das causas desses desvios e o que pôde ser aprendido durante o processo. A empresa pesquisada faz o uso das lições aprendidas através de um *template* com alguns slides, o primeiro slide é a capa onde tem tipo do projeto, pessoas envolvidas no projeto, a complexidade do projeto e o tempo que

levou para que aquele projeto fosse desenvolvido, em seguida existe um slide com três tópicos, o primeiro ponto é a situação que está sendo exposta, o segundo ponto que ação foi tomada relativa aquelas situações e o terceiro ponto as lições aprendidas, as lição aprendida pode ser adotar uma pratica que foi boa, ou não repetir um erro, e terceiro mostrar para sua equipe qual foi a lição aprendida diante daquela situação e ação tomada. *Atendendo assim a esse fator.*

O vigésimo primeiro fator crítico de sucesso é a **estabilidade política**, trata-se de tornar-se adepto de negociação, bem como a utilização de táticas de influência para promover os objetivos do projeto. A empresa utiliza de influência com relação a criticidade do projeto, os riscos envolvidos no projeto para a organização, essa influencia parte também da alta administração por meio do diretor que pede prioridade por alguns projetos. *Atendendo assim a esse fator.*

“Bom a primeira influencia que eu busco ter como objetivo profissional é a influência da minha própria experiência dos meus conhecimentos e habilidades para lidar com as situações, então eu busco formar as pessoas, ensinar as pessoas e conquistar o respeito deles para que eles se dediquem ao projeto por interesse próprio e por ele ter um líder que o qual ele tenha apresso e se dedique por ele, porém, a gente sabe que também vez por outra a gente utiliza de influência como a criticidade do projeto, os riscos envolvidos no projeto para a organização, muitas vezes o diretor mesmo se expõe e pede prioridade por aquele projeto, então isso não deixa de ser utilizado como influencia também, então diversos fatores influenciam.”

O vigésimo segundo fator crítico de sucesso são as **influências ambientais**, é quando os clientes forçam os gestores a operar em um ambiente temporário fora das linhas funcionais tradicionais de autoridade, contando com influência e outros métodos informais de poder. A empresa possui alguns clientes com grande poder e influência diante da sociedade, normalmente eles se acham com um maior poder e uma maior autoridade e aí se tornam muito inflexíveis e passam a exigir coisas não são comuns de serem exigidas consideradas além da medida em relação ao projeto. *Atendendo, portanto a esse fator.* Esta avaliação pode ser evidenciada pela opinião do entrevistado:

“Sim, existem alguns clientes, é sigiloso o tipo de entidade que é, mas tem grande poder e influência diante da sociedade, ai quando a gente vai lidar com eles pra negociar, pra tratar de um projeto, eles normalmente se acham com um maior poder e uma maior autoridade e aí se tornam muito inflexíveis e passam a exigir coisas não são comuns de serem exigidas além da medida em relação ao projeto, aí isso se torna

muito mais difíceis, então a gente já aprendeu a lidar com isso, a gente sabe a posição que a gente precisa ter seguindo as boas práticas de projeto, não importa a postura que o cliente venha a ter, a gente sempre vai tá com a razão e buscando o melhor caminho.”

O vigésimo terceiro fator crítico de sucesso é a **experiência passada**, uma vez que, ter como base a experiência passada não fica difícil estimar questões como esforço, cronograma e custo, uma vez que estes serão muito próximos daqueles relativos ao projeto anterior. A empresa pesquisada faz uso das lições aprendidas para remeter as experiências de projetos anteriores, *atendendo ao fator*.

O vigésimo quarto fator crítico de sucesso são o **Tamanho do projeto, nível de complexidade, número de pessoas envolvidas, duração**, pois, o tamanho do projeto, duração do projeto, localização física do projeto, recursos disponíveis e aspectos específicos do projeto são fatores que influenciam na escolha da estrutura organizacional adequada. E *para a empresa em estudo esse fator é levado em consideração*, pois, todos os projetos são desenvolvidos dentro da própria empresa e com isso a localização física do cliente serve para visitas no início e no final como também é considerado dentro do custo do projeto.

4.2 Análise Geral dos FCS

Quadro 3: Incidência dos FCS

Fatores	Sim	Não
- Suporte da alta administração	X	
- Objetivos claros realistas	X	
- Plano de projeto detalhado e atualizado		X
- Boa comunicação	X	
- Envolvimento do cliente	X	
- Equipe qualificada	X	
- Gestão eficaz de mudanças	X	
- Gerente de projetos competente	X	
- Plano de projeto sólido		X
- Recursos bem alocados	X	
- Boa liderança	X	
- Familiaridade com a tecnologia	X	
- Cronograma realista		X
- Riscos avaliados		X
- Patrocinador do projeto	X	
- Controle e monitoramento efetivo	X	
- Orçamento adequado	X	

- Adaptação organizacional	X	
- Boa performance de fornecedores e consultores	X	
- Avaliação final/aceitação das falhas	X	
- Estabilidade política	X	
- Influências ambientais	X	
- Experiência passada	X	
- Tamanho do projeto (grande), nível de complexidade (alto), número de pessoas envolvidas (muitas), duração (acima de 3 anos)	X	

Fonte: elaboração própria

Dentre os fatores críticos de sucesso abordados na entrevista, quatro fatores não são levados em consideração na execução dos projetos, são eles: o plano de projeto detalhado e atualizado; o plano de projeto sólido; o cronograma realista; e os riscos avaliados.

Ao analisar os dados obtidos na entrevista, perguntou-se ao entrevistado se todos os projetos da empresa são considerados sucesso na execução, de acordo com o gerente de projetos, a empresa não obtém sucesso em todos os projetos. De acordo com ele, os motivos maiores considerados são as falhas na estimativa de esforços, o orçamento do projeto não permanece como o previsto e com isso a entrega é realizada com atrasos. Podemos constatar isso na fala do entrevistado:

“Nem todos os projetos desenvolvidos pela empresa obtêm sucesso, alguns falham. Os indicadores principais para que essas falhas ocorram são o SPI - índice de performance de cronograma - e o CPI - índice de performance de custos. Cerca de 10% dos projetos falham, por gastarem mais do que deveriam e/ou estourarem o prazo.” (Gerente de Projeto)

Quando se faz um comparativo dos fatores críticos de sucesso e o resultado da entrevista podemos verificar a validade da hipótese proposta da literatura da influência dos fatores críticos sobre o resultado do projeto (FORTUNE; WHITE, 2006; LOPES, 2009).

Com isso, verificou-se que os fatores críticos de sucesso que a empresa não considera influenciam diretamente nos motivos dos fracassos apontados pelo gerente de projetos. E como já é observado no decorrer dos projetos executados pela empresa, para que se obtenha sucesso em todos os projetos, é necessário que novas práticas sejam adotadas, o plano de projeto detalhado e atualizado, documentando as entregas principais, premissas e restrições dos projetos; o plano de projeto sólido, mostrando as necessidades dos projetos relacionadas com as necessidades de negócio da organização.

Faz-se pertinente a elaboração de um cronograma realista, apresentando o destino correto e o tempo estabelecido para entrega de cada pacote, evitando assim atrasos e conseqüentemente aumento dos custos; e por fim, os riscos avaliados, fazendo uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos para que o nível de incertezas sejam reduzidas e com isso respaldar a tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a incidência dos fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos em um escritório de projetos em Campina Grande - PB.

Com base nos fatores críticos apresentados por Fortune e White (2006) e com a pesquisa de campo foi possível identificar alguns resultados interessantes. O estudo evidenciou a relação entre fatores críticos pesquisados e o resultado dos projetos, que, nesse estudo de caso, com exceção do uso das ferramentas: plano de projeto detalhado e atualizado; plano de projeto sólido; cronograma realista; e riscos avaliados, tiveram correlação positiva.

Fazendo uma análise de forma isolada nos fatores que influenciaram de forma negativa a execução dos projetos, observamos que, o plano de projeto detalhado e atualizado não executado afeta de forma negativa no projeto uma vez que essa documentação é realizada durante o planejamento do projeto e nela há uma maior descrição do escopo conforme as informações a respeito do projeto, esse documento é usado para controlar o que está dentro e fora do escopo do projeto através da utilização de um sistema de gerenciamento de mudanças.

Os itens considerados fora do escopo vão diretamente através do processo de controle de mudanças e não são automaticamente adicionados aos itens de trabalho do projeto. Com relação ao plano de projeto sólido não executado há uma influência no fracasso, pois esse plano é o local que a necessidade da existência do projeto é justificada de forma que se relacione diretamente com as necessidades de negócio da organização, com isso, o projeto passa a ser mais sólido e evitando assim as fragilidades inerentes em algumas áreas e até mesmo a falta de componentes para a realização do projeto.

Quanto ao cronograma realista a não execução desse fator afeta expressivamente de forma negativa o sucesso do projeto, uma vez que, no desenvolvimento do cronograma do projeto recorre-se a informação constante no documento de escopo do projeto, a informação de contexto em relação à empresa na qual o projeto se realiza, e a informação que é disponibilizada por vários outros processos.

Com isso, ele guia o projeto para o destino correto e o tempo estabelecido para entrega de cada pacote, evitando deste modo atrasos e conseqüentemente aumento dos custos. E por último, os riscos avaliados também não executados influencia para o fracasso do projeto, uma vez que ao fazer uma análise qualitativa e quantitativa o gerente de projetos reduz o nível de incertezas e foca nos riscos de alta prioridade respaldando assim a tomada de decisões.

Assim, observou-se que os quatro fatores estão intimamente ligados de forma que a não execução de um interfere significativamente na execução dos demais, com isso, a

intensidade com que os fatores críticos de gerenciamento são utilizados nos projetos geram impacto nos resultados auferidos. Isso evidencia a importância de se adotar uma metodologia adequada para o desenvolvimento dos projetos, reduzindo assim as chances de falhas e atrasos nas entregas.

Este trabalho atende ao objetivo proposto e contribui para a compreensão acerca da influência dos fatores críticos nos projetos. Mesmo assim, ainda necessita-se de mais trabalhos acadêmicos nessa área, sendo sugerido que trabalhos futuros abordem outra metodologia para diagnóstico com a finalidade de mensurar o quanto esses fatores influenciam nos projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos da AGU**. Brasília. 2013

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALENCAR, Antonio Juarez, **Análise de Risco em gerência de projetos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimidia Ltda, 2006. P.196.

ALVIM, Juliana Loureiro. **O uso da gestão de projetos como instrumento de trabalho em arquivos**. 2011. 39f. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos), Universidade Candido Mendes, Niterói, 2011.

ANSELMO, J.L. (2002). **Escritório de Gerenciamento de Projetos Um Estudo de Caso**. 89p. Monografia - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARBI, Fernando C. **Conceitos Importantes**. São Paulo. 2010.

BASTOS, Mário. **O Que a Toyota e a Honda, o Desenvolvimento de Software e o Rugby têm em Comum?**. Disponível em:

<http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=3756:o-que-a-toyota-e-a-honda-o-desenvolvimento-de-software-e-o-rugby-tem-em-comum&catid=6:conhecimento&Itemid=357>. Acesso em: 20/07/2014.

CAMARGO, M. R. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CANEDO, E. **Introdução ao Gerenciamento de Projetos**. Brasília: [s.n.], 2007. Apostila utilizada no MBA da UNIEURO.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B.; PESSÔA, M.S.P. Applying Efficiency **Models in Information Technology Area of Brazilian Companies**. In: IRMA 2002 – Information Resources Management Association International Conference: “Issues and Trends of Information Technology Management in Contemporary Organizations”, Proceedings, p. 109-110, Seattle, USA, May 19-22, 2002

CIRIELLO, David M. **Estratégias para o gerenciamento do cronograma do projeto: Dicas úteis para os gerentes de projetos e membros da equipe**. São Paulo. 2011.

DANIEL, R. D. **Management Information Crisis**. *Harvard Business Review*, v. 39, n. 5, sep-oct, pp. 111-121, 1961.

EISENHARDT, K. M. 1989. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–50

FORTUNE, J.; WHITE, D. **Framing of project critical success factors by a systems model**. *International Journal of Project Management*, Guildford, v. 24, n. 1, p. 53–65, Jan. 2006

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
GIL, A. C. (2010). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo, Editora Atlas.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995.

GOMES, W. (1990). **Considerações sobre a submissão de projetos que utilizam métodos qualitativos de pesquisa par a agência s financeiras**. Anais do 3. Simpósio de Pesquisa e Intercâmbio Científico, ANPEPP. Águas de São Pedro, São Paulo, 239-243.

GREENWOOD, Ernest. **Métodos principais de inverigación social empírica**. In: Metodologia de la investigación social. Buenos Aires, Paidós, 1973

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK, J. A.; ROSSETTO, C. R. **As Estratégias de Influência dos Stakeholders nas Organizações da Indústria da Construção Civil: setor de edificações em Balneário Camboriú, SC**. Revista Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.

JARDINI, Gsttenyo. **Principais Diretrizes do Desenvolvimento de Competências do Gerente de Projetos**. 2009. 44f. Monografia (MBA em Governança de Tecnologia da Informação), Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

KERN, A. P.; SOARES, A. C.; FORMOSO, C. T. O Custo Meta no Planejamento e Controle de Custos de Empreendimentos de Construção. In: ENCONTRO NACIONAL DE

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre. Bookman. 2002.

_____, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KING, W.R. , 1993. **The Role of Projects in the Implementation of Business Strategy** in: CLELAND, D.I. & KING, W.R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York.

KPMG. **What went wrong? Unsuccessful information technology projects**. KPMG Strategic and Technology Services; 1997

LIU, L.; ZHU, K. **Improving Cost Estimates of Construction Projects Using Phased Cost Factors**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 133, n. 1, p. 91-95, 2007.

MCCOMB D, Smith JY. **System project failure: the heuristics of risk**. J Inform Syst Manage 1991;8(1):25-34.

OLIVA, Fábio Lotti. et al. **Estratégias para a Implementação dos Sistemas Integrados de Gestão**. Santa Catarina, 2006.

PINTO JK, Kharbanda OP. **Lessons from an accidental profession**. IEEE Eng Manage Rev 1995;23(4):18-27.

PINTO, J.K. & D.P.SLEVIN. **Critical Factors in Successful Project Implementation** in: Cleland, D. I.; King, W, R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

PRICE, Art. **O que os livros de benchmarking não dizem**. HSM Management, São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI (2004). **PMBOK Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Terceira Edição. New Square, PA.

_____ (2013). **PMBOK Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Quinta Edição. New Square, PA.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro De; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. Revista Produção, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

RABECHINI JR., R. ; YU, A. S. O ; CORREA, E. S. **O Monitoramento Tecnológico E as Decisões nas Empresas**. In: XIX Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, outubro, 1996.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

ROCKART, F. J. **Chief Executives Define their Own Data Needs**. Harvard Business Review, 1979.

_____, F. J.; BULLEN, C. **A Primer on Critical Success Factors**. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. **Gestão do conhecimento: conceitos e modelos**. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UNB, 2001. p. 143-163.

TECNOLOGIA NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 11., Florianópolis, SC, 2006. Anais... Florianópolis: Antac, 2006.

TIDD, J. ; BESSANT, J. ; PAVITT, K. **Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizatioinal Change**, John Wiley & Sons, New York, 1997.

TUMAN, G.J. **Development and Implementation of Effective Project Management Information and Control Systems**, In: CLELAND, D. I.; KING, W, R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009

WALKER, A. **Project Management in Construction**. London: Blackwell Publishing, 2007

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. **Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia**. Ciência da Informação, Brasília, v.28, n.2, p.190-199, mai./ago.1999.

WARD, J.A. (1995). **Project pitfalls. Information Systems Management**. 12(1), 74-76
Camargo, M. R. Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

WESTERVELD E. **The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors**. Int J Project Manage 2003;21:411–8

WINTER, M.; CHECKLAND, P. **Soft systems- a fresh perspective for project management**. Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Civil Engineering, v. 156, n. 4, p. 187-192, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. A alta administração compreende e demonstra para toda a organização um comprometimento com o projeto? Existe participação da Alta administração no desenvolvimento do projeto?
2. Os objetivos são definidos no início do projeto ou no decorrer do projeto?
3. É elaborado algum documento no início do projeto com as premissas e restrições?
4. Como é feita a comunicação entre as pessoas que desenvolvem o projeto?
5. É permitido que os clientes façam alterações no decorrer do projeto?
6. Como é feita a escolha da equipe desenvolvedora do projeto? De forma aleatória ou de acordo com as qualificações?
7. Como as mudanças são recebidas pela equipe? Existe alguma política de gestão de mudanças?
8. Você enquanto Gerente de projetos, toma ações que potencializem as oportunidades e minimizem as ameaças em todos os projetos gerenciados?
9. Os projetos são elaborados de acordo com as necessidades de negócio da organização?
10. Como é feita a alocação de recursos?
11. Como você divide as tarefas e responsabilidades da sua equipe?
12. Os projetos desenvolvidos utilizam-se de tecnologias recentes? Existem problemas para utilização de tecnologias?
13. Os cronogramas são seguidos ou existe falha na execução com relação ao tempo e ao destino correto?
14. É realizada uma análise qualitativa dos riscos inerentes ao projeto? E quanto a análise quantitativa, são analisados também numericamente os efeitos desses riscos?
15. Os projetos são acompanhados pelos patrocinadores? Existe um apoio por parte deles?
16. São realizadas reuniões para discutir o andamento do projeto? Qual frequência elas acontecem?
17. O orçamento é realizado de que forma?

18. Os fatores ambientais da empresa são levados em consideração no desenvolvimento do projeto?
19. Existem contratos formais com fornecedores?
20. Ao termino de cada projeto, vocês fazem um documento com as lições aprendidas?
21. Você enquanto Gerente de Projetos, utiliza-se de táticas de influência para promover os objetivos do projeto?
22. Você enfrenta influencias ambientais? Uma vez que alguns projetos forçam os gestores a operar em um ambiente temporário fora dos métodos tradicionais de autoridade sofrendo assim influencias informais de poder.
23. Vocês se baseiam em projetos passados para desenvolver os novos?
24. É realizada em cada projeto uma avaliação inicial para se saber a estrutura a ser utilizada?
25. Você considera que todos os projetos desenvolvidos pela empresa obtiveram sucesso? Se não, quais os indicadores para você enquanto gerente de projetos acha que foram fundamentais para o fracasso? E qual a porcentagem de projetos fracassados a empresa possui?