

O Sucesso na Implementação de Projetos

Reflexões sobre lições aprendidas na literatura de Gerenciamento

Arnaldo Fernandes Pinto Júnior – arnaldo3.6@gmail.com

Cristiana Fernandes De Muyllder – crism@unihorizontes.br

Resumo:

Este artigo visou por meio de uma bibliometria baseada em diversas obras de gestão de projetos elencar os fatores de sucesso de implementação. Estes fatores foram agrupados e houve um cálculo de maior significância perante o teste feito que direciona a academia a novos problemas de pesquisa e as empresas e profissionais da área à analisarem estes fatores e criarem controles específicos. Os fatores mais relevantes para a correta implementação de um projeto apontados pelo artigo foram relacionados ao grupo “liderança” e ao grupo “organizacional”. Pretendeu-se com este estudo instigar novas reflexões e visitar a literatura sobre lições aprendidas em projetos de sucesso.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Fatores de Sucesso; Lições Aprendidas.

1. Introdução

O Projeto pode ser considerado um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços, envolvendo uma pessoa ou milhares de pessoas, organizadas ou não em times, que pode durar horas, dias ou anos (TORREÃO, 2005).

O estudo de lições aprendidas são capazes de auxiliar o desenvolvimento e implementação de projetos mais adequados às necessidades de um dado contexto empresarial (PINTO JÚNIOR, 2009). Em processos de implementação de novos projetos, Azambuja, Dalfovo e Dias (2003, p. 4) salientam que “devemos comparar pontos positivos e negativos, avaliando e analisando dados antecedentes, permitindo decisões acertadas para as proposições de melhorias, advindas da descoberta do jogo de sobrevivência”.

Barcauí (2004) salienta que projetos bem gerenciados diminuem incertezas e atingem a satisfação dos clientes. O sucesso de um projeto vai além da entrega que atinge o escopo, prazo e custo previsto. Outro indicativo de sucesso é o aprendizado armazenado para projetos futuros: as lições aprendidas. Diante deste exposto, procura-se verificar como a literatura aborda as lições aprendidas na implementação de projetos.

Lopes e Bezerra (2008, p.22) enfatizam que a complexidade e o grande número de variáveis numa organização, leva-se à dúvida de que o trabalho que foi realizado em um lugar sob alguma circunstância, terá o mesmo efeito em outro ambiente. “Embora condições diferentes possam traduzir aspectos diferentes aos da referência, é importante lembrar que boa parte deles surge através de comportamentos humanos que circundam e influenciam a dinâmica do ambiente”.

Neste contexto, portanto, faz-se necessário descobrir como a academia reflete estas questões relacionadas à gestão de projetos e sua implementação?

Logo, o objetivo principal deste artigo é verificar como os fatores de sucesso de projetos são abordados nas obras de Fonseca (2006), Silva(2005), Hugue (2005), Ataídes(2006), Telles (2005), Torreão(2005), Hasegawa (2002), Capo (2005), Albuquerque (2006), Cunha,

Russo, Ruiz e (2005), Moraes (2004), Santos (2007), Finocchio Júnior, Valle, Da Silva e Firmino (2007), Sotille (2006), Gasnier (2003), Maximiano (2002), Otualp, Vivacqua, Fernando e Magno da Silva Xavier (2005), Cleland (2004), Bresciani Filho, Caputo e Gamboa (2004), Silva Filho (2006), Barcaui (2004), Louzada (2007) e Rehder (2006).

Justifica-se este tema, pois instiga novos estudos e visita as teorias e conceitos já trabalhados. Empresarialmente, sob o ponto de vista do gerenciamento de projetos, este trabalho elenca as principais lições aprendidas da literatura e se torna um balizador para decisões.

2. Referencial Teórico

2.1 Projetos

O *Project Management Institute* (2008) descreve as características do projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado com exclusividade, tal como salientado também por outros autores:

Ser único significa que todo produto ou serviço gerado por um projeto é diferente de outros produtos e serviços. Os projetos envolvem a realização de algo jamais realizado anteriormente e logo é único. Um projeto é progressivo porque à medida que é mais bem compreendido maior é o detalhamento das características peculiares que o distinguem como único (TORREÃO, 2005, p. 8)

Outras características distintas, como temporário e de elaboração progressiva, são elencadas por PMI (2008). A característica de ser temporário é muito importante, pois todo projeto tem um início e um fim definidos. Mas isso não significa que o projeto é de curta duração.

A duração do projeto termina quando os objetivos para os quais foi criado são atingidos, ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos, ou quando a necessidade do projeto não existe mais (PMI, 2008).

2.2 Gerenciamento de Projetos

Nos últimos anos, o gerenciamento de projetos (GP) tornou-se uma área de atuação que alcançou reconhecimento e notoriedade com o foco na gestão de empresas. Apesar de parecer um tema recente, estudos relatam que o GP vem sendo abordado há vários anos (CLELAND; IRELAND, 2002). Um dos primeiros estudos da ciência de GP foi o do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor. No livro *The principles of scientific management*, de 1911, ele verificou melhoria quando as partes elementares do seu trabalho eram isoladas. Taylor trabalhou em usinas siderúrgicas, com transporte de peças e remoção de areia.

A produtividade, antes do seu estudo, só era aumentada por meio do aumento de horas trabalhadas. Seu sócio, Henry L. Gantt, priorizou seu estudo relativo à construção de navios para a Marinha no período da Primeira Guerra Mundial, resultando nos gráficos de Gantt, que são úteis e funcionais, sendo usados até hoje, com poucas modificações (FINOCCHIO JÚNIOR et al., 2007).

A partir da concepção de que o GP tem o objetivo de especificar metodologias e melhorar as práticas para gerenciar projetos e favorecer a maximização dos recursos e a adequação ótima do tempo, ao longo dos anos, foram criados guias de conhecimento por instituições da área de GP como forma de referência às empresas e, também, de certificação dos serviços prestados. Destaca-se o PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, do PMI - *Project Management Institute* (FINOCCHIO JÚNIOR et al., 2007).

Cleland e Ireland (2002) afirmam que o GP, quando implantado em sua totalidade, tem o potencial de fornecer os meios eficazes para criar e apresentar novos produtos. O processo de GP é agilizado. Seu enfoque específico é o resultado final a ser apresentado para os clientes. Os autores salientam o ganho significativo que tanto as empresas quanto as pessoas obtêm ao utilizarem processos aperfeiçoados que forneçam uma solução ótima para as exigências empresariais.

2.1 O Sucesso e seus limites

O Gerenciamento de Projetos envolve, além dos aspectos técnicos, aspectos organizacionais, administrativos e humanos. Ao entrarmos no limite da racionalidade humana, entramos também em outros limites como o da valoração, que é qualificada como o processo final da tomada de decisão onde a preferência sobre alternativas e conseqüências é escolhida por intermédio do conhecimento que é a “ponte” que as unem (SIMON, 1947 apud BARROS, 2004). O conhecimento gerado no processo de implementação de projetos pode aumentar aspectos da racionalidade humana, contribuindo para o sucesso dessas soluções nas organizações, sendo um instrumento para alcance dos seus objetivos e auxílio nas decisões empresariais, decisões estas, denominadas pelo autor como organizacionalmente racionais.

Para Marco (1989) apud Borrego Filho, Sant’ Anna e Genvigir (2002), não há a possibilidade de controle sem a possibilidade de medição, portanto conforme afirma Lima-Cardoso (2006), a complexidade do cenário é aumentada por duas variáveis: A primeira é a falta de um consenso sobre as características para definir um projeto como um projeto de sucesso; A segunda é o fato de não haver consenso nem mesmo na definição do termo “sucesso”.

A valoração subjetiva é impulsionada pela falta de padronização referente aos processos de métricas, às metodologias de gerenciamento de projetos e principalmente aos fatores que determinam quando um projeto é bem sucedido ou não, tornando as estatísticas reféns da percepção. Guerra (2006) relata que os aspectos subjetivos relacionados à percepção do cliente dominam as avaliações de desempenho dos projetos em detrimento de aspectos concretos como, por exemplo, o alcance do tempo e custos do projeto. Isto significa que o atendimento aos aspectos concretos é importante, porém, insuficiente para garantir a percepção de sucesso do projeto pelo cliente. Pinto e Slevin, (1988) complementam que a percepção de sucesso varia conforme a fase que o projeto se encontra. Nas fases iniciais do ciclo de vida do projeto, os fatores internos como custo, prazo e performance técnica têm destaque e os fatores externos como a satisfação e necessidade do cliente ganham prioridade.

Para Moraes (2004, p.18), “é incompleta a visão de desempenho de projeto associada, estritamente, ao cumprimento das metas originais de prazo, custo e qualidade”.

O trabalho de Baker, Murphy e Fisher (1983) mostrou que critérios mais abrangentes de desempenho são usados pela equipe do projeto. Eles propuseram o conceito de sucesso percebido quando notaram, em sua pesquisa, que projetos que não conseguiram atingir as suas metas previstas no início do projeto relacionadas a custo, a prazo e à qualidade não eram, necessariamente, percebidos como projetos fracassados pelas pessoas envolvidas em seu desenvolvimento. Assim, o sucesso de um projeto está ligado à percepção que os envolvidos têm do sucesso do projeto.

Concordando com Keeling (2005) existe divergência de opiniões quanto aos componentes do sucesso na implementação dos projetos.

2.2 Fatores de Sucesso na implementação de projetos

Para Chermont (2001), Barcaui (2004) e Perrelli (2004), a prática de uma metodologia bem sucedida de gestão de projetos é imprescindível às organizações e em última instância,

salienta Chermont (2001,p.125), um atuante processo de gerenciamento de projetos pode transformar uma organização, proporcionar potenciais benefícios e torná-la competitiva e bem sucedida. “A organização madura volta-se para todas as questões essenciais ao sucesso de um projeto, incluindo pessoal e tecnologia, bem como processos.”

Barcaui (2004) enfatiza que para, o sucesso na utilização de uma determinada tecnologia é viável quando o processo de implementação é bem realizado, contando com uma estrutura de projeto com garantia de recursos dedicados e conhecimento requerido. Em extensão à idéia de Barcaui , Barreto (2003) ressalta que, apesar da identificação de melhorias importantes na taxa de sucesso de projetos, estas ainda são insuficientes para o aumento do número de projetos concluídos no prazo, no orçamento, com as funcionalidades e a qualidade desejadas .

Bufoni e Ferreira (2001) ao investigarem as causas do sucesso na implementação de projetos de sistemas de informação gerenciais reconhecem a influência dos fatores (1) complexidade, (2) participação do usuário, (3) apoio da direção, (4) equipe de desenvolvimento. Segundo Kotonya (1998) apud Guerra (2006), um bom levantamento de requisitos em sua fase inicial, envolvendo os principais stakeholders do projeto é primordial o sucesso do projeto.

Para Prado (1999) apud Russo (2003) , os itens que devem ser observados durante o planejamento e execução do projeto para que o sucesso seja alcançado, são (1) gerência competente,(2) equipe competente, (3) planejamento e controle adequados, (4) inexistência ou neutralização antecipada dos itens de alto risco, (5) atenção especial às ferramentas gerenciais mais estratégicas, (6) gerência à vista (divulgação do planejamento aos envolvidos), (7) acompanhamento dos trabalhos, (8) controle de modificações, (9) controle da qualidade.

DeCotiis e Dyer (1979) e Baker e outros (1974) apud Robic e Sbragia (1996) definem doze fatores que influenciam o sucesso de projetos: (1) Suporte da Gerência, (2) Relações intra-organizações, (3) Relações com o agente financiador (cliente), (4) Gerência de transferência, (5) Planejamento e estabilidade das especificações e projetos, (6) Relações do gerente com o líder funcional de projetos, (7) Clareza do papel do líder de projeto, (8) Cooperação e habilidades dos membros de projetos, (9) Comunicação, tomada de decisão e utilização de pessoal, (10) Planejamento e cronograma, (11) Procedimentos de controle, (12) Liderança.

Já para Vieira M. (2002) e Perrelli (2004) apud Fonseca (2006) o sucesso do empreendimento é medido pelo atendimento do orçamento, do prazo, da qualidade final e da satisfação do cliente por meio da eficiência no gerenciamento das etapas do projeto e uma correta coordenação e integração dos envolvidos. Fonseca (2006) também cita outro fator de sucesso:

Um fator importante para o sucesso é que o cliente seja envolvido e participe de todas as fases, que se discuta o planejamento, o escopo, a planilha de custos e as análises de risco. [...] Com isso, é possível intervir antes que os problemas aconteçam (FONSECA, 2006, p.64).

Estudo de Robic e Sbragia (1996), indica, segundo a percepção dos gerentes de projetos, os seguintes fatores de sucesso: (1) a satisfação do cliente, (2) a qualidade técnica do projeto e (3) a validade organizacional. Assim, destacam a importância de “um projeto conter boa qualidade técnica, ter seus resultados utilizados e ajudar a organização a alcançar os objetivos pretendidos quando da sua concepção”.

Barcaui (2004) enfatiza fatores de sucesso relacionados à (1) equipe do projeto, (2) adoção de Metodologias de Gerência de Projetos, (3) cultura organizacional e (4) ferramenta de Gerência de Projetos.

O sucesso de um projeto é obtido quando em seu desenvolvimento os objetivos definidos pelos seus contratantes são alcançados com o atendimento das metas de prazo, custo, escopo e qualidade, definidas no planejamento. O gerenciamento dessas variáveis é a forma mais simples para o alcance do sucesso, apontado nos métodos tradicionais de gerenciamento de projetos (FONSECA, 2006; SILVA, 2005; ATAÍDES, 2006; CAPO, 2005; HASSEGAWA,

2002; FINOCCHIO JÚNIOR et al., 2007; GASNIER, 2003; HOELTZ, 2003; RIBEIRO, 2004). Para Moraes (2004, p. 18), “é incompleta a visão de desempenho de projeto associada, estritamente, ao cumprimento das metas originais de prazo, custo e qualidade”. Contribuindo com essa discussão, Baker, Murphy e Fisher (1974 citado por MAXIMIANO 2002) revelam que projetos que ultrapassaram as previsões de custo, prazo e qualidade não eram, necessariamente, percebidos como projetos fracassados pelos envolvidos em seu desenvolvimento.

Telles (2005, p. 18) traz outros fatores de sucesso para o sucesso de projetos:

A gestão ou gerência de projetos é, e sempre foi, fator essencial para o sucesso de sua execução. Uma boa gestão resulta entre outros, na diminuição do ciclo de vida do projeto, redução de custos e aumento da confiança e satisfação do cliente. O planejamento é essencial para o sucesso de um projeto e deverá fazer parte do ciclo de vida do projeto. Todas as alterações deverão ser cuidadosamente planejadas durante a execução do projeto. [...]. No gerenciamento de projetos, como envolve mudanças, e essas, muitas vezes estão associadas a desconforto, o fator humano deve ter um tratamento cuidadoso para que o desempenho dos projetos não seja afetado negativamente. O sucesso ou insucesso no gerenciamento depende muito do próprio desempenho das pessoas, justificando-se assim a atenção especial deste trabalho ao gerenciamento dos aspectos humanos dentro de projetos (TELLES, 2005, p. 18).

Pode-se se enfatizar a importância da distribuição das atividades de um projeto por meio de uma matriz de responsabilidades e de sua implementação monitorada por um sistema de controle (CAPO, 2005). Por sua vez, esse monitoramento pode ser facilitado, conforme Albuquerque (2006) menciona em sua pesquisa, com a implementação de escritórios de projetos (PMOs), que formalizam e padronizam práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos em uma empresa, como um fator que contribui para concluir os projetos com resultados consistentes e repetíveis, e com maior probabilidade de sucesso.

Estudos de Meira (2003), Bresciani Filho, Caputo e Gambôa (2004), Ataídes (2006) e Silva Filho (2006) contribuem para o entendimento de que a experiência do gerente e da equipe de projetos é primordial na busca do equilíbrio entre as variáveis, sendo a adoção de um modelo de referência de gerenciamento de projetos adequada à visão e aos objetivos da empresa

Bresciani Filho, Caputo e Gambôa (2004) realizaram uma revisão na literatura sobre sucesso em gestão de projetos. Encontraram os seguintes fatores de sucesso: (1) suporte da alta administração; (2) experiência externa; (3) equipe de projeto; (4) objetivos claros, foco e escopo; gestão do projeto; gestão da mudança, educação e treinamento; (5) presença do “Project champion”; (6) customização mínima; (7) acompanhamento e avaliação do desempenho; (8) gestão das expectativas e relacionamento cliente/fornecedor; (9) hardware e segurança; (10) modelo de implementação; e (11) localização.

Macedo et al. (2005) salientam, ao abordarem sucesso em projetos, que é fundamental:

- a) patrocínio – ter uma pessoa da empresa, com poder de decisão e de mando que patrocine a ideia e dê suporte à implantação;
- b) planejamento – com metas mensuráveis e atingíveis, dividindo-se o projeto em fases ou etapas; e
- c) gerenciamento da mudança – a mudança organizacional e estrutural deve ser gerenciada em função de ser um fator para o sucesso do projeto.

Outro fator referenciado é o apoio da alta administração, requisito essencial para a obtenção de sucesso no projeto gerenciado (BRESCIANI FILHO; CAPUTO; GAMBÔA, 2004; MACEDO et al., 2005; SILVA FILHO, 2006).

3. Metodologia

Esta pesquisa teve caráter exploratório e utilizou-se de método bibliométrico.

Segundo Hoffman; Faria e Gregolin (2006, p.2), a Bibliometria é “uma das técnicas que contribuiu com o tratamento e análise de informação científica e tecnológica, no sentido de mapear e interpretar as evoluções ocorridas, por meio de uma variedade de perspectivas e combinações de informações”.

Segundo Caregnato e Vanz (2003), com a utilização de indicadores bibliometricos, é possível saber como se dá a comunicação científica de uma área do conhecimento, fazendo um “mapeamento” da mesma, descobrindo teorias e metodologias consolidadas.

A Bibliometria é também um instrumento quantitativo, que permite minimizar a subjetividade inerente à indexação e recuperação das informações, produzindo conhecimento, em determinada área de assunto. Em última análise ela contribui para tomadas de decisão na gestão da informação e do conhecimento, uma vez que auxilia na organização e sistematização de “informações científicas e tecnológicas”. Guedes e Borschiver (2005,p.15):

A base utilizada para o teste bibliométrico consistiu das obras de Fonseca (2006), Silva(2005), Hugue (2005), Ataídes(2006), Telles (2005), Torreão(2005), Hasegawa (2002), Capo (2005), Albuquerque (2006), Cunha, Russo, Ruiz e (2005), Moraes (2004), Santos (2007), Finocchio Júnior, Valle, Da Silva e Firmino (2007), Sotille (2006), Gasnier (2003), Maximiano (2002), Otualp, Vivacqua, Fernando e Magno da Silva Xavier (2005), Cleland (2004), Bresciani Filho, Caputo e Gamboa (2004), Silva Filho (2006), Barcaui (2004), Louzada (2007) e Rehder (2006).

Estes textos foram trabalhados pelo critério de acessabilidade e conteúdo relacionado ao tema central do artigo: gestão e implementação de projetos.

4. Resultados e Discussão

Foram pesquisados artigos referentes aos fatores de sucesso na implementação de projetos e feita uma revisão bibliográfica sobre o tema. Para auxílio à uma análise por essa ótica, fez-se uma tabulação das ocorrências de citações dos fatores de sucesso de projetos gerais na literatura abordados nas obras de [1] Fonseca (2006),[2] Silva(2005), [3] Hugue (2005), [4] Ataídes(2006), [5] Telles (2005), [6] Torreão(2005), [7] Hasegawa (2002), [8] Capo (2005), [9] Albuquerque (2006), [10] Cunha, Russo, Ruiz e (2005), [11] Moraes (2004), [12] Santos (2007), [13] Finocchio Júnior, Valle, Da Silva e Firmino (2007), [14] Sotille (2006) , [15] Gasnier (2003), [16] Maximiano (2002), [17] Otualp, Vivacqua, Fernando e Magno da Silva Xavier (2005), [18] Cleland (2004), [19] Bresciani Filho, Caputo e Gamboa (2004), [20] Silva Filho (2006), [21] Barcaui (2004), [22] Louzada (2007) e [23] Rehder (2006), condensadas no QUADRO 1:

Quadro 1 - Fatores de sucesso em projetos ordenados pela quantidade de citações nas referências

Fatores de Sucesso em Projetos	Citações nas referências	Quantidade	%	Σ%
Controle do escopo	1,2,3,4,5,7,8,13,15,18,19,20	12	9,16	9,16
Controle do custo	1,2,3,4,5,7,8,10,11,13,15,18	12	9,16	18,32
Controle do prazo	1,2,3,4,5,7,8,10,11,15,18	12	9,16	27,48
Gerente de projetos	2,5,7,8,9,12,13,16,20,23	10	7,63	35,11
Equipe do projeto	2,5,7,8,12,13,16,19,20,22	9	6,87	41,98
Adoção de Metodologias de GP	1,2,3,4,5,6,8,13,19	9	6,87	48,85
Controle da qualidade	1,2,3,4,5,7,8,11,15	9	6,87	55,73
Apoio da alta administração	2,7,9,12,13,17,19,20,23	9	6,87	62,60
Definição clara dos objetivos/resultados do projeto	2,7,9,12,19,20,23	7	5,34	67,94
Satisfação dos clientes	1,2,5,7,10,15,22	7	5,34	73,28
Ferramenta de GP	3,5,7,8,16,20	6	4,58	77,86
Alinhamento com estratégia da organização	2,4,13,15,18	5	3,82	81,68
Envolvimento do Cliente	1,2,12,20	4	3,05	84,73
Cultura Organizacional	5,7,9,17	4	3,05	87,79
Comunicação Eficaz	3,7,12,13	4	3,05	90,84
Existência de Escritórios de Projetos	2,5,9	3	2,29	93,13
Planejamento	8,9,11	3	2,29	95,42
Orçamento Garantido	7,13	2	1,53	96,95
Envolvimento dos stakeholders	2,8	2	1,53	98,47
Existência de Project Champion	7,19	2	1,53	100,00
Total de Citações:		131		

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados permitiram constatar que os fatores Gerente do projeto, Equipe de Projetos, Alta Administração e os fatores relacionados ao eficaz controle de Escopo, Custos, Prazo e Qualidade, obtiveram maior incidência na literatura. Conforme demonstrado no Quadro 01, identificou-se 82 citações o equivalente a 62,60% do universo de 131 citações.

Ao prosseguir a análise da influência dos fatores citados, tem-se no GRAF.1 destaque para fatores de sucesso menos citados, a saber, Existência de Escritório de Projetos, Planejamento, Orçamento Garantido, Envolvimento do Stakeholders e Existência de Project Champion que somados, equivalem a 9,16% do universo de 131 citações.

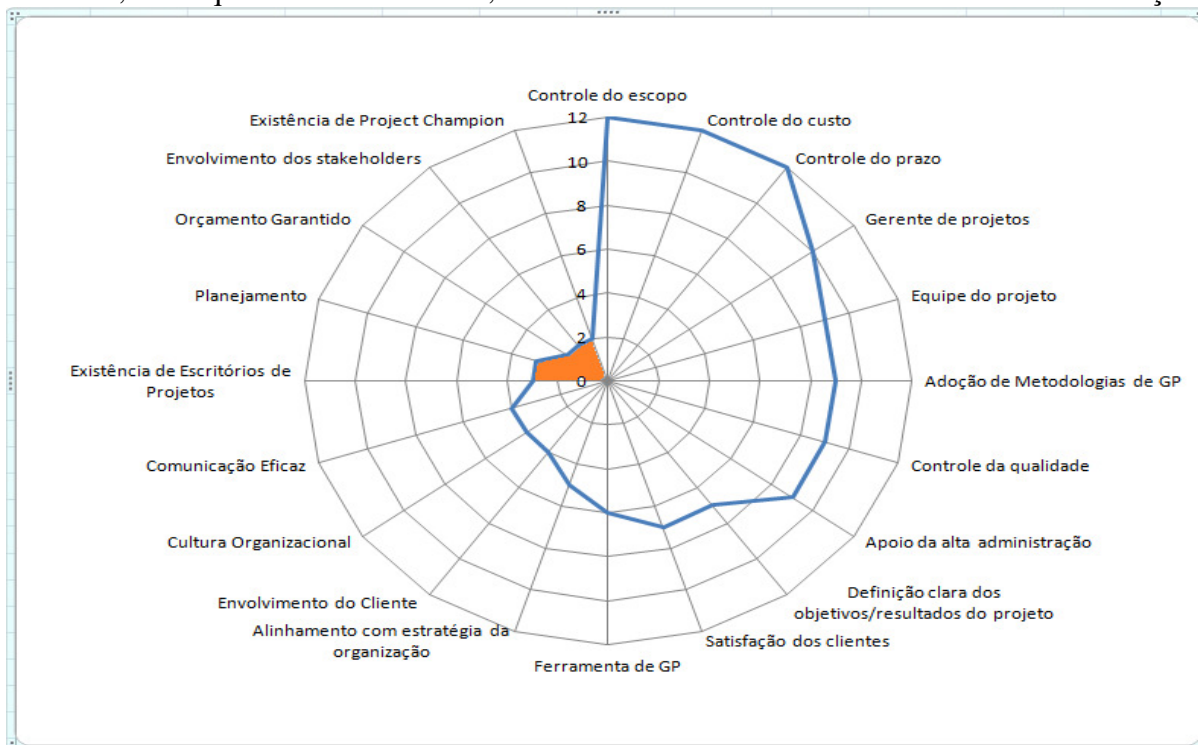


Gráfico 1 – Lições Aprendidas menos citadas na literatura

Fonte: Dados da pesquisa

Lopes e Bezerra (2008) ao investigarem lições aprendidas na implantação da gestão de processos em unidades de produção de petróleo e gás, agregaram as lições aprendidas em quatro grupos conforme o QUADRO 2:

Quadro 2 – Grupo de Fatores de Sucesso em implantação, abrangência e principais autores.

Grupo de Fatores	Abrangência	Autores
Fatores de Liderança	Fatores de liderança, muito têm a contribuir e até mesmo orientar os demais fatores na direção do sucesso de um projeto que se predispõe a realizar, como a seleção e capacitação das pessoas que irão liderar o projeto, sensibilização e envolvimento das pessoas que irão atuar no projeto e divisão do trabalho de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes.	RODRIGUEZ (2002), MASLOW (1970), FALCONI, (2002).
Fatores Comportamentais e de Conhecimento	Os fatores comportamentais e de conhecimento fomentam a estrutura de realização de um projeto. É a partir destes fatores que efetivamente se verifica a formação de times, explicitada no ambiente de trabalho, bem como a qualidade do trabalho executado, evidenciada na não necessidade de re-trabalhos.	VIEIRA (2006), HERZBERG (1997), FREITAS (1999).
Fatores Organizacionais	São os fatores decorrentes da cultura organizacional, dos valores e crenças, das diretrizes e estratégias e dos sistemas corporativos em uso cotidiano. As práticas de gestão utilizadas em uma organização tendem a retratá-los muito claramente.	PNQ (2007), FALCONI(2002).
Fatores Físicos	Fatores físicos são aqueles que decorrem do ambiente, ou seja, condições de iluminação, ventilação, temperatura, umidade, vibração, disposição dos processos, geografia dos ambientes que estão inseridos os processos, recursos de proteção da saúde, da segurança e do meio-ambiente, são sempre de forte impacto na obtenção de resultados favoráveis, e podem de fato comprometer todo um planejamento quando a devida atenção não é atribuída.	HERZBERG (1959).

Fonte: Lopes e Bezerra (2008)

Os grupos de fatores de Lopes e Bezerra (2008) serão usados para distribuição dos vinte fatores de sucesso elencados nessa investigação que ficaram assim elencados: O grupo de fatores de Liderança, que teve 64 citações, será composto pelos fatores (1) Controle do escopo, (2) Controle do custo, (3) Controle do prazo, (4) Gerente de projetos, (5) Equipe do projeto e (6) Controle da qualidade. O grupo de fatores Comportamentais e de Conhecimento, que teve 22 citações, será composto pelos fatores (1) Apoio da alta administração, (2) Satisfação dos clientes, (3) Envolvimento do Cliente e (4) Envolvimento dos stakeholders. O grupo de fatores Organizacionais, que teve 29 citações, será composto pelos fatores (1) Adoção de Metodologias de GP, (2) Definição clara dos objetivos/resultados do projeto, (3) Alinhamento com estratégia da organização, (4) Cultura Organizacional e (5) Comunicação Eficaz. Finalmente, o grupo de fatores Físicos, que teve 14 citações, será composto pelos fatores (1) Ferramenta de GP, (2) Existência de Escritórios de Projetos, (3) Planejamento, (4) Orçamento Garantido e (5) Existência de Project Champion.

Ao agregar todos os fatores de sucesso levantados no estudo bibliométrico nos grupos de fatores, temos as porcentagens mostradas no GRAF. 2:

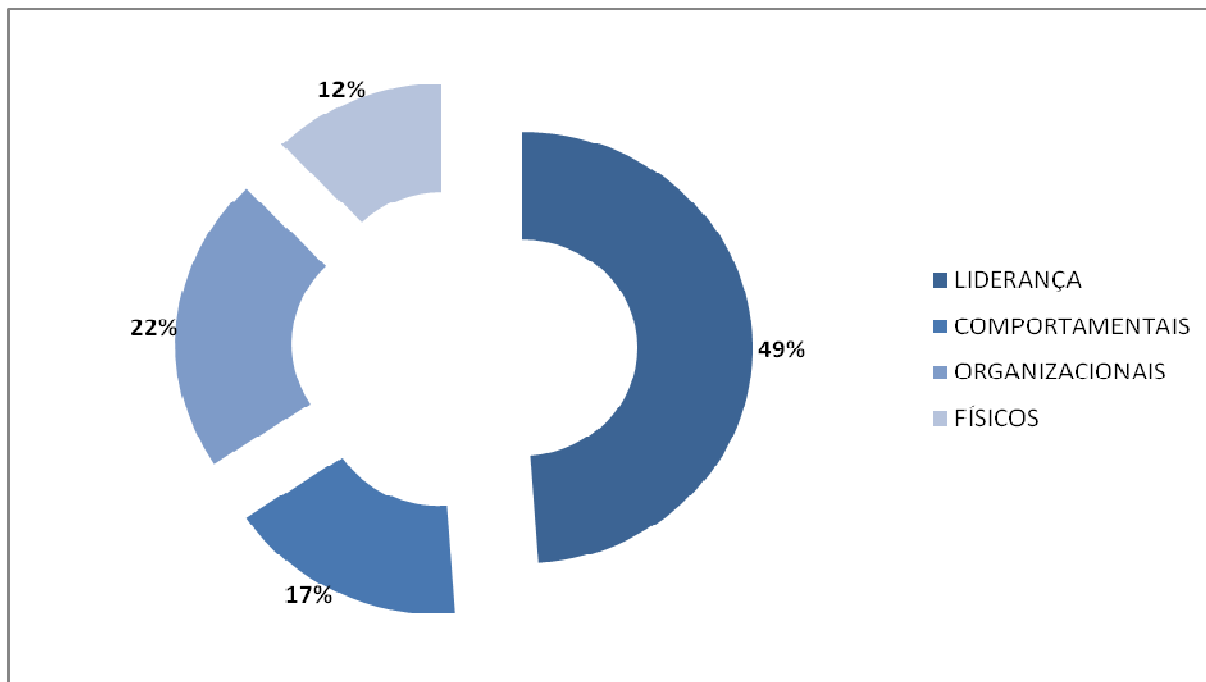


Gráfico 2 – Lições Aprendidas agrupadas por fatores de sucesso
 Fonte: Dados da pesquisa

No GRAF.2 tem-se a predominância dos fatores do grupo de Liderança que tiveram 49% das citações da literatura, seguidos pelos grupos de fatores Organizacionais, Comportamentais e Físicos com porcentagens obtidas de 22%, 17% e 12% respectivamente.

5. Considerações Finais

O tema central deste artigo é gerenciamento de projetos. Diante da demanda por implementação e estudos das lições aprendidas e controle dos fatores críticos de sucesso dos mesmos, buscou-se refletir sobre como a academia trabalha esta relação. O objetivo centro do artigo foi verificar como as lições aprendidas de sucesso de projetos são abordadas nas obras de obras de Fonseca (2006), Silva(2005), Hugue (2005), Ataídes(2006), Telles (2005), Torreão(2005), Hasegawa (2002), Capo (2005), Albuquerque (2006), Cunha, Russo, Ruiz e (2005), Moraes (2004), Santos (2007), Finocchio Júnior, Valle, Da Silva e Firmino (2007), Sotille (2006), Gasnier (2003), Maximiano (2002), Otualp, Vivacqua, Fernando e Magno da Silva Xavier (2005), Cleland (2004), Bresciani Filho, Caputo e Gamboa (2004), Silva Filho (2006), Barcaui (2004), Louzada (2007) e Rehder (2006).

Os fatores mais relevantes apontados pelo teste bibliométrico feito nestas obras elencadas foram os fatores do grupo de liderança e do grupo organizacional. Isto nos leva à reflexão sobre a importância que a literatura de gerenciamento de projetos dá ao alinhamento estratégico e também às práticas de gestão e controle utilizadas dentro da organização.

Pretendeu-se com este artigo suscitar novos estudos a respeito da gestão de projetos e foco em sua correta implementação uma vez que as lições de sucesso aprendidas geram novas indagações como a possibilidade de implantação e adequação das mesmas em qualquer organização ou projeto e qual é o nível de autoridade que o gerente de projetos deve ter para conseguir apoio para implementação dessas medidas. Isto pelo fato que os fatores mais citados são relacionados às habilidades necessárias para o gerente de projetos e à cobrança por um correto controle de escopo, tempo e custo mas fatores de sustentação do gerente como um orçamento garantido, um bom envolvimento das partes interessadas, a existência de um Project Champion e um escritório de projetos para apoio às suas atividades, tiveram porcentagens mínimas do universo pesquisado.

Referências

- ALBUQUERQUE, Nestor Nogueira de. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso de implementação . Dissertação. 2006.153f. Universidade de Taubaté - Departamento de Economia, Contabilidade Administração.em:http://www.administradores.com.br/producao_academica/escritorio_de_projetos_um_estudo_de_caso_de_implementacao/438 > Acesso em: 14 fev. 2008
- ATAÍDES, Adriana da Costa. Um Método Para Acompanhamento e Controle da Implantação do Cmmi. Dissertação. 2006. 131 p.. Universidade de Brasília , Departamento de Engenharia Elétrica. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp013729.pdf> > Acesso em: 14 fev. 2008
- BARCAUI, André B. O Desafio do Sucesso em Projetos de Tecnologia da Informação – 2004 .Universidade Federal do Rio de Janeiro - Programa de Engenharia de Produção. Disponível em: <http://www.bbbrothers.com.br/scripts/Artigos/Artigo%20-%20Sucesso%20em%20Projetos%20TI.pdf> > Acesso em: 14 fev. 2008.
- BAKER, Bruce N.; MURPHY, David C.; FISHER, Dalmar. Factors affecting Project Sucess.In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. System analysis and project management. New York: McGraw Hill, 1983.
- BARRETO, Ahilton Silva. Apoio à Decisão Gerencial na Alocação de Recursos Humanos em Projetos de Software - Dissertação . 2003. Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ. Disponível em: < <http://www.sbc.org.br/bibliotecadigital/download.php?paper=295> > Acesso em: 14 fev. 2008.
- BARROS, Gustavo. Racionalidade e organizações : um estudo sobre comportamento econômico na obra de Hebert A. Simon.2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-05032005-183337/>>. Acesso em: 29 jan. 2008.
- BORREGO FILHO,Luiz Fernando;SANT'ANNA, Nilson; GENVIGIR, Elias Canhadas. Proposta de Arquitetura para Apoio, Suporte e Automação de Processos de Gerenciamento de Projetos. 2002. Disponível em: http://hermes2.dpi.inpe.br:1905/col/lac.inpe.br/worcap/2003/10.24.16.30/doc/BorregoFilho_versaofinal.PDF> Acesso em: 14 fev. 2008.
- BUFONI, André Luiz; FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. Causas do Sucesso e Insucesso na implementação de Sistemas de informação Gerencial: Estudo de Segmento de Exploração e produção de Petróleo da Petrobrás S/A. 2001. Universidade Federal do Rio de Janeiro - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Disponível em: < <http://www.bufoni.com/publica/causas.PDF>> Acesso em: 14 fev. 2008.
- CAPO, Jeucimar Moro. Gerenciamento de projetos aplicado ao transporte de cargas especiais indivisíveis. Dissertação. 2005. 134f. Universidade de Taubaté - Departamento de Economia,Contabilidade e Administração. Disponível em: < http://www.unitau.br/cursos/pos-graduacao/mestrado/gestao-e-desenvolvimento-regional/dissertacoes/dissertacoes-2004-1/capo_jeucimar_moro.pdf > Acesso em: 14 fev. 2008
- CAREGNATO, Sônia Elisa; VANZ, Samile Andréa de Souza. Estudos de Citação: uma ferramenta para entender a comunicação científica. 2003.Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Em Questão; Vol. 9, No 2 Disponível em: < <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/75>>Acesso em: 29 jan. 2008
- CHERMONT, Gisele Salgado de. A Qualidade na Gestão de Projetos de Sistemas de informação . 2001 , 162 p. Tese - Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção. Disponível em: < <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B3E2009D6-6C05-4773-A355-07C4617E954A%7D/Tese-Mestrado-Giselle-Chermont.pdf> > Acesso em: 14 fev. 2008
- CLELAND, David I., IRELAND, Lewis R. Gerência de Projetos - Revisão técnica de Carlos A. Salles Jr. – Rio de Janeiro : Ed.Reichemann & Affonso, 2002. 324 p.
- CUNHA, Rosana Paulo da; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; RUIZ, Jose Moreno; Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. Dissertação. 2005. UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a06.pdf> Acesso em: 14 fev. 2008
- DeCOTIIS, T. A.; DYER, L. Defining and Measuring Project Performance. Research Management., January 1979, pp 17-22.
- FINOCCHIO JÚNIOR; VALLE , André Bittencourt do; DA SILVA Carlos Alberto Pereira; FIRMINO, Lincoln de Souza. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2007, 170p. ISBN 978-85-225-0612-5
- FONSECA, Sérgio Ulisses Lage da. Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de TI de um operador logístico: estudo de caso da World Cargo - 2006.128f.; em: http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-18T125106Z-32/Publico/sergio%20ulisses%20lage%20da%20fonseca.pdf Acesso em: 14 fev. 2008.

GAMBÔA, F. A. R., CAPUTO, M. S. e BRESCIANI FILHO, E., Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação.*, 2004 vol.01, no.01, p.44-61.
Disponível em: < <http://www.tecsi.fea.usp.br/Revistatecsi/edicoesanteriores/v01n01-2004/a03v01n01-full.asp>>
Acesso em: 14 fev. 2008.

GASNIER, Daniel Georges. Guia prático para gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos . 2003. 3ª edição – IMAN , São Paulo

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO, 6., Salvador/BA, junho de 2005. Disponível em: <www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2006.

GUERRA, Antonio Carlos Marques do Amaral. Uma ferramenta para apoio à gestão de escopo de projeto em TI. 2006. Dissertação. Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica. Disponível em: <<http://dominiopublico.mec.gov.br/download/texto/cp008646.pdf>> Acesso em: 14 fev. 2008.

HASSEGAWA, Lauro Noboru. O Papel das Interfaces no Sucesso de Projetos Utilizando Equipes Virtuais.. Dissertação. 2002. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração Pós-graduação.
Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082002-171342/publico/Corpo2.pdf>>
Acesso em: 14 fev. 2008

HOFFMANN, W. A. M.; GREGOLIN, J. A. R.; FARIA, L. I. L. Panorama da Produção Científica Brasileira da Área de Materiais.2006. In 17º CBECIMat - Congresso Brasileiro de Engenharia e Ciência dos Materiais, Foz do Iguaçu, PR, Brasil. Disponível em: < <http://www.metallum.com.br/17cbecimat/resumos/17Cbecimat-114-001.pdf>> Acesso em: 29 jan. 2008

HOELTZ, Luciano T. Desafios de um escritório de projetos: estudo de caso em serviços de TI. *PMI-RS Journal*, n.5, p. 7-8, 12 pgs., Set 2003. Disponível em:<<http://www.pmirs.org.br/PMI-RSJournal/PMI-RSJournalNro05.pdf>>. Acesso em: 12dez.2008

HUGUE, Simone Dall’oglio. Proposta de Diretrizes para o Controle Integrado de Mudanças e Prevenção de Reivindicações em Obras de Empresas de Construção Civil. 2005 .Dissertação. Universidade Federal do Paraná - Setor de Tecnologia. Disponível em: < <http://www.ppgcc.ufpr.br/dissertacoes/d0069.pdf> >
Acesso em: 14 fev. 2008

KEELING, Ralph. Gestão de projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2005

KOTONYA, G. and I. Sommerville. *Requirements Engineering: Processes and Techniques*. New York, 1999.

LIMA-CARDOSO, André. As Perspectivas do Sucesso em projetos de Sistemas De Informação . 2006. Faculdades Ibmecc/RJ — Disponível em: < http://www.cin.ufpe.br/~fabio/Gerenciamento%20de%20Projetos/Software%20Projects/GTI_PERSPECTIVAS_SUCESSO_PROJETOS_TI.pdf> Acesso em: 14 fev. 2008.

LOPES, Marco Aurelio Brum; BEZERRA, Marlene Jesus Soares.FATORES QUE INFLUENCIAM O SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM UNIDADES DE PRODUÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niteroi, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008
Disponível em:<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0079_0091.pdf>

LOUZADA, Angelo. O Segredo do Sucesso na Gerência de Projetos e Plano de Projetos. 2007. Disponível em: < <http://www.hardwareprofissional.com/modules/eNoticias/article.php?articleID=28>> Acesso em: 14 fev. 2008.

MACEDO, Sarmento de ; VIVACQUA, Flávio; XAVIER, F.S., Luiz; XAVIER, MAGNO C.S.. Metodologia de gerenciamento de projetos – Ed. Brasport, Rio de janeiro, 2005.312p.

MARCO, T. Controle de projetos de software: gerenciamento, avaliação, estimativa. R.de Janeiro,Campus, 1989

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como transformar idéias em resultados. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2002. 278 p. ISBN 85-224-3101-9

MEIRA, Silvio Lemos. Um Mundo Feito (Quase Completamente) de Software - *Cienc. Cult.* vol.55 no.2 São Paulo Apr./June 2003 disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-7252003000200020&script=sci_arttext> Acesso em: 14 fev. 2009

MORAES, Renato de O. .Condicionantes de desempenho dos projetos de software e a influência da maturidade em gestão de projetos. Tese. 2004. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade . Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14072004-154749/publico/Tese_Renato_Moraes_Junho2004.pdf> Acesso em: 14 fev. 2008.

OTUALP, Sarmiento de Macedo; VIVACQUA, Flávio; FERNANDO DA SILVA XAVIER, Luiz; MAGNO DA SILVA XAVIER, Carlos. Metodologia de gerenciamento de projetos – Ed. Brasport, Rio de Janeiro, 2005.312p.

PERRELLI, Hermano. Gerência de projetos: o modelo PMBOK. 19º Simpósio Brasileiro de Banco de Dados SBBDD, 2004. Disponível em: <<http://www.sbbd.unb.br/files/sbes-tutorial-perrelli-final.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Tradução livre em Português do PMBOK Guide Edição 2008, São Paulo – São Paulo 2008, PMI-SP. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/pmbok.asp>> Acesso em: 31 nov. 2009.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical success factors across the Project Life Cycle. In: International Journal of Project Management, 1988.

PINTO JÚNIOR, Arnaldo Fernandes. Implementação de projetos de data mining: um estudo de casos múltiplos sobre os fatores de sucesso. Dissertação. 2009. 157p. Faculdade Novos Horizontes - Programa de Pós-graduação em Administração

PRADO, Darci S. Gerência de Projetos em Tecnologia da Informação. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

REHDER, Harald. Fatores críticos de sucesso em projetos automotivos com fornecedores: Estudo de casos de desenvolvimentos sucessivos de painéis para veículos comerciais. Dissertação. 2006. 152p. Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia e Produção. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-18092006-180339> Acesso em: 14 fev. 2008.

RIBEIRO, Marco Antonio Kappel. Maturidade em gerenciamento de projetos. PMIRS - Journal, n.8, p. 4, 12 pgs., Out 2004. Disponível em: <<http://www.pmir.org.br/PMI-RSJournal/PMI-RSJournalNro08.pdf>>. Acesso em: 12dez.2008

ROBIC, A. R.; SBAGIA, R. . Sucesso em Projetos de Informatização: Critérios de Avaliação e Fatores Condicionantes, 1996. CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, SÃO PAULO, V. 1, Nº 2, 1º SEM./1996 . Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C02-art01.pdf>. Acesso 29 jan. 2008

RUSSO, Josiane Banov. Práticas Recomendadas para a Melhoria da Qualidade com Base em Modelos de Gestão de Projetos de Software. 2003. 87 p. Dissertação. Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Engenharia Mecânica. Disponível em: < <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000317649> > Acesso em: 14 fev. 2008.

SANTOS, Diogo Everson. Condicionantes de desempenho em projetos de Data Warehouse: estudo de casos múltiplos – 2007. Dissertação - FEAD Belo Horizonte.

SILVA, Marcelo Lucas da. Gerenciamento Organizacional de Projetos: Um Estudo de Caso de Controle de Projetos de TI . 2005. Dissertação. Faculdades Ibmecc Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp008415.pdf> > Acesso em: 14 fev. 2008

SILVA FILHO, Antônio Mendes da. Gestão de Projetos: Estratégia Essencial às Corporações. 2006. Revista Espaço Acadêmico – nº 66 Disponível em: < <http://www.espacoacademico.com.br/066/66amsf.htm> > Acesso em: 14 fev. 2008.

SIMON, Hebert A. Administrative behavior : A study of decision-making processes in administrative organization, 1 st ,ed., New York: The Macmillan Company. 1947

SOTILLE, Mauro Afonso; XAVIER Luiz Fernando da Silva; PEREIRA Mário Luis Sampaio. Gerenciamento do Escopo em Projetos . Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006. 152 p. ISBN85-225-0579-9

TELLES, Maria Hortência da Costa. Proposta de Modelo de Gestão de Projetos de Pesquisa Financiados pelos Órgãos de Fomento: Estudo de Caso da Diretoria de Metrologia Científica e Industrial do Inmetro Niterói. Dissertação. 2005. Universidade Federal Fluminense - Centro Tecnológico Disponível em: < http://www.inmetro.gov.br/producaointelectual/obras_intelectuais/245_obraIntelectual.pdf > Acesso em: 14 fev. 2008

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. Ambiente Inteligente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos. Dissertação. 2005 .Universidade Federal de Pernambuco – Centro de Informática. 146p. Disponível em: <http://php.cin.ufpe.br/~pmk/hp/publicacoes/dissertacao/PaulaTorreao.pdf> Acesso em: 30 jan. 2008.

VIEIRA, Márcio Marques. PMI e a construção civil. PMI-RS Journal, n.2,p.9-10,13p.. 2002. Disponível em: <<http://www.pmir.org/pmi-rsjournal/pmi-rsjournalnro03.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2008