

Integração da gestão do sucesso na EU PM²

Integrating success management into EU PM²

Nilton Takagi, Universidade do Minho, Portugal, nilton@ic.ufmt.br

João Varajão, Universidade do Minho, Centro ALGORITMI, Portugal, varajao@dsi.uminho.pt

Pedro Ribeiro, Universidade do Minho, Centro ALGORITMI, Portugal, pmgar@dsi.uminho.pt

Resumo

A gestão do sucesso pode trazer contributos importantes para a melhoria dos resultados dos projetos e do relacionamento com os *stakeholders*. No entanto, o seu processo deve ser integrado de forma explícita nas abordagens e metodologias de gestão de projetos. Procurando contribuir para essa integração, neste artigo descreve-se como utilizar a gestão de sucesso no contexto da EU PM² *Project Management Methodology*. Recorrendo à *Design Science Research*, este trabalho ajuda a colmatar uma lacuna existente na literatura e a clarificar a utilização prática da gestão do sucesso. O contributo principal consiste em complementar a PM² com processos fortemente influenciadores do sucesso no projeto.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Gestão do sucesso; Metodologia PM²; Metodologia de gestão de projetos

Abstract

Success Management can bring valuable contributions to improve project results and stakeholders' relationship. However, the SM process must be explicitly integrated into project management approaches and methodologies. The purpose of this article is to describe how to implement SM in the context of the EU PM² Project Management Methodology. Using Design Science Research, this paper helps to fill a gap in the literature and clarify the practical use of SM. The main contribution is to complement PM² with processes that strongly influence project success.

Keywords: Project management; Success management; PM² methodology; Project management methodology

1. INTRODUÇÃO

Em média, a cada mil milhões de USD investidos em projetos, 99 milhões são perdidos (PMI, 2018). A pouca maturidade na forma de gerir os projetos é uma das causas apontadas para essa grandeza de desperdício, o que afeta projetos de diversas dimensões. Mesmo no caso de megaprojetos, os quais têm tipicamente um elevado investimento em esforços de gestão, frequentemente não se cumpre o orçamento e/ou se registram atrasos (Turner & Xue, 2018).

Para elevar a maturidade da gestão e se conseguir mais sucesso nos projetos, é necessário entender a influência da cultura organizacional, conhecer as competências das equipas e adotar boas práticas de gestão (Chow & Cao, 2008; Clarke, 1999; Cooke-Davies, 2002; Jiang, Klein, & Balloun, 1996; Tereso,

Ribeiro, Fernandes, Loureiro, & Ferreira, 2018; Tsai, Mom, & Hsieh, 2014). Detalhar a forma sobre como devem ser geridas essas influências conduz à adoção e definição de uma metodologia de gestão, na qual se descreve como deve ser planeado, executado, monitorizado e controlado, e encerrado um projeto. A definição de uma metodologia pode considerar *benchmarking* e/ou ser baseada em guias de boas práticas disponibilizadas por entidades especializadas (e.g., *Association of Project Management* e *Project Management Institute*) (Rozenes & Vitner, 2009).

A PM² é uma metodologia de gestão de projetos desenvolvida pela Comissão Europeia (órgão executivo da União Europeia). Fornece uma linguagem padronizada sobre os conceitos de gestão e facilita a comunicação da equipa do projeto. É uma metodologia de livre utilização e foi criada para suprir as necessidades das instituições e dos projetos da União Europeia. Contém boas práticas baseadas em guias e metodologias utilizadas mundialmente. Envolve quatro fases sequenciais (iniciação, planeamento, execução e encerramento) e um conjunto de atividades transversal a todo o projeto (designado por “monitorização e controlo”) (EU, 2018).

No entanto, as metodologias atuais não abordam de forma explícita a gestão do sucesso ao longo de todo o projeto (Varajão, 2016, 2018). Na PM², por exemplo, existem atividades específicas que visam identificar fatores e critérios de sucesso, mas não são identificadas atividades focadas na sua monitorização e controlo.

Num projeto é preciso haver uma monitorização e controlo contínuos, dado que são várias as mudanças e desvios ao planeado que podem surgir ao longo do seu ciclo de vida, relacionados, por exemplo, com o âmbito, a qualidade, o risco, etc. Os aspetos relacionados com o sucesso não são uma exceção, sendo necessárias ações no decorrer do projeto para verificar, em cada momento, se o que foi planeado reflete a realidade e, se necessário, realizar as ações corretivas ou preventivas que conduzam a bons resultados. Outro aspeto está relacionado com a conceção de *sucesso*, que pode ser diferente de projeto para projeto. Por exemplo, num determinado projeto pode ser mais importante cumprir o orçamento, tendo o cumprimento do cronograma uma importância menor. Mas, noutro projeto pode ocorrer o inverso, ou até mesmo ser a obtenção de benefícios o pilar do sucesso. Em consequência, a gestão do sucesso precisa ser dinâmica e de se adaptar a esses diferentes cenários.

Não foi encontrada na literatura uma metodologia de gestão de projetos que contemple a gestão do sucesso em todas as fases do projeto. O propósito deste trabalho é contribuir para colmatar essa lacuna, integrando um processo de gestão do sucesso na metodologia PM² da União Europeia. Como resultado de uma investigação baseada em *Design Science Research*, é neste artigo descrito um novo modelo do ciclo PM², incorporando as atividades de planeamento, execução, encerramento, e monitorização e controlo do sucesso do projeto.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima secção é efetuada uma revisão de literatura, focando a gestão do sucesso em projetos e a metodologia PM²; a terceira secção descreve a metodologia

de investigação adotada; a quarta secção apresenta o modelo desenvolvido, incorporando os processos da gestão do sucesso na metodologia PM²; na quinta secção encontram-se as conclusões, os principais contributos, e as perspetivas de continuação do trabalho de investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

De seguida são brevemente descritas as abordagens relevantes no contexto do presente trabalho, relativas à gestão do sucesso e à metodologia PM². De notar que, de modo a permitir um maior rigor e uma melhor compreensão dos assuntos focados, optou-se por manter diversos termos no idioma original (inglês) das referências em que foram encontrados.

2.1. Gestão do sucesso

A perceção do sucesso pode mudar conforme o contexto da organização, do projeto e dos *stakeholders*. O sucesso dos projetos pode ser avaliado considerando o custo, o tempo, e a qualidade (Collins & Baccarini, 2004; Yeong & Lim, 2010) ou através da avaliação dos produtos, serviços e/ou benefícios resultantes. A importância destes elementos pode ser diferente em cada projeto realizado.

Com base em projetos público-privados, Osei-Kyei e Chan (2018) criaram uma lista de critérios para avaliar se o projeto foi conduzido com sucesso. Destacam-se: a satisfação das necessidades; a confiabilidade e a qualidade dos resultados; o alinhamento da saída com o que foi especificado; o rendimento do investimento; e o cumprimento do cronograma. Pankratz e Basten (2014), em projetos de sistemas de informação, identificaram como critérios principais o cumprimento do orçamento, cronograma e requisitos, a satisfação do cliente, e a eficiência da gestão. Existem ainda outros trabalhos que contribuíram para o entendimento dos critérios (Atkinson, 1999; Cserhádi & Szabó, 2014; Lim & Mohamed, 1999; Westerveld, 2003; Zaveckaite & Ulbinaite, 2018), o que revela a preocupação em definir como avaliar o sucesso.

Outro aspeto de relevo na gestão do sucesso são os fatores influenciadores. Existem diversos trabalhos relacionados (Joslin & Müller, 2015, 2016; Pollack & Algeo, 2016; Regaliza, Jiménez, & Val, 2017; Rolstadås, Tommelein, Schiefloe, & Ballard, 2014). Por exemplo, Turner (2014) refere cinco condições necessárias para a gestão do projeto com sucesso: 1. Aceitação dos critérios para avaliação do sucesso pelos *stakeholders* principais, antes de iniciar o projeto; 2. Confirmação contínua da aceitação nos momentos de revisão do projeto; 3. Colaboração contínua entre o patrocinador e o gestor do projeto; 4. Conferir poder e autoridade ao gestor do projeto, com flexibilidade adequada para lidar com os riscos e atingir as metas; e 5. Haver comprometimento da gestão de topo para com o projeto. Todos estes fatores têm uma relação direta com a gestão dos *stakeholders*, pode ser variável de acordo com o projeto, sendo necessário realizar a gestão das suas perceções, e do seu poder e interesse ao longo do projeto.

O sucesso precisa ser gerido considerando a sua singularidade, avaliando em cada caso os elementos que influenciam o desempenho do projeto. Baccharini (1999) direciona o sucesso para dois componentes: o sucesso do produto e o sucesso da gestão do projeto. Varajão (2016, 2018) defende que cada projeto merece atenção única, considerando na gestão do sucesso atividades de planeamento, identificação de fatores e critérios de sucesso, monitorização, controlo e validação. De facto, cada projeto tem *stakeholders* que estarão presentes em momentos diferentes do projeto e podem ter olhares diferenciados sobre o sucesso do projeto ao longo do tempo.

Conforme é possível observar na Figura 1, Varajão (2018) define o processo de gestão do sucesso através de nove atividades, enquadradas nos níveis “projeto”, “fases” e “iterações”. No modelo há duas atividades de planeamento, uma para definir como será a gestão do sucesso no projeto como um todo, e outra como será a gestão do sucesso em cada fase. Definições dos indicadores de desempenho e de resultado a usar, quando será feita a avaliação, quem participará nessa avaliação, e a forma de reportar o sucesso, são exemplos de saídas dessas atividades. Na visão da fase do projeto, há também a identificação explícita dos fatores de sucesso e a definição dos indicadores de desempenho e de resultado, mas neste caso particular a cada fase. A recolha de dados e a utilização dos indicadores é realizada nas iterações de avaliação, assim como as ações corretivas e preventivas. A atividade de revisão da gestão do sucesso é responsável por fazer uma reflexão sobre o processo durante a sua execução, momento em que podem surgir novos critérios ou fatores de sucesso, os quais devem ser incorporados nas outras atividades.

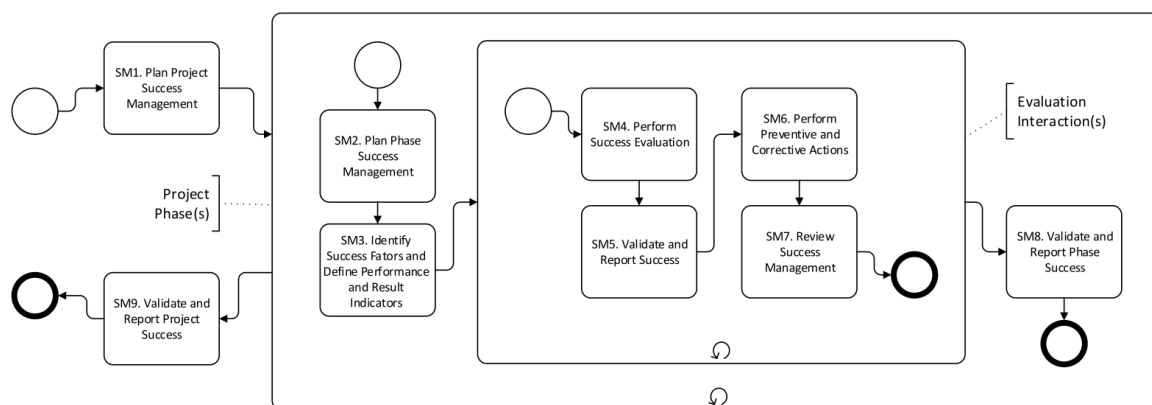


Figura 1 – Modelo do processo de gestão de sucesso proposto por Varajão (2018)

Este modelo contém diversos elementos que complementam as metodologias de gestão de projetos, dado que estas não contemplam explicitamente a gestão do sucesso. O modelo é adaptável e neste artigo é proposta a sua integração na metodologia PM², a qual é descrita na próxima secção.

2.2. Metodologia de gestão de projetos PM²

As empresas têm a necessidade de definir e implementar metodologias de gestão de projetos que especifiquem as etapas e tarefas necessárias para gerir os projetos de maneira consistente (Labuschagne

& Steyn, 2010). As metodologias de gestão de projetos são, assim, frequentemente utilizadas com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia dos projetos (Wells, 2012).

PM² é uma metodologia de gestão de projetos desenvolvida pela Comissão Europeia. A metodologia é de livre utilização e a sua conceção foi realizada tendo por referência necessidades de projetos e instituições da União Europeia. No entanto, pode ser utilizada em qualquer organização (EU, 2018). Além das fases e atividades relacionadas com a gestão de projetos, a metodologia apresenta conceitos sobre as funções existentes, o contexto no qual os projetos estão inseridos (e.g., programas, portfólio, estrutura organizacional), e modelos de artefactos resultantes de atividades do ciclo da gestão. O ciclo da gestão de projetos contém quatro fases: iniciação, planeamento, execução e encerramento. Existem atividades transversais a todas as fases, agrupadas num conjunto designado de monitorização e controlo. Conforme a Figura 2, segundo a PM², a intensidade do esforço exigido para a concretização do projeto é variável ao longo do tempo. Entre as fases do projeto não há uma ruptura, mas sim uma transição. As atividades que fazem parte da monitorização e controlo têm o seu auge de esforço na fase de execução, momento no qual se põe em prática o que foi planeado.

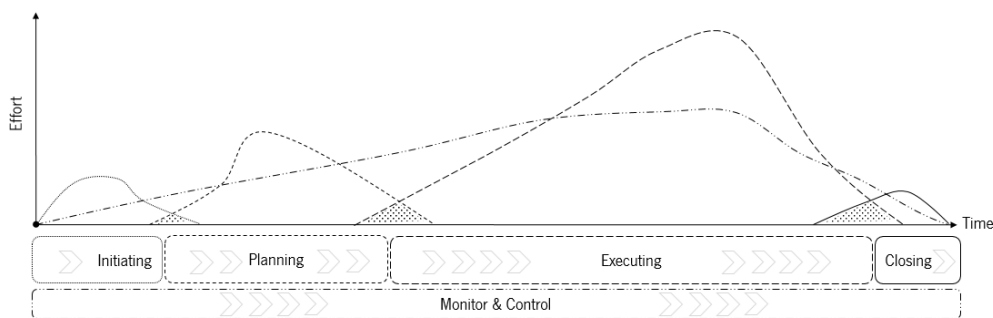


Figura 2 – Esforço ao longo do ciclo de vida do projeto (adaptado de (EU, 2018))

O ciclo completo de atividades encontra-se representado na Figura 3.

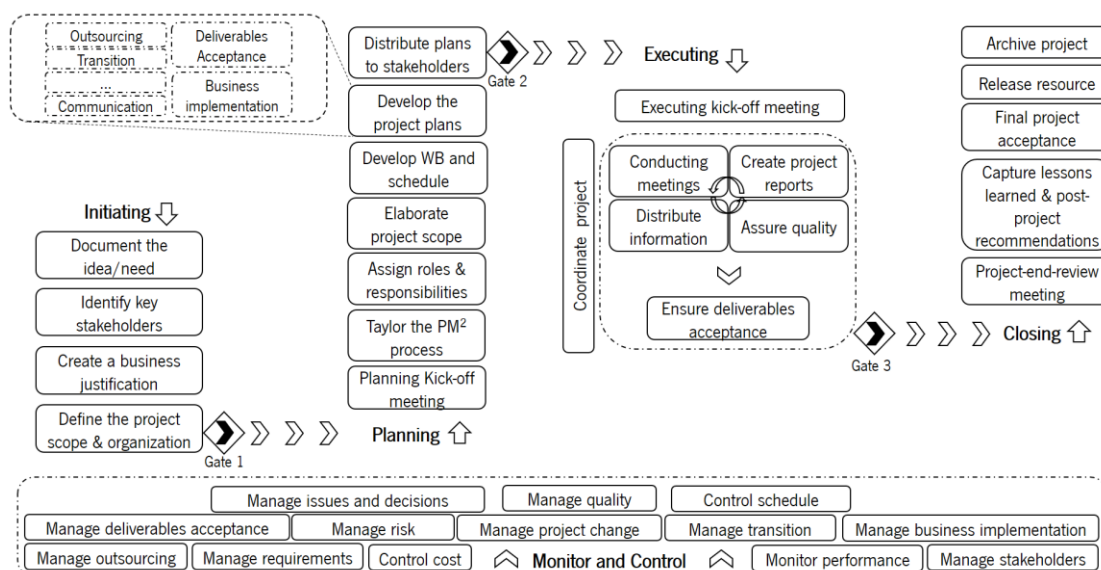


Figura 3 – Ciclo de vida das atividades baseado na metodologia PM² (EU, 2018)

As diversas fases da PM² são apresentadas de seguida.

2.2.1. Fase de Iniciação

Um projeto é oriundo de alguma necessidade, a qual pode estar relacionada com um problema ou oportunidade. Para iniciar a conceção daquilo que se pode tornar um projeto, quem reconhece a necessidade começa por envolver os potenciais *stakeholders*, para a materializar numa solicitação formal na organização. A solicitação tipicamente contém (de forma macro) os seguintes elementos: custo; âmbito; riscos; marcos principais; e um resumo dos critérios de sucesso do projeto. Ativos organizacionais como, por exemplo, repositórios de lições aprendidas, podem ser *inputs* importantes para fundamentar a solicitação.

O próximo passo é alinhar a solicitação do projeto com os objetivos estratégicos organizacionais, construindo a justificação do investimento. A atividade responsável é a “*Create a business justification*” e o resultado principal é o *Business Case*, o qual contém os motivos para a realização e os resultados esperados do projeto, em conjunto com o detalhar do orçamento e dos recursos necessários. O *Business Case* é um documento que deve ser avaliado de forma frequente, para se analisar se permanece alinhado com os objetivos estratégicos e mantém uma relação custo-benefício adequada.

Na posse do *Business Case* e da solicitação inicial, é então desenvolvido o Termo de Abertura do Projeto (TAP). A atividade que desenvolve o TAP é a “*Define the project scope & organization*”, sendo o (potencial) gestor do projeto o responsável pelo seu desenvolvimento. Nesse documento encontram-se os objetivos (em termos gerais), e ainda os custos, riscos, restrições, premissas, qualidade esperada e o alinhamento dos marcos com as entregas, formando uma base de referência inicial do projeto. A decisão de aprovação do *Business Case* e do TAP pela comissão gestora do projeto é o primeiro *gate*¹ do ciclo, prosseguindo-se para a fase de planeamento apenas se os mesmos forem aprovados.

2.2.2. Fase de planeamento

A fase de planeamento inicia-se com a atividade “*Planning kick-off meeting*”. A reunião tem o objetivo de alinhar o âmbito, expectativas e a condução do planeamento do projeto com as partes interessadas. Faz ainda parte da reunião a discussão sobre os riscos, restrições, premissas, funções e responsabilidades, e a definição dos planos que serão necessários para gerir o projeto.

Considerando as características do projeto, o próximo passo consiste em definir quais os processos e atividades da PM² que serão efetivamente realizados. A atividade do processo de planeamento responsável por isso é a “*Taylor the PM² process*”, a qual dá origem a um *handbook* do projeto. Esse *handbook* destaca os principais processos de controlo a serem implementados, os fatores de sucesso, as funções existentes, as políticas e regras do projeto, e a abordagem geral de gestão. São, ainda,

¹ Gate é uma técnica da gestão de projetos, em que uma iniciativa ou projeto é dividido em fases distintas, separadas por pontos de decisão. A decisão é tomada com base em informações disponíveis no momento.

identificados os planos que serão necessários para gerir o projeto. Esse *handbook* é atualizado durante todo o ciclo do projeto. Durante a reunião de revisão do projeto, na fase de encerramento, o *handbook* é um importante ponto de referência para comparar o que foi planeado com o que foi executado no projeto.

Respeitando as políticas de privacidade, é também criada na fase de planeamento uma matriz com todos os *stakeholders* e respetivas funções no projeto. A matriz contém os dados de contacto e, com base nas funções existentes no projeto especificado no *handbook*, deixa claro quem será o responsável por cada função. Este artefacto facilita a comunicação sobre o que cada um é responsável, evitando possíveis conflitos na fase de execução. A responsabilidade de fazer a matriz é do gestor do projeto.

O plano de trabalho do projeto aprofunda o entendimento do âmbito e organiza as entregas que devem contribuir para atingir as metas do projeto. O esforço de criação do plano de trabalho é dividido em três partes. A primeira consiste na decomposição hierárquica do âmbito, no que respeita às tarefas que precisam de ser realizadas para satisfazer as necessidades do cliente. A segunda parte consiste na estimativa do esforço e do custo das tarefas. Devem ser considerados os recursos necessários e o prazo necessário para concluir cada tarefa do projeto, dentro das limitações de disponibilidade dos recursos da organização. Com a soma dos custos das tarefas, encontra-se a base do orçamento do projeto. Considerando as dependências, datas de início e término das tarefas, desenvolve-se o cronograma, o qual corresponde à terceira parte do esforço necessário para desenvolver o plano de trabalho. O gestor do projeto é o responsável por coordenar o desenvolvimento do plano, com o auxílio da equipa do projeto.

Com base no *Business Case* e no TAP da fase de iniciação, assim como no *handbook* e no plano de trabalho, são desenvolvidos os planos restantes que irão nortear a fase de execução e as atividades de monitorização e controlo. Os planos são, então, especificados de acordo com o projeto e organizados em gestão de: requisitos; qualidade; risco; mudança; papéis e responsabilidades; comunicação; *outsourcing*; aceitação das entregas; e transição. Está ainda prevista na PM² a criação do plano de implementação do projeto. O plano de implementação visa analisar o impacto do projeto nas pessoas, nos processos e na cultura da organização. Nele estão descritas atividades de gestão da mudança e a comunicação que precisa de ser realizada para conduzir a que os resultados sejam efetivamente integrados no ambiente organizacional.

Por fim, os planos são distribuídos aos *stakeholders* do projeto para conhecimento e avaliação. Nesse momento acontece o segundo *gate* do ciclo, entrando-se na fase de execução somente se os artefactos de planeamento forem aprovados pela comissão gestora do projeto. Se houver uma mudança do conceito do projeto (*Business Case* e/ou TAP) já aprovado na fase de iniciação, esses artefactos precisam de ser novamente aprovados pela área de governo do projeto (antes de se prosseguir para a fase de execução).

2.2.3. Fase de Execução

A fase de execução é o momento no qual as entregas são produzidas. Organizada pelo gestor do projeto, a reunião de *kick-off* marca o início da nova fase. Na reunião é apresentado o *handbook*, o plano de trabalho, a matriz de *stakeholders*, e os restantes planos de gestão, esclarecem-se as expectativas, e alinham-se as regras com a equipa principal do projeto.

Há diversas atividades que o gestor do projeto precisa de realizar ao longo de toda a fase de execução. A coordenação do projeto envolve alocar os recursos, conferir regularmente a qualidade dos resultados intermédios, resolver conflitos, e manter a equipa informada e motivada.

Em paralelo com a coordenação do projeto, existem na metodologia PM² quatro atividades não sequenciais e que acontecem na fase de execução quando necessário: garantia da qualidade; relatórios do projeto; distribuição de informações sobre projeto; e condução de reuniões. A garantia da qualidade tem a função de reunir evidências de que as entregas irão satisfazer o âmbito e os critérios de aceitação, seguindo um elevado padrão de qualidade, metodologias e boas práticas. As atividades de garantia da qualidade estão previstas no plano de gestão da qualidade e é responsabilidade da equipa do projeto executá-las. Os relatórios têm o objetivo de consolidar informações sobre o desenvolvimento do projeto, os quais são enviados aos *stakeholders* conforme previsto no plano de comunicação. Os relatórios e a distribuição de informações incluem, entre outros artefactos, o relatório de estado, de progresso e de qualidade. Além dos relatórios previstos para comunicar sobre o projeto, se houver mudança em artefactos críticos da gestão (e.g., plano de trabalho e *handbook*), é necessário também informar os *stakeholders*. As reuniões são momentos transversais a todas as outras atividades de execução, que auxiliam o alinhamento da garantia da qualidade e podem ser um meio para a distribuição de informações. Estas quatro atividades podem acontecer mais do que uma vez no projeto, são complementares e fundamentais para a gestão e controlo da fase de execução.

Após o desenvolvimento das entregas, é da responsabilidade do gestor do projeto conduzir o processo de aceitação com o dono do projeto. O gestor do projeto deve avaliar se todas as metas da fase de execução foram atingidas, verificar se todas as atividades planeadas foram realizadas, se todos os requisitos foram atendidos, e se os resultados do projeto foram totalmente entregues. Após o projeto ser aceite pelo dono do projeto, finalizada a transição, e o resultado do projeto estar disponível para utilização, a comissão gestora do projeto pode autorizar a passagem para a fase de encerramento, o terceiro *gate* da metodologia PM².

2.2.4. Monitorização e Controlo

As atividades de monitorização e controlo são transversais a todas as fases do projeto. No entanto, como a maioria das atividades é baseada nos planos estabelecidos na fase de planeamento, a intensidade nestas atividades aumenta na fase de execução. É da responsabilidade do gestor de projeto gerir os processos

definidos nos planos, monitorizar o desempenho de acordo com a base de referência, e controlar o projeto propondo ações que o direcionem para o objetivo do projeto.

Das treze atividades explícitas na PM², dez têm relação direta com a gestão. Envolvem a gestão de: partes interessadas; requisitos; mudanças; riscos; questões e decisões; qualidade; aceitação das entregas; outsourcing; transição; e implementação. A gestão da transição e implementação envolve a inserção do produto/resultado do projeto na operação da organização, planeando ações para garantir que os benefícios sejam atingidos e que impacto negativo das mudanças operacionais seja minimizado.

Cronograma e custo são áreas recorrentemente relacionadas com o sucesso do projeto (Collins & Baccarini, 2004; Pankratz & Basten, 2014; Yeong & Lim, 2010). Essas áreas na PM² são consideradas em atividades de controlo. O controlo do cronograma visa garantir que as tarefas serão executadas de acordo com os prazos planeados. O controlo do custo visa garantir que o projeto permanece dentro das restrições orçamentais. Tanto o cronograma quanto o custo devem ser objeto de processos de gestão, como, por exemplo, mudança, risco e qualidade. Num processo de mudança deve ser avaliado o impacto no cronograma, no custo, analisar os riscos e, se necessário, realizar ações corretivas para manter a qualidade esperada.

A atividade responsável por monitorizar o desempenho (“*Monitor performance*”) tem o propósito de reunir informações sobre o progresso do projeto e o alinhamento com o que foi planeado. O gestor do projeto, com o apoio da equipa do projeto, monitoriza a evolução de todas dimensões com a finalidade de relatar o progresso às partes interessadas relevantes.

2.2.5. Fase de Encerramento

De modo similar às fases anteriores, a fase de encerramento inicia-se com uma reunião. A reunião de revisão final do projeto tem o objetivo de relatar a experiência verificada no projeto, capturar as boas práticas, analisar o desempenho da equipa, do contratante, lições aprendidas, e identificar recomendações para o pós-projeto. As lições aprendidas têm o propósito de elevar a maturidade da organização, aprendendo com as experiências vivenciadas pela equipa do projeto. As recomendações para o pós-projeto são orientações que podem contribuir para o entendimento do comportamento do produto final. Por fim, o gestor do projeto procura garantir que o projeto é aprovado pelas partes interessadas relevantes.

Reunindo os artefactos da fase de encerramento com as informações restantes do projeto (âmbito, orçamento, cronograma, gestão de riscos, gestão da comunicação, entre outros), é compilado um relatório final. As experiências do relatório final podem fazer parte de uma base de conhecimento, para partilha na organização. Com o suporte do escritório de projetos (caso exista na organização), são revisados, atualizados, organizados e adequadamente arquivados os registos sobre o projeto. Por último, são libertados os recursos e finalizados os contratos do projeto.

2.2.6. Oportunidades de integrar a Gestão do Sucesso na metodologia PM²

A metodologia PM² prevê a identificação preliminar de fatores de sucesso e a definição de critérios para a avaliação do sucesso do projeto. A identificação de critérios acontece na fase de iniciação, nos artefactos da solicitação inicial do projeto e do *Business Case*. No planeamento, os fatores críticos para o sucesso são identificados e incluídos no *Project Handbook*. No entanto, a metodologia não descreve explicitamente como é realizada a gestão do sucesso. O sucesso pode encontrar-se para além das dimensões geridas, é contingencial a cada projeto e pode mudar ao longo do tempo. Para colmatar esta lacuna na PM², apresenta-se nas secções seguintes uma proposta de integração do processo de gestão do sucesso proposto por Varajão (2018) com a PM².

3. A METODOLOGIA DESIGN SCIENCE RESEARCH

A *Design Science* procura o desenvolvimento de soluções que resolvem um problema empresarial relevante. O processo deve ser robusto, baseado em teoria e práticas existentes, e deve conter o rigor necessário para que o desenvolvimento e a avaliação sejam verificáveis com confiabilidade (Hevner, March, Park, & Ram, 2004). Neste trabalho foi adotado o processo de *Design Science Research* (DSR) de Kuechler e Vaishnavi (2008), conforme apresentado na Figura 4.

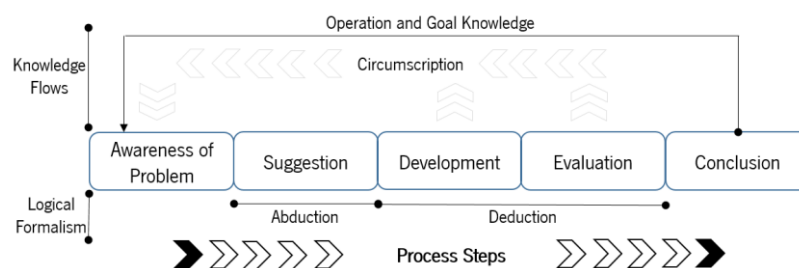


Figura 4 – Metodologia de pesquisa, adaptada de Kuechler e Vaishnavi (2008)

A avaliação do sucesso pode considerar variáveis fora das dimensões prazo, orçamento, ou qualidade (Atkinson, 1999). É necessário identificar os critérios e fatores do sucesso e geri-los desde o início do projeto até à fase de encerramento. Essa gestão não está prevista na metodologia PM² da União Europeia, o que constitui uma limitação (*Awareness of Problem*).

De facto, na PM², os critérios e fatores de sucesso são identificados no início e no planeamento do projeto, mas, após essa identificação, não há atividades de gestão sobre esses artefactos. A ausência de gestão no decorrer do projeto pode direcionar a organização a investir recursos em algo que não irá contribuir para o sucesso. Outro problema reside na mudança do que foi planeado. Os critérios e fatores do sucesso podem mudar após a sua identificação aquando do planeamento: uns podem deixar de existir; outros podem transformar-se; outros ainda podem surgir de novo. A atividade de gestão de mudança do projeto prevista na metodologia pode ser insuficiente para monitorizar e gerir essa evolução da perceção

do sucesso, dado que não o contempla de forma explícita. Assim, são necessárias atividades e processos específicos para a gestão do sucesso.

Com o objetivo de analisar diferentes possibilidades para a solução do problema identificado, foi realizada uma revisão de literatura sobre a gestão do sucesso, tendo sido selecionado um processo iterativo proposto que, pelas suas características, se afigurou compatível com as fases da metodologia PM² e conduziu à proposta de um modelo integrado (*Suggestion*).

A partir do entendimento do problema e da sugestão de solução, foi construído (*Development*) um modelo integrando a metodologia PM² (EU, 2018) com o processo de gestão do sucesso de Varajão (2018). O novo modelo contempla atividades de gestão do sucesso nas fases de planeamento, execução, e encerramento, e nas atividades da monitorização e controlo.

Verificaram-se várias iterações de desenvolvimento até se chegar à versão apresentada neste trabalho, sugerindo uma evolução na conceção do problema e na solução, a qual foi avaliada no decorrer de um projeto realizado em contexto académico (*Evaluation*). O resultado deste processo encontra-se na próxima secção.

4. ANÁLISE DOS PROCESSOS E PROPOSTA DE MODELO INTEGRADOR

O processo de gestão do sucesso (Varajão, 2018) é um processo iterativo, que contempla a existência de ciclos dentro do projeto (chamado de fases), e ciclos dentro das fases (chamadas de iterações). Esta natureza iterativa do processo de gestão do sucesso facilita a sua integração com qualquer metodologia, independentemente de ter uma natureza sequencial (clássica) ou ágil.

A metodologia PM² (EU, 2018) segue um processo sequencial organizado em fases. Para a integração da gestão do sucesso com a PM² foi necessário adequar o processo adotado, dividindo algumas atividades e conjugando outras, para um melhor ajuste à metodologia da União Europeia. Conforme a Figura 5, o processo de gestão do sucesso foi incorporado na metodologia através de diversas atividades (assinaladas com o fundo preto), envolvendo o planeamento, a execução, o encerramento, e a monitorização e controlo.

A identificação dos critérios de sucesso na atividade “*Create a business justification*” e dos fatores de sucesso na atividade “*Taylor the PM² process*”, permanece conforme previsto originalmente na PM², mas são neste modelo integrador assumidamente atividades preliminares da gestão do sucesso. A identificação dos critérios e dos fatores de forma detalhada acontece mais tarde, quando o planeamento do projeto tem já artefactos de base desenvolvidos, como o *handbook* e o plano do projeto.

Na atividade “*Develop the project plans*” foi incorporada a atividade “*SM1/2. Success*”. Esta atividade contempla duas atividades do processo original de gestão do sucesso: o planeamento do sucesso do projeto e o planeamento do sucesso de fase. O artefacto de saída da atividade é o plano de gestão do

sucesso, que irá ser complementar aos outros planos já previstos na PM². O plano de gestão do sucesso considera os critérios e fatores definidos na atividade “SM3. Identify Success Criteria and Factors” (também aqui integrada). No processo de gestão do sucesso original, na atividade SM3 há a definição dos indicadores de desempenho e de resultado do sucesso. Esta atividade foi também integrada na atividade “SM1/2. Success”, uma vez que os indicadores são uma parte importante do plano do projeto e irão permitir avaliar o seu desempenho e resultado final.

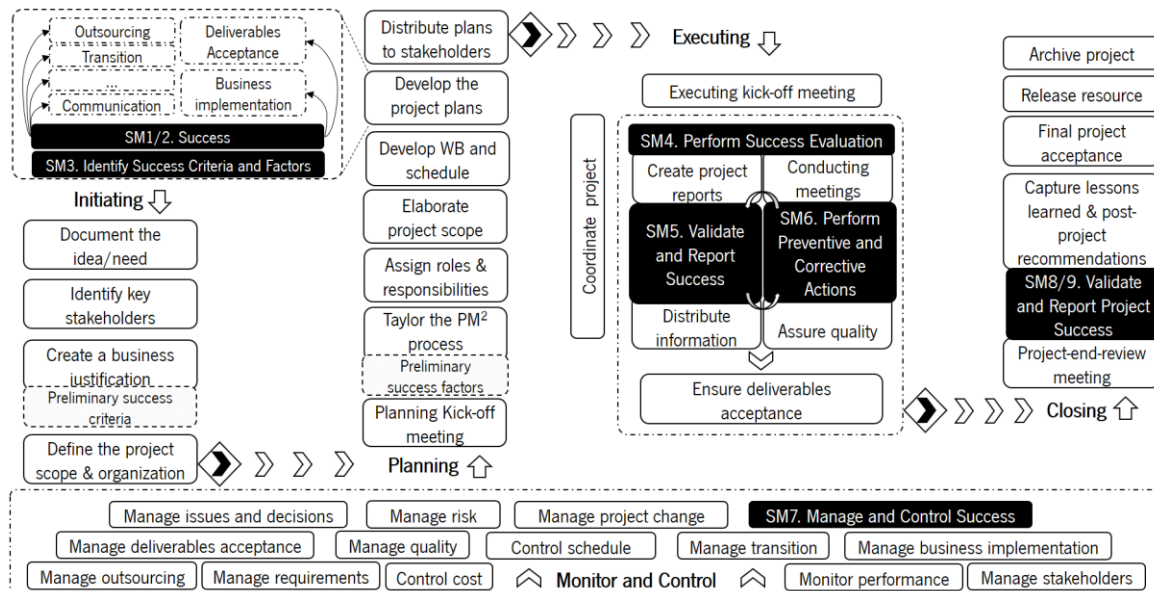


Figura 5 – Integração do processo de gestão do sucesso na metodologia PM²

Ainda relativamente à atividade “Develop the project plans”, deve-se salientar que os diversos planos devem estar alinhados com o planeamento do sucesso. Por exemplo, quando se realiza o planeamento da gestão de riscos, estes devem estar relacionados de alguma forma com algum critério ou fator de sucesso. Ou, quando se efetua o planeamento de alguma atividade, esta deve resultar em algo que conduza ao sucesso do projeto (fazendo, por exemplo, evoluir o progresso do projeto ou produzindo algum *deliverable*). Por outro lado, conforme se vão produzindo os diversos planos, os objetivos do projeto tendem a ficar mais claros, o que pode levar a que seja necessário fazer evoluir o planeamento inicial do sucesso. Podem surgir novos elementos (fatores/critérios de sucesso) não identificados anteriormente, o que reforça a importância de articulação dos vários planos antes de se iniciar a fase de execução.

Na fase de execução, os dados necessários para aferir indicadores de sucesso são recolhidos e analisados na atividade “SM4. Perform success evaluation”. Esta atividade foi integrada em duas atividades da PM²: “Create project reports”, pois os relatórios são criados de acordo com a recolha dos dados e informações; e “Conducting meetings”, devido às reuniões também serem um meio importante para as análises e recolha dos dados necessários para os indicadores do sucesso. A atividade “SM5. Validate and Report Success”, responsável pela validação e disseminação aos *stakeholders* da avaliação

realizada, foi integrada nas atividades: “*Create project reports*”, pois há a necessidade de criação de relatórios específicos sobre a situação do sucesso em relação à fase e ao projeto; e “*Distribute information*”, atividade responsável por divulgar informação e relatório do projeto, incluindo-se agora os indicadores referentes ao sucesso. Essa integração garante que a informação sobre o sucesso do projeto esteja alinhada com o plano de comunicação estabelecido no planeamento. A atividade “*Assure quality*” tem o propósito de recolher evidências de que as entregas estão de acordo com a qualidade estabelecida. A essa atividade foi agregada a atividade de gestão do sucesso “*SM6. Perform preventive and corrective actions*”. Dependendo da qualidade ou da percepção do sucesso, ações preventivas e/ou corretivas poderão ser precisas no decorrer do projeto. Estas ações podem decorrer ou serem decididas em reuniões específicas dirigidas pelo gestor do projeto, estando por esse motivo também integradas na atividade “*Conducting meetings*”.

No processo original de gestão do sucesso, a atividade “*SM7. Review Success Management*” é responsável pela revisão dos critérios e fatores do sucesso a cada iteração. Como a gestão do sucesso é dinâmica, mudanças dentro e fora do ambiente organizacional podem gerar novas oportunidades ou ameaças ao sucesso. Esta atividade foi renomeada para “*SM7. Manage and Control Success*”, seguindo o padrão de nomenclatura da PM², mas sem alteração na essência da sua função na gestão do sucesso.

Na fase de encerramento foi incorporado a atividade “*SM8/9. Validate and Report Project Success*”. A atuação é similar à atividade “*SM5. Validate and Report Success*” da fase de execução, mas referente ao resultado global do projeto. Esta atividade complementa, na fase de encerramento, a atividade “*Project-end-review meeting*”, validando e disseminando o resultado do sucesso e comparando o que foi realizado com o planeado. Após a validação do sucesso, a atividade pode gerar lições aprendidas e recomendações para o pós-projeto. Por este motivo, há interseção com a atividade “*Capture lessons learned & post-project recommendations*” da metodologia PM².

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Elevar a taxa de sucesso dos projetos é um desafio organizacional. Procurando contribuir para ultrapassar esse desafio, este artigo apresenta um processo de gestão do sucesso integrado na metodologia PM² da União Europeia. A identificação de critérios e fatores do sucesso está contemplada na metodologia PM² nas fases de iniciação e de planeamento, mas sem qualquer seguimento explícito nas fases posteriores da metodologia. O modelo integrado procura elevar a robustez da gestão do sucesso, colocando-a como elemento principal do projeto e incorporando os critérios e fatores de sucesso nas fases de planeamento, execução, encerramento, assim como no conjunto de atividades de monitorização e controlo.

As áreas de conhecimento que possuem diversos indicadores já consolidados (e.g., custo e cronograma) podem e devem fazer parte dos critérios e fatores do sucesso. No entanto, este processo não se concentra

em áreas específicas, dado que o modelo amplia a visão do gestor relativamente ao que deve ser considerado para atingir o sucesso do projeto, definindo atividades específicas para identificar, planear, monitorizar e controlar, validar e comunicar o sucesso ao longo de todo o projeto.

A metodologia PM² (EU, 2018) é sequencial, com fases de iniciação, planeamento, execução, encerramento, assim como atividades de monitorização e controlo bem definidas. O processo de gestão do sucesso adotado de Varajão (2018) é iterativo, o que facilita sua adaptação não só a metodologias com essas características, como também à metodologias com uma estrutura clássica. Como resultado de um processo de *Design Science Research*, o modelo integrado promove a gestão do sucesso, desde o planeamento até o encerramento de um projeto.

Para as organizações que utilizam na íntegra, parcialmente ou pretendem vir a utilizar a metodologia PM², este modelo integrado contribui com a incorporação da visão do sucesso do projeto. O modelo pode ser utilizado como um guia de orientação para o gestor e para as equipas de projetos, identificando em que atividades existe a necessidade de atenção à definição, avaliação e comunicação do sucesso. Para os escritórios de projetos e empresas especializadas na capacitação de pessoal, o modelo integrado pode ser utilizado para treinar equipas e gestores segundo uma abordagem de gestão de projetos explicitamente orientada ao sucesso.

Este modelo pode ser também uma base para evolução das metodologias de gestão de projetos e do processo de gestão do sucesso em projetos. Varajão (2016) propõe a gestão do sucesso como uma nova área do conhecimento da gestão de projetos, a par da gestão do âmbito, do custo, do cronograma, da qualidade, da comunicação, do risco, etc. O presente artigo contribui para uma clarificação sobre como essa área pode ser efetivamente integrada na gestão de projetos.

Uma das limitações do trabalho envolve a ausência de um modelo similar na literatura (que conjugue o processo de gestão do sucesso em projetos com uma metodologia de gestão de projetos), de modo a possibilitar a comparação de resultados. Outra limitação reconhecida está relacionada com a necessidade de uma avaliação do modelo mais aprofundada, não apenas em contexto académico controlado. Desenvolver modelos (*templates*) para cada atividade da gestão do sucesso similar aos desenvolvidos na metodologia PM² e identificar ferramentas para automatizar o processo são também desafios futuros.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi apoiado pela FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do projeto: UID/CEC/00319/2019.

REFERÊNCIAS

- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi:10.1016/S0263-7863(98)00069-6
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32. doi:10.1177/875697289903000405
- Chow, T., & Cao, D. B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961-971. doi:10.1016/j.jss.2007.08.020
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145. doi:10.1016/S0263-7863(98)00031-3
- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project success - A survey. *Journal of Construction Research*, 05(02), 211-231. doi:10.1142/S1609945104000152
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. doi:https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624. doi:10.1016/j.ijproman.2013.08.008
- EU. (2018). The PM² Project Management Methodology Guide 3.0. Luxembourg: European Union.
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Balloun, J. (1996). Ranking of System Implementation Success Factors. *Project Management Journal*, 27(4), 49-53.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392. doi:10.1016/j.ijproman.2015.03.005
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364-388. doi:10.1108/IJMPB-03-2015-0025
- Kuechler, B., & Vaishnavi, V. (2008). On theory development in design science research: anatomy of a research project. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 489-504. doi:10.1057/ejis.2008.40
- Labuschagne, J., & Steyn, H. (2010). Development of a project management methodology for the consulting engineering industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(1), 69-79.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248. doi:10.1016/S0263-7863(98)00040-4
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2018). Stakeholders’ perspectives on the success criteria for public-private partnership projects. *International Journal of Strategic Property Management*, 22(2), 131-142. doi:10.3846/ijspm.2018.444
- Pankratz, O., & Basten, D. (2014). Ladder to success – Eliciting project managers’ perceptions of IS project success criteria. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(2), 5-24. doi:10.12821/ijispm020201
- PMI. (2018). *Pulse of the Profession 2018: Success in Disruptive Times*. Newtown Square, Pa.
- Pollack, J., & Algeo, C. (2016). Project managers’ and change managers’ contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451-465. doi:10.1108/IJMPB-09-2015-0085
- Regaliza, J. C. P., Jiménez, A., & Val, P. A. (2017). Viable system model structuring of success factors in software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 897-919. doi:10.1108/IJMPB-08-2016-0068
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Schiefloe, P. M., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638-660. doi:10.1108/IJMPB-09-2013-0048
- Rozenes, S., & Vitner, G. (2009). The training methodology of project management office (PMO) personnel. *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 36-42. doi:10.1108/00197850910927741
- Tereso, A., Ribeiro, P., Fernandes, G., Loureiro, I., & Ferreira, M. (2018). Project Management Practices in Private Organizations. *Project Management Journal*, 50(1), 6-22. doi:10.1177/8756972818810966
- Tsai, M. H., Mom, M., & Hsieh, S. H. (2014). Developing critical success factors for the assessment of BIM technology adoption: Part I. Methodology and survey. *Journal of the Chinese Institute of*

- Engineers, Transactions of the Chinese Institute of Engineers, Series A/Chung-kuo Kung Ch'eng Hsueh K'an, 37(7), 845-858. doi:10.1080/02533839.2014.888811
- Turner, J. (2014). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (3th ed.): McGraw-Hill Education.
- Turner, J., & Xue, Y. (2018). On the success of megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), 783-805. doi:10.1108/IJMPB-06-2017-0062
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM Knowledge Area - Work-in-Progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095-1102. doi:10.1016/j.procs.2016.09.256
- Varajão, J. (2018). A new process for success management bringing order to a typically ad-hoc area. *Journal of Modern Project Management*, 5(3), 92-99. doi:10.19255/JMPM01510
- Wells, H. (2012). How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice. *Project Management Journal*, 43(6), 43-58. doi:10.1002/pmj.21302
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. doi:10.1016/S0263-7863(02)00112-6
- Yeong, A., & Lim, T. T. (2010). Integrating knowledge management with project management for project success. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 1(2), 8-19. doi:10.5130/pppm.v1i2.1735
- Zaveckaite, A., & Ulbinaite, A. (2018). Assessment criteria of project risk management in language translation service companies. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(4), 1323-1343. doi:10.3846/20294913.2017.1295287