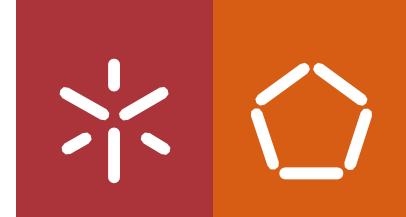


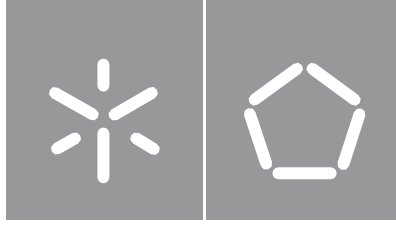


Adriana Sofia da Silva Rodrigues

Gestão do Sucesso Organizacional –
o caso de uma empresa de TI

Universidade do Minho
Escola de Engenharia





Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Adriana Sofia da Silva Rodrigues

Gestão do Sucesso Organizacional – o caso de uma empresa de TI

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Engenharia e
Gestão de Sistemas de Informação

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor João Eduardo Quintela Varajão

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Universidade do Minho, 22 de junho de 2022

Assinatura: *Adriana Sofia da Silva Rodrigues*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o culminar de um percurso de cinco anos que, tendo tanto de enriquecedor como de desafiante, não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas. Como tal, gostaria de agradecer a todos aqueles que influenciaram o meu percurso académico e que contribuíram para a conclusão desta etapa.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Varajão, agradeço o acompanhamento constante, toda a disponibilidade, a partilha de conhecimento e as palavras de encorajamento que me motivaram sempre a fazer mais e melhor. Termino esta caminhada com um sentimento de profundo agradecimento e com a certeza de que não poderia ter feito uma melhor escolha.

À equipa da organização na qual a aplicação prática deste projeto ocorreu agradeço a colaboração, o reconhecimento da relevância deste trabalho e a enorme disponibilidade para a realização das várias atividades que se revelaram fundamentais para o mesmo.

Aos meus pais, que merecem a minha eterna gratidão, agradeço o apoio constante, os sacrifícios que fizeram para tornar esta caminhada possível e a presença em todos os momentos. Ao meu irmão, agradeço o companheirismo, a boa disposição e a demonstração da importância de encarar os desafios com leveza. Ao meu namorado, que acompanhou de perto todo este percurso, agradeço o carinho, a paciência, as horas passadas a ouvir os meus desabafos e as palavras de incentivo que manteve presentes desde o início. As palavras nunca serão suficientes para vos agradecer.

À minha família agradeço por acreditarem no meu potencial, pelo orgulho que demonstram em mim e no meu percurso (que tanto me motiva a continuar) e por toda a alegria que me transmitem. Em especial, à minha tia Carla, agradeço por ser, desde cedo, uma fonte de inspiração, por toda a ajuda e pelas inúmeras horas de estudo que me ajudaram a chegar até aqui.

Por fim, à Ana Xavier, ao Pedro e ao Vítor, agradeço por me terem acompanhado ao longo destes cinco anos, pela amizade e por toda a entreaajuda que existiu durante as longas horas de trabalho. Sem vocês estes anos não teriam sido tão gratificantes.

A todos o meu grande e sincero obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 22 de junho de 2022

Assinatura: *Adriana Sofia da Silva Rodrigues*

Gestão do Sucesso Organizacional - o caso de uma empresa de TI

RESUMO

O motivo pelo qual algumas organizações são bem sucedidas e outras falham tem sido uma das questões mais importantes para a gestão. Vários são os autores que procuram contribuir para o alcançar do sucesso das iniciativas organizacionais, contudo, apesar de existirem diversos estudos que, por exemplo, se focam nos fatores e critérios de sucesso dos projetos, são poucos os que se debruçam sobre o processo de avaliação. Por outro lado, os trabalhos com foco na gestão do sucesso têm estado concentrados nos projetos de forma individual, não considerando o sucesso da organização como um todo, nem a forma como os vários projetos da organização contribuem para o mesmo. Existe, assim, uma limitação relativamente à aplicação da gestão do sucesso ao nível organizacional.

Utilizando uma metodologia de *Design Science Research*, esta dissertação procura contribuir para colmatar esta lacuna, ampliando o foco da gestão do sucesso para o nível organizacional, através da apresentação de um processo de gestão do sucesso centrado na organização e nos vários projetos do seu portfólio e da descrição detalhada da sua implementação numa organização com um ambiente de multiprojecto, que opera na área das TI.

Esta investigação contribui para a teoria ao apresentar um processo de gestão do sucesso organizacional que promove o sucesso através do alinhamento dos indicadores globais com os seus vários projetos, e para a prática ao descrever passo-a-passo a sua implementação, bem como os resultados e desafios encontrados durante a experimentação.

Palavras-chave: Avaliação, Critérios de Sucesso, Desempenho Organizacional, Fatores de Sucesso Gestão, Gestão do Sucesso, Organização

Organizational Success Management - an IT company case

ABSTRACT

The reason why some organizations succeed and others fail has been one of the most important questions for management. There are several authors who seek to contribute to the achievement of the success of organizational initiatives, however, although there are several studies that, for example, focus on the factors and criteria for success of projects, there are few that focus on the evaluation process. On the other hand, the works focusing on success management have been concentrated on projects individually, not considering the success of the organization, nor how the various projects of the organization contribute to it. Thus, there is a limitation regarding the application of success management at the organizational level.

Using a Design Science Research methodology, this dissertation seeks to contribute to filling this gap by extending the focus of success management to the organizational level by presenting a success management process focused on the organization and the various projects in its portfolio and by describing in detail its implementation in an organization with a multi-project environment, operating in the IT area.

This research contributes to theory by presenting an organizational success management process that promotes success through the alignment of global indicators with its various projects, and to practice by describing step-by-step its implementation, as well as the results and challenges encountered during experimentation.

Keywords: Evaluation, Management, Organization, Organizational Performance, Success criteria, Success factors, Success Management

ÍNDICE

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Declaração de integridade	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de figuras.....	ix
Índice de tabelas	x
Abreviaturas, siglas e acrónimos	xi
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2. Motivação e importância da investigação.....	2
1.3. Finalidade do trabalho e síntese do método de investigação	3
1.4. Estrutura do documento	3
2. Revisão da literatura	5
2.1. Gestão organizacional.....	5
2.2. Estruturas organizacionais.....	7
2.3. Gestão de portfólios, programas e projetos.....	10
2.4. Desempenho organizacional	11
2.5. Gestão de benefícios.....	13
2.6. Gestão do sucesso	15
2.7. Literatura relacionada	18
3. Abordagem metodológica	21
3.1. Problema e oportunidade de investigação	21
3.2. Descrição e justificação do método de investigação adotado.....	21
3.3. Processo de investigação.....	22
4. Implementação do processo de gestão do sucesso	26
4.1. Descrição do processo de gestão do sucesso organizacional	26
4.2. Caracterização do ambiente organizacional	28
4.2.1. Descrição da organização.....	28
4.2.2. Descrição dos projetos	30
4.3. Plano de trabalho	32

4.4. Aplicação do processo de gestão do sucesso organizacional.....	33
5. Apresentação e discussão de resultados	40
5.1. Resultados	40
5.2. Discussão dos resultados	41
6. Conclusões	49
6.1. Síntese do trabalho realizado	49
6.2. Principais contributos	50
6.3. Limitações.....	51
6.4. Trabalho futuro.....	52
Referências	53
Apêndices	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de gestão do sucesso proposto por Varajão (2018)	16
Figura 2 - Etapas do processo de Design Science Research utilizado	23
Figura 3 - Processo de Gestão do Sucesso Organizacional	27
Figura 4 - Cronograma da implementação do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional	32
Figura 5 - Excel: folha dos fatores de sucesso da organização.....	36
Figura 6 - Excel: folha dos critérios de desempenho/resultado da organização.....	36
Figura 7 - Excel: folha dos impactos da organização	36
Figura 8 - Evolução das perspetivas de sucesso	40
Figura 9 - Contributo dos critérios dos projetos para os critérios da organização	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Significado da escala utilizada.....	37
Tabela 2 - Organização: amostra da evolução dos critérios de sucesso	42
Tabela 3 - Projeto 1: amostra da evolução dos critérios de sucesso	43
Tabela 4 - Projeto 2: amostra da evolução dos fatores de sucesso indicados pela equipa	44
Tabela 5 - Projeto 2: amostra da evolução dos fatores de sucesso indicados pelo cliente	45
Tabela 6 - Projeto 3: amostra da evolução dos fatores de sucesso	45
Tabela 7 - Projeto 3: amostra da evolução dos critérios de sucesso	46
Tabela 8 - Projeto 3: amostra da evolução dos impactos esperados	46
Tabela 9 - Projeto 1: amostra da evolução dos impactos esperados	48

ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Ao longo desta dissertação, são usadas as seguintes abreviaturas, siglas e acrónimos.

DSR	Design Science Research
EGP	Escritório de Gestão de Projetos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologias da Informação

1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo é apresentado o enquadramento do tema, sendo também apresentada a motivação para a sua exploração. Para além disso, é ainda descrita a finalidade da dissertação e realizada uma breve síntese do método de investigação utilizado. Por fim, detalha-se a estrutura do documento.

1.1 ENQUADRAMENTO

Atualmente as organizações apresentam uma grande dependência dos sistemas de informação (SI), que se encontram presentes em praticamente todos os aspetos da sua atividade (Pearlson et al., 2019), sendo fundamentais para atingir os objetivos de negócio (Mehta et al., 2021).

Pearlson et al. (2019) definem um SI como a combinação de tecnologias da informação (TI), pessoas e processos usados pelas organizações para criar e gerir informação, sendo estes recursos críticos que devem ser geridos com atenção.

Desta forma, os projetos de TI podem ser vistos como veículos para a transformação e para o crescimento organizacional, tendo nos últimos anos sido observado um aumento global de investimento nos mesmos (Iriarte & Bayona, 2021). É, assim, fundamental garantir que os projetos de TI são realizados com sucesso, de forma a assegurar o máximo aproveitamento dos investimentos realizados e o alinhamento com os objetivos da organização.

No entanto, na literatura, é difícil encontrar uma definição consensual de sucesso, uma vez que o mesmo tende a variar de acordo com a perspetiva dos envolvidos (Iriarte & Bayona, 2021), sendo apenas consensual que deve incluir na sua descrição, pelo menos, os conceitos associados ao *Iron Triangle* - custo, tempo e qualidade (Atkinson, 1999).

São vários os autores que focam o seu trabalho no estudo do fenómeno sucesso, contudo, apesar de existirem múltiplos trabalhos que se focam nos fatores e critérios de sucesso, são poucos os que se debruçam sobre o processo de avaliação (Varajão et al., 2022), existindo uma lacuna na literatura relativa a este tópico. Como resultado, existem diversas questões para as quais não existe uma resposta ampla (Varajão, 2016): “Quando deve ser definido o processo de avaliação?”, “Quem deve fazer parte do processo?”, “Devem ser utilizados os mesmos critérios de avaliação para todos os projetos ou devem variar?”, e “De que forma deve ser recolhida a informação para a avaliação?”.

Com o objetivo de contribuir para a formalização deste processo, Varajão (2016) propõe a gestão do sucesso como uma nova área de conhecimento da gestão de projetos, identificando vários processos

que devem fazer parte da mesma e que passam pela definição do processo de avaliação, aplicação do mesmo e registo de lições aprendidas. Mais tarde, Varajão (2018) propõe um processo com nove atividades estruturadas em três níveis: projeto, fase do projeto e iterações.

Mais recentemente, Varajão et al. (2022) apresentam a teoria de gestão do sucesso e referem que a gestão do sucesso tem sido focada nos projetos individuais, não sendo considerado o sucesso da organização como um todo e a forma como os vários projetos da organização contribuem para o mesmo, o que limita o seu potencial em ambientes de multiprojeto e abre espaço para a investigação neste âmbito.

Desta forma, surge a oportunidade de contribuir para a teoria e para a prática através da ampliação do foco da gestão do sucesso para o nível organizacional.

1.2. MOTIVAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

O sucesso é uma das principais ambições da gestão de projetos, existindo diversos critérios que podem ser considerados na sua avaliação, como, por exemplo, o cumprimento do tempo, do custo, da qualidade, e a satisfação dos stakeholders (Atkinson, 1999).

Com o passar do tempo, o número de projetos de TI tem vindo a aumentar, no entanto, o mesmo nem sempre acontece com o seu sucesso (Iriarte & Bayona, 2020). Tal pode, em parte, ser explicado pelas lacunas nos guias e nas normas de gestão de projetos que, de acordo com Takagi e Varajão (2019), manifestam preocupações com o sucesso dos projetos, mas não explicitam processos ou técnicas específicas para o avaliar e gerir. Como resultado, não raramente, a avaliação do sucesso acaba por ser realizada de forma rudimentar e informal (Varajão & Carvalho, 2018).

No âmbito da atividade da empresa WebicorIT (designação anonimizada), a qual é descrita em detalhe na secção 4.1, verificou-se um aumento significativo da equipa de trabalho e do número de projetos a serem realizados em simultâneo. Daí surgiu a necessidade de definição clara dos contribuintes para o seu sucesso global e para cada um dos projetos do seu portfólio, de forma a permitir a otimização do desempenho e o facilitar do alinhamento das perspetivas dos vários stakeholders.

A gestão do sucesso afigura-se relevante neste contexto, no entanto, a literatura apenas refere o uso de processos de gestão do sucesso em contexto de projeto e de pós-projeto, existindo a necessidade de “evoluir, descrever, e experimentar a gestão do sucesso em projetos que não sejam sistemas de informação, e noutros níveis que não o dos projetos” (Varajão et al., 2022), uma vez que a sua implementação em diferentes contextos implica novas preocupações e desafios que ainda não foram estudados.

Como tal, de forma a colmatar a lacuna existente, a promover o sucesso organizacional e a permitir um melhor alinhamento entre os vários projetos realizados numa organização, ambiciona-se nesta dissertação a criação e aplicação de um processo de gestão do sucesso num contexto mais amplo, com foco no nível organizacional.

1.3. FINALIDADE DO TRABALHO E SÍNTESE DO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Nesta dissertação, com a finalidade de aplicar os princípios da gestão do sucesso num contexto organizacional mais amplo e em ambiente de multiprojecto, foi criado e aplicado na prática um processo de gestão do sucesso, com foco numa organização como um todo, e considerando os vários projectos do seu portfólio.

Adotando uma metodologia de *Design Science Research* (DSR), que tem como objetivo a criação e posterior avaliação de um artefacto criado intencionalmente com o propósito de resolver um problema organizacional específico e importante (Hevner et al., 2004), procurou-se desenvolver uma proposta de processo que pudesse ser futuramente adaptado para utilização em organizações de diferentes áreas.

O processo desenvolvido foi baseado no processo de gestão do sucesso proposto por Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022). A sua aplicação, que ocorreu numa empresa que atua na área das TI, teve como objetivo contribuir para a melhoria da organização e experimentar o processo, incluindo o estudo da sua viabilidade e adequação à realidade organizacional, visando o seu aperfeiçoamento.

Para tal, e com base nos resultados da aplicação prática, foram detalhadas as várias atividades do processo, com o objetivo de produzir linhas orientadoras para aplicação futura noutras organizações.

Os resultados esperados com a realização desta dissertação incluem:

- a) Proposta de um processo de gestão do sucesso organizacional;
- b) Experimentação do processo proposto numa empresa de TI, considerando um ambiente multiprojecto.
- c) Reflexão sobre a aplicação do processo, contribuindo com novo conhecimento.

1.4. ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento encontra-se estruturado em seis capítulos que se subdividem em várias secções. Os capítulos estão organizados de acordo com uma sequência lógica que orienta o leitor desde a contextualização teórica do tema até às conclusões do trabalho.

No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento do trabalho, assim como a motivação que desencadeou o seu desenvolvimento e a importância que o mesmo aporta, sendo também apresentada a finalidade de investigação e o método de investigação utilizado.

No segundo capítulo é efetuada a revisão de literatura, com foco nos conceitos de gestão organizacional, estruturas organizacionais, gestão de portfólios, programas e projetos, desempenho organizacional, gestão de benefícios e gestão do sucesso, sendo os mesmos necessários para um melhor entendimento do trabalho.

O terceiro capítulo é iniciado com a identificação do problema e da oportunidade de investigação, que servem de pilar à realização deste trabalho. De seguida, a abordagem metodológica e o processo de investigação são apresentados em detalhe.

No quarto capítulo é descrita a implementação do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional. O capítulo inicia com uma secção sobre a empresa onde o mesmo foi aplicado, seguido da apresentação do processo desenvolvido. Por fim, é abordada a implementação, sendo detalhados todos os passos realizados na mesma.

No quinto capítulo é realizada a análise e a discussão dos resultados obtidos após a implementação descrita no capítulo quatro.

Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões obtidas com a realização deste trabalho, onde se incluem as limitações do estudo e as sugestões de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura realizada para a presente dissertação, onde são abordados os conceitos fundamentais para o entendimento da temática. A revisão é iniciada com o conceito de gestão organizacional na primeira secção, seguida do conceito de estruturas organizacionais na segunda secção. Na terceira secção, é apresentado o conceito de gestão de portfólios, programas e projetos, seguido do conceito de desempenho organizacional na quarta secção, do conceito de gestão de benefícios na quinta secção, e do conceito de gestão de benefícios na sexta. Na sétima e última secção, é apresentado o trabalho relacionado com o tema da presente dissertação.

2.1. GESTÃO ORGANIZACIONAL

Uma organização pode ser definida como sendo uma unidade social coordenada de forma consciente e composta por várias pessoas que procuram atingir um objetivo ou um conjunto de objetivos em comum (Robbins & Judge, 2013). Como tal, existem três características que são fundamentais em qualquer organização, sendo elas: a existência de uma estrutura, onde se englobam as responsabilidades, o poder e os canais de comunicação; as pessoas, necessariamente em número igual ou superior a dois; e um propósito específico, o objetivo comum para o qual as várias pessoas trabalham.

DuBrin (2011), define gestão como sendo o processo de utilização dos recursos da organização para alcançar objetivos organizacionais através do planeamento, organização, recrutamento, liderança e controlo.

A gestão é levada a cabo pelos gestores - membros da organização com pelo menos um subordinado, que podem ser categorizados em diferentes níveis. Os gestores de topo ou de nível estratégico enquadram o nível de gestão mais alto de uma organização, sendo responsáveis pela definição das grandes linhas estratégicas da empresa, desempenhando, normalmente, o cargo de Presidente, CEO, Diretor Geral ou outro equivalente. No nível abaixo, encontram-se os gestores intermédios ou de nível tático, responsáveis por definir planos setoriais, a partir da estratégia traçada pelos gestores de topo. No nível mais baixo, encontram-se os gestores de primeira linha ou gestores operacionais, que supervisionam os seus subordinados de forma a garantir que os planos definidos pelos níveis acima são cumpridos (DuBrin, 2011).

Com a revolução industrial e a substituição do homem pela máquina, os gestores passaram a ser fundamentais para distribuir o trabalho, os recursos, e para detetar erros e gargalos de produção (DuBrin, 2011).

Inicialmente começaram por surgir as abordagens clássicas de gestão, como as de Frederick Taylor e Henry Ford, que consideravam a organização como sendo um sistema fechado, não afetado pelas interações humanas nem pelo ambiente externo, sendo criadas abordagens universais de gestão que deviam ser aplicadas a todas as organizações e a todos os gestores independentemente do contexto.

Através da aplicação do método científico à gestão, Taylor (1911), definiu vários pilares da organização científica do trabalho, como, por exemplo, a divisão e especialização do trabalho; a padronização de movimentos, técnicas e ferramentas; a supervisão funcional na qual colaboradores com as mesmas tarefas devem ser supervisionados pela mesma pessoa e os incentivos salariais e prémios de produção, associados ao conceito de *Homo Economicus* que indica que o ser humano é motivado apenas pelo dinheiro. Taylor definiu ainda os quatro princípios da gestão científica que assentam: (1) no princípio do planeamento, no qual o trabalho não pode ser improvisado, devendo ser planeado com base nos vários pilares anteriores; (2) no princípio da preparação, que defende que as pessoas devem ser seleccionadas para as várias tarefas com base nas suas aptidões, devendo ainda ter os equipamentos necessários à sua disposição; (3) no princípio do controlo, segundo o qual os trabalhadores devem estar constantemente sob supervisão; e (4) no princípio da separação entre conceção e execução do trabalho, que indica que os trabalhadores apenas devem executar, não sendo da sua responsabilidade pensar ou apresentar novas ideias (Taylor, 1911).

Os pressupostos da gestão de Ford apoiavam-se na padronização do produto, dos movimentos de produção e dos instrumentos de trabalho, indo de encontro ao defendido por Taylor, assim como também na automatização e no trabalho em cadeia, distribuindo as pessoas sequencialmente de acordo com as tarefas a desempenhar, originando o conceito de linha de produção (Tomic et al., 2019).

Mais tarde, McGregor apresentou duas formas distintas de gerir: a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X, inspirada pelas abordagens clássicas, defende que as pessoas só trabalham se existir alguém a controlar, devendo todas as tarefas ser definidas previamente pela gestão, sendo necessário recompensar quem trabalha e punir quem não o faz, devendo as recompensas e punições ser de cariz económico de acordo com o conceito de *Homo Economicus* apresentado anteriormente. No lado oposto, a Teoria Y, defende que o gestor deve garantir as melhores condições de trabalho, sendo os trabalhadores capazes de se autocontrolarem e definirem os melhores métodos para a execução das suas tarefas, sendo os mesmos capazes de autoavaliar o seu desempenho (Maidment, 1997).

Posteriormente, com o aparecimento da abordagem contingencial foi possível perceber que os métodos de gestão a aplicar dependem da situação específica, devendo o gestor conhecer o máximo de

contributos e abordagens de gestão possíveis, de forma a possuir o conhecimento necessário para saber o que faz sentido aplicar na sua organização (DuBrin, 2011).

Mais tarde, surgiram as abordagens mais recentes da gestão, onde se enquadram, por exemplo, a Gestão Participativa, na qual os trabalhadores têm uma presença mais ativa, existindo um incentivo à partilha de ideias e opiniões e uma maior valorização dos recursos humanos da organização. Este estilo de gestão considera que os trabalhadores são capazes de se comprometer à realização das suas tarefas voluntariamente, sendo capazes de se autogerirem (Rolková & Farkašová, 2015); e a Gestão por Objetivos na qual os trabalhadores e gestores definem conjuntamente os objetivos individuais de cada um, a forma de avaliação e tempo necessário para os alcançar. Os objetivos individuais contribuem para os objetivos globais da organização, devendo existir reuniões regulares para avaliar a performance de cada trabalhador e definir os prémios ou benefícios a atribuir aos trabalhadores que cumprirem os seus objetivos (Islami et al., 2018).

As abordagens de gestão passíveis de ser aplicadas nas organizações foram mudando ao longo do tempo. Inicialmente o foco da gestão passava pelo controlo e pela tentativa de mecanizar os trabalhadores, padronizando o seu trabalho e desincentivando a partilha de opiniões. Nas abordagens mais atuais, a gestão foca-se principalmente em fornecer as condições necessárias para o bom desempenho dos seus trabalhadores, sendo a partilha de ideias e opiniões não só aceite como também incentivada, de forma a envolver os trabalhadores na tomada de decisão.

2.2. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

O conceito de estrutura organizacional pode ser dividido entre formal e informal. A estrutura informal refere-se às relações que são criadas entre os vários colaboradores de uma organização, sendo decorrentes da interação social. Já a estrutura organizacional formal é planeada e representada através de um organograma, estabelecendo as regras e normas da organização. No presente documento, apenas será abordada a estrutura organizacional formal.

Para Mintzberg (1979) toda e qualquer atividade humana requer a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação das mesmas até a atividade estar totalmente concluída. Como tal, o mesmo acredita que o conceito de estrutura organizacional pode ser definido como a soma das várias formas em que a organização divide o seu trabalho em tarefas diferentes e consegue depois a coordenação entre elas.

Por sua vez, o PMBOK indica que existem diversos fatores que devem ser tidos em consideração no momento de escolha da estrutura organizacional, nomeadamente, o grau de alinhamento da estrutura

com os objetivos da organização, a capacidade de especialização, a existência de comunicações claras, a localização física, entre várias outras. A importância de cada um dos fatores não é fixa, podendo variar de organização para organização (PMI, 2021).

No PMBOK (PMI, 2017), são apresentadas dez tipos de estruturas diferentes: a estrutura orgânica ou simples, a estrutura funcional, a estrutura multidivisional, a estrutura orientada a projetos (anteriormente designada de estrutura projetizada), a estrutura virtual, a estrutura híbrida, a estrutura Escritório de Gestão de Projetos (EGP) e a estrutura matricial, que se divide em matricial forte, matricial fraca e matricial equilibrada. De seguida, serão detalhadas cada uma das estruturas referidas, de acordo com as definições e características apresentadas no PMBOK para cada uma delas.

A estrutura orgânica ou simples não possui uma definição clara de papéis e de funções. Os grupos de trabalho são organizados de forma flexível, sendo habitual as pessoas trabalharem lado a lado e não em departamentos isolados entre si. O gestor de projeto tem pouco ou nenhuma autoridade, sendo este um papel existente a tempo parcial. A disponibilidade dos recursos é muito baixa.

Na estrutura funcional (centralizada) a divisão de funções é realizada com base nas tarefas realizadas, representando assim a estrutura clássica em que as pessoas se encontram divididas por departamentos de acordo com a sua especialização. Tal como na estrutura anterior, o gestor de projetos tem pouca ou nenhuma autoridade, sendo também um papel a tempo parcial. Como tal, as decisões ficam normalmente a cargo do gestor funcional. Também nesta estrutura a disponibilidade de recursos é baixa, uma vez que os vários projetos competem pelos mesmos.

A estrutura multidivisional é bastante semelhante à funcional com a diferença de se tratar de uma estrutura descentralizada, na qual os grupos de trabalho são organizados de acordo com, por exemplo, o produto, o portfólio, o tipo de cliente ou a região geográfica, podendo as várias funções ser replicadas para cada divisão. O papel do gestor de projetos mantém-se semelhante às anteriores, sendo realizado em tempo parcial e com pouca autoridade, e a disponibilidade de recursos é mais uma vez baixa.

Na estrutura orientada a projetos, que em edições anteriores do PMBOK era apelidada de projetizada, os grupos de trabalho, assim como os recursos, são organizados por projeto, sendo as equipas desmanteladas no final do mesmo para que possam ser atribuídas a outro projeto. Neste tipo de estrutura, o gestor de projeto passa a ter uma autoridade muito alta, passando também a desempenhar a sua função em tempo integral. A disponibilidade de recursos passa também a ser alta, quase total, uma vez que os recursos se encontram dedicados ao projeto em que trabalham.

A estrutura virtual está organizada em rede, podendo a mesma ser presencial ou remota e, como tal, mais flexível. A autoridade do gestor de projeto pode ser baixa a moderada, podendo o seu papel ser desempenhado quer em tempo parcial quer em tempo integral. Também a disponibilidade dos recursos passa a situar-se entre a baixa e a moderada.

A estrutura híbrida, tal como o próprio nome indica, é uma mistura das restantes estruturas. Como tal, não é possível definir à *priori* as suas características, nomeadamente a divisão aplicada nos grupos de trabalho, a autoridade e papel do gestor de projeto e a disponibilidade de recursos, uma vez que as mesmas irão depender das escolhas realizadas no momento da definição.

A estrutura EGP, é bastante semelhante à estrutura projetizada, com a diferença da divisão dos grupos de trabalho não ser necessariamente de acordo com o projeto, resultando de uma mistura entre os outros tipos apresentados. O gestor de projetos desempenha a sua função em tempo integral, possuindo uma autoridade muito alta e uma disponibilidade de recursos quase total. Esta estrutura tem como objetivo padronizar os procedimentos de gestão de projetos e facilitar a partilha de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas entre os mesmos.

Por fim, temos as três estruturas matriciais, que possuem, como ponto comum, a tentativa de maximizar o uso dos recursos existentes e o controlo dos mesmos através da junção de características da estrutura funcional e da orientada a projetos.

A matricial fraca é ligeiramente semelhante à funcional, estando os grupos de trabalho divididos de acordo com as suas funções, existindo baixa autoridade do gestor de projetos, que realiza o papel de forma parcial, estando a maior parte da autoridade atribuída ao gestor funcional. Neste tipo de estrutura a disponibilidade dos recursos é baixa.

Por sua vez, a matricial forte assemelha-se mais à estrutura projetizada, existindo um gestor de projetos a tempo integral, com autoridade moderada a alta e disponibilidade dos recursos também moderada a alta, sendo os mesmos cedidos aos vários projetos de forma parcial ou total. Neste tipo de estrutura os grupos de trabalho também se encontram organizados por função, no entanto, a gestão de projetos passa a ser uma das funções definidas.

Entre a matricial fraca e a forte encontra-se a estrutura matricial equilibrada. Nesta estrutura, a autoridade do gestor de projetos pode ir de baixa a moderada e o mesmo desempenha o seu papel em tempo parcial, podendo a função de gestor de projetos ser uma função bem definida ou estar integrada nos papéis de uma outra função. A disponibilidade dos recursos é baixa a moderada e os grupos de trabalho, tal como nas anteriores, são divididos de acordo com a função.

2.3. GESTÃO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS E PROJETOS

Ao analisar a literatura são facilmente encontradas diversas definições de projeto. A metodologia PM2 afirma que um projeto é uma estrutura organizacional temporária, que tem como objetivo a criação de um produto ou serviço único, de acordo com determinadas restrições de tempo, custo e qualidade (EC, 2021). Por sua vez, o PMI apresenta um projeto como sendo um esforço temporário praticado para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2021), e a norma ISO 21502 indica que um projeto é executado por equipes temporárias, resultando em deliverables, produtos, resultados e benefícios (ISO, 2021). Em todas as definições é realçado o carácter temporário dos projetos, demonstrando a necessidade de os mesmos possuírem um início e um fim bem definido. Todas elas referem também que o objetivo principal de um projeto é a criação de algo único.

Os projetos precisam de ser geridos dentro das organizações, o que conduz à área de gestão de projetos, que tem como foco o projeto, no qual o gestor e a equipa concentram toda a sua atenção e esforço de forma a alcançar os objetivos definidos. De acordo com o PMI, gerir um projeto implica gerir, simultaneamente, o tempo, o custo, o âmbito, a qualidade, o risco, as comunicações, os recursos humanos, as aquisições, as integrações e os stakeholders associados ao mesmo (PMI, 2021). Munns e Bjeirmi (1996) definem a gestão de projetos como o processo de controlar o alcance dos objetivos do projeto através da aplicação de várias ferramentas e técnicas. De acordo com os mesmos autores, a gestão de projetos engloba a definição dos requisitos, o estabelecimento do âmbito, a alocação de recursos, o planeamento do trabalho, a monitorização do progresso e o ajuste dos desvios face ao plano.

De forma a auxiliar o gestor de projetos existem vários guias e metodologias que podem ser aplicados, como é o caso do PMBOK (PMI, 2021), PM2 (EC, 2021), PRINCE2 (AXELOS, 2017), entre vários outros.

Procurando entender o que é um “programa”, é possível perceber que o mesmo é geralmente definido como sendo uma coletânea de projetos que se relacionam de alguma forma, seja pela existência de interdependências, por possuírem recursos em comum, ou por partilharem o mesmo cliente ou objetivo (Reyck et al., 2005).

Recorrendo de novo ao PMI, a gestão de programas é definida como sendo a gestão coordenada e centralizada de um grupo de projetos para alcançar os benefícios e objetivos estratégicos do programa (PMI, 2021), sendo importante realçar que os benefícios não seriam possíveis de alcançar se os mesmos projetos fossem geridos de forma individual (Shehu & Akintoye, 2009).

Por fim, um portfólio engloba todos os projetos e programas relativos a uma organização. Blichfeldt e Eskerod (2008), citando Archer e Ghasemzadeh, apresentam um portfólio como sendo um grupo de projetos que são desenvolvidos sob o patrocínio ou gestão de uma organização particular, sem que os mesmos se encontrem relacionados ou partilhem objetivos. O conceito de portfólio é fundamental uma vez que, segundo Payne (1995), aproximadamente 90% dos projetos são atualmente desenvolvidos num contexto de multiprojecto, partilhando os seus recursos com pelo menos um outro projecto.

Andersen e Jessen (2003) defendem que a maturidade dos projetos se desenvolve através de uma escada, na qual o degrau mais baixo corresponde à gestão dos projetos, seguido da gestão de programas como degrau intermédio, e da gestão de portfólios como degrau máximo, sendo que neste nível, a abordagem de gestão deve ser mais ampla de forma a incluir a forma como os recursos podem ser distribuídos pelos vários projetos. Como tal, a gestão de portfólios engloba uma série de atividades extra face às apresentadas anteriormente, sendo elas a triagem, seleção e priorização das propostas de projetos, assim como também a priorização constante dos projetos já existentes e a alocação e realocação de recursos a cada um dos projetos de acordo com a sua prioridade (Blichfeldt & Eskerod, 2008).

Após rever a literatura existente, Reyck et al. (2005) concluíram que existem cinco objetivos principais a alcançar com a adoção de abordagens de gestão de portfólios, sendo eles: 1. Definir metas e objetivos, de forma a tornar claro o que se pretende alcançar com o portfólio; 2. Entender, aceitar e realizar *trade-offs*; 3. Identificar, excluir, mitigar e diversificar os riscos; 4. Monitorizar o desempenho do portfólio de forma a garantir que os projetos estão a avançar em direção ao cumprimento dos objetivos; e 5. Estabelecer confiança na realização do objetivo desejado.

2.4. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

De acordo com Abu-Jarad et al. (2010), o motivo pelo qual algumas organizações são bem sucedidas e outras falham tem sido uma das questões mais importantes para a gestão, tornando o desempenho organizacional num conceito relevante, uma vez que permite a definição dos fatores que influenciam o desempenho da organização, permitindo que os gestores tomem medidas adequadas para o analisar.

Na literatura existem diversas definições para o conceito de desempenho organizacional, estando as mesmas habitualmente relacionadas com os conceitos de eficiência e eficácia. Daft (2000) caracteriza desempenho organizacional como sendo a capacidade da organização atingir os seus objetivos através da utilização de recursos de forma eficiente e eficaz. Neely et al. (2000), por sua vez, indicam que o

desempenho organizacional tem como função a quantificação da eficiência e eficácia das ações tomadas pela organização, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões de melhoria e a execução de ações corretivas.

Tradicionalmente, os indicadores financeiros, como a rentabilidade, foram a base para a medição do desempenho organizacional, no entanto, ao longo dos últimos anos, têm sido dada atenção à inclusão e utilização de indicadores não financeiros (Neely, 1999), voltados para os clientes, colaboradores, gestores e sociedade em geral, uma vez que indicadores como a satisfação profissional e a rotatividade dos colaboradores podem também refletir o sucesso da organização (Abu-Jarad et al., 2010). Também os projetos das organizações têm a capacidade de contribuir para o desempenho organizacional, uma vez que são tipicamente iniciados com o objetivo de alcançar objetivos estratégicos específicos (Aubry et al., 2021).

De forma a estimular o controlo e o alcance dos objetivos da organização é necessário realizar a gestão do desempenho da organização. Para Sink e Tuttle (1989), a gestão do desempenho organizacional deve preocupar-se não apenas com o que é feito mas também com a forma como é feito, e como tal deve passar pela criação da visão para o futuro; pelo planeamento, que deverá incluir a avaliação do estado atual e a criação de estratégias que permitam alcançar a visão futura desejado; pelo desenho, desenvolvimento e implementação das ações de melhoria necessárias; pelo desenho, desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho, e pela implementação de sistemas de apoio que garantam a existência de recompensas e estímulos ao progresso.

Neely et al. (2000) apresentam um conjunto de características que devem ser consideradas durante o desenho de um sistema de avaliação de desempenho. De acordo com Neely et al. (2000), o sistema de avaliação deve ser construído de forma a que (1) os indicadores de desempenho sejam escolhidos a partir dos objetivos e da estratégia da organização; (2) os objetivos de cada indicador sejam explícitos; (3) os métodos de recolha de informação e de cálculo do indicador sejam claros e bem definidos; (4) os clientes, colaboradores e gestores das organizações estejam envolvidos na seleção dos indicadores de desempenho; (5) os indicadores selecionados considerem a organização como um todo; e (6) o processo de avaliação possa ser facilmente revisto quando as circunstâncias mudarem.

Existem diversos sistemas de avaliação de desempenho organizacional, sendo o *Balanced Scorecard* um dos mais amplamente reconhecidos (Neely et al., 2000). Este instrumento, que surgiu devido à insatisfação de muitos gestores com os métodos existentes, que se apoiavam principalmente em indicadores financeiros, permite que os gestores obtenham resposta a quatro questões: (1) Como é que os clientes vêem a organização? (Perspetiva do cliente); (2) Em que nos devemos destacar?

(Perspetiva interna); (3) Como podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Perspetiva de aprendizagem e inovação); e (4) Como somos vistos pelos acionistas (Perspetiva financeira) (Kaplan & Norton, 1992). A aplicação correta deste sistema nas organizações apresenta diversos benefícios, nomeadamente, a integração de indicadores financeiros e não financeiros, e o alinhamento organizacional (Kaplan & Norton, 2000).

2.5. GESTÃO DE BENEFÍCIOS

De acordo com Breese (2012), citando Bradley, um benefício pode ser definido como “um resultado da mudança percebido como positivo por parte de um *stakeholder*”.

A gestão de benefícios, a que alguns autores se referem como gestão da realização dos benefícios (BRM, do inglês “Benefits Realization Management”), foi desenvolvida nos anos 1980 e 1990 devido à necessidade de compreender o retorno sobre o investimento (ROI) dos projetos de TI, e pode ser definida como o “processo de organizar e gerir, de forma a que os potenciais benefícios decorrentes da mudança sejam efetivamente alcançados” (Breese, 2012).

Esta é uma das áreas da gestão de projetos que tem vindo a receber um aumento de atenção dos últimos anos, o que é extremamente importante devido ao aparecimento de projetos cada vez maiores e mais complexos (Zwikael et al., 2018). O aumento da preocupação com a gestão de benefícios tem também sido associada ao surgimento da gestão de portfólios, uma vez que, a utilização conjunta de ambos os conceitos permite garantir que os projetos são priorizados de forma correta (Breese, 2012) tendo em consideração os benefícios que aportam. Apesar de existirem diversos estudos que consideram a gestão de benefícios como sendo uma parte integrante da gestão de projetos, programas e/ou portfólios, vários são os autores que a consideram como sendo uma área de trabalho distinta (Aubry et al., 2021).

Atualmente a gestão de benefícios é relevante nas mais variadas áreas (Breese, 2012), no entanto, e considerando o tema em estudo nesta dissertação, a abordagem deste conceito será apenas referente à gestão de benefícios na área das TI.

De acordo com Peppard et al. (2007), existem cinco princípios que devem ser tidos em consideração quando abordamos a gestão de benefícios em projetos de TI. É necessário considerar que a (1) a posse de tecnologias por si só não aporta benefícios ou valor, pelo contrário, apenas gera custos. Desta forma, os benefícios apenas podem ser obtidos através do uso efetivo das tecnologias adquiridas, surgindo apenas (2) quando as pessoas começam a realizar o seu trabalho de forma diferente, ou seja, quando o uso da tecnologia permite que as suas funções passem a ser desempenhadas de forma mais

eficiente ou eficaz. Como tal, e uma vez que (3) os benefícios resultam de mudanças ou inovações na forma de trabalhar, os utilizadores e os gestores são os únicos capazes de gerar benefícios. É, ainda, importante manter em mente que (4) todos os projetos de TI produzem resultados (positivos e negativos), mas que nem todos os resultados são benefícios, assim sendo, um dos desafios da gestão de benefícios passa por garantir que os resultados positivos são convertidos em benefícios, devendo (5) cada um dos benefícios esperados ser gerido de forma ativa até os mesmos serem atingidos ou até ser perceptível que não se irão realizar.

A gestão de benefícios realizada de forma incorreta pode ter impactos significativos, como a impossibilidade de comprovar que os benefícios esperados dos investimentos serão realizados, e a identificação e planeamento inadequado dos benefícios, que podem levar à realização de decisões de investimento inapropriadas e, conseqüentemente, à incapacidade de definir prioridades de TI que resultarão na falta de alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia dos SI (Ward & Daniel, 2006).

Ward e Daniel (2006) propõem um processo para a gestão de benefícios que é composto por cinco atividades. A primeira atividade *“Identify and structure benefits”* passa por identificar e estruturar os benefícios, devendo ser identificados os motivos que levam à necessidade do investimento e definidos os vários objetivos do mesmo. Para além disso, é esperado que sejam identificados os benefícios esperados, devendo ser atribuídas responsabilidades e especificadas formas concretas de medir os mesmos. É, ainda, importante que sejam identificadas as mudanças necessárias para alcançar os benefícios e desenvolvido o esboço do caso de investimento. Na segunda atividade *“Plan benefits realization”*, os vários resultados da atividade anterior devem ser detalhados e traduzidos num plano onde estejam descritas as medidas e ações de mudança necessárias para alcançar os benefícios. É nesta atividade que o caso de investimento deve ser submetido para financiamento, podendo ou não ser aprovado. Desta atividade deve resultar uma rede de dependência de benefícios completa e bem documentada. A terceira atividade *“Execute benefits plan”*, consiste na execução das várias ações definidas na tarefa anterior, isto é, na realização de mudanças nos processos e na implementação das TI necessárias, devendo também ser controlado se o que está a ser alcançado vai de encontro ao definido no plano. A realização desta atividade pode resultar em alterações no plano da atividade anterior. Na quarta atividade *“Review and evaluate results”*, ocorre uma avaliação formal dos objetivos e benefícios alcançados, a verificação da possibilidade de obter benefícios extra e o registo de lições aprendidas. Esta atividade pode resultar em alterações nas duas atividades anteriores. Por fim, na quinta atividade *“Establish potential for further benefits”*, são procurados potenciais benefícios futuros, que poderão

ocorrer devido à organização passar a estar posicionada num patamar diferente; é ainda realizada a investigação necessária para concluir se os mesmos poderão ou não ser realizados. A existência de possíveis benefícios futuros gera um novo ciclo, sendo o processo realizado de forma contínua.

Uma das limitações dos processos de avaliação utilizados na gestão de benefícios passa por os mesmos não possuírem uma dimensão organizacional, apesar de diversos autores apontarem para a importância da mesma (Aubry et al., 2021).

2.6. GESTÃO DO SUCESSO

A gestão do sucesso está relacionada com a gestão do desempenho e com a gestão de benefícios, expandindo o seu foco e reunindo as aprendizagens de ambas (Varajão et al., 2022).

Na literatura não é possível encontrar uma definição consensual de sucesso uma vez que o mesmo varia de acordo com a perspetiva de cada stakeholder (Iriarte & Bayona, 2021). No entanto, a maioria dos autores parece concordar com a inclusão do *Iron Triangle* – custo, tempo e qualidade – nas suas definições, de forma a medir o alcance dos objetivos do projeto (Atkinson, 1999). Com o foco atualmente existente na criação de valor, torna-se necessário expandir os critérios referidos anteriormente, de forma a tornar possível a inclusão, na avaliação, da totalidade do valor acrescentado pelos projetos, sendo como tal importante pensar, não apenas nos resultados dos projetos, mas também nos benefícios que advém da realização dos mesmos (Musawir et al., 2017).

Dada a grande diversidade de critérios que podem ser utilizados para medir o sucesso de um projeto, Baccarini (1999) defende que os mesmos devem ser definidos no início do projeto, pois caso tal não aconteça, os vários *stakeholders* poderão ter perceções diferentes de sucesso, gerando diferenças de opinião no que toca ao resultado do projeto. Estes critérios podem ser definidos de acordo com dois componentes distintos: o sucesso da gestão de projeto, que engloba principalmente o cumprimento do âmbito, custo e tempo; e o sucesso do produto, que pode incluir, por exemplo, o cumprimento dos requisitos e a satisfação do cliente (Baccarini, 1999).

Apesar do aumento do número de projetos, o sucesso dos mesmos não tem vindo a aumentar consideravelmente (Iriarte & Bayona, 2021) o que pode, em parte, ser explicado pelas lacunas nos guias e nas normas de gestão de projetos que, de acordo com Takagi e Varajão (2019), apesar de apresentarem preocupações com o sucesso do projeto, não explicitam os processos ou técnicas a utilizar para gerir o mesmo.

Para além disso, apesar de existirem diversos estudos que se focam no sucesso dos projetos, nomeadamente nos fatores e critérios de sucesso, são muito poucos aqueles que se focam na avaliação

A tarefa SM3. Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado tem como foco as fases do projeto, uma vez que os fatores e indicadores a utilizar podem diferir em cada uma delas, devendo como tal ser repetida durante a iniciação ou planeamento de cada uma das fases. Nesta tarefa ocorre a identificação e a descrição dos fatores de sucesso, dos indicadores de desempenho e dos indicadores de resultado. Dada a importância da tarefa, a mesma deve contar com a participação dos vários stakeholders principais.

A tarefa SM4. Realizar a Avaliação do Sucesso consiste na medição dos indicadores previamente definidos, resultando na recolha e análise das informações necessárias para avaliar o sucesso da fase. De seguida, deve ser realizada a tarefa SM5. Validar e Reportar o Sucesso de forma a que os resultados obtidos na tarefa anterior possam ser validados e posteriormente comunicados aos vários stakeholders. Na tarefa SM6. Aplicar Ações Preventivas e Corretivas são aplicadas as ações necessárias para evitar desvios futuros e para corrigir os desvios atuais, identificados através da comparação dos resultados de SM4 e SM5 com o planeado.

A tarefa SM7. Rever a Gestão do Sucesso é a última tarefa a realizar em cada uma das iterações de avaliação. Nesta tarefa é feita a revisão do processo de gestão do sucesso, com o objetivo de procurar oportunidades de melhoria nos pontos que foram previamente identificados nas tarefas SM1, SM2 e SM3, como, por exemplo, a identificação de novos fatores de sucesso ou de novos critérios.

Por fim, nas atividades SM8. Validar e Reportar o Sucesso da Fase e SM9. Validar e Reportar o Sucesso do Projeto, são revistos os vários aspetos da gestão do sucesso que foram aplicados, respetivamente, à avaliação das fases do projeto e ao projeto, sendo também reportado o sucesso obtido aos vários stakeholders. As várias atividades são descritas em pormenor, no entanto, não é dada qualquer indicação sobre como o processo deve ser implementado.

Desde a apresentação do processo, foram realizados vários estudos com o objetivo de integrar a gestão do sucesso nas normas, guias e metodologias de gestão de projetos, nomeadamente no PM2 (Takagi et al., 2019), PMBOK (Takagi & Varajão, 2020), SCRUM (Takagi & Varajão, 2021), PRINCE2 (Takagi et al., 2021) e na ISO 21500 (Takagi & Varajão, 2022). No entanto, nenhum destes estudos fornece pormenores sobre como realizar, na prática, as atividades de gestão do sucesso.

Mais recentemente, Varajão et al. (2022) apresentaram uma base teórica para o processo de gestão do sucesso, indicando que o mesmo deve ser apoiado por um conjunto de princípios: (1) o sucesso deve ser avaliado com critérios e métodos apropriados, (2) o sucesso tem várias facetas, (3) existem várias perspetivas de sucesso, (4) o sucesso evolui com o tempo, (5) a avaliação do sucesso é complexa e contingente, (6) os fatores que influenciam o sucesso devem ser tomados em consideração,

e (7) o ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) deve ser aplicado. Varajão et al. (2022) também descrevem em pormenor a implementação do processo num projeto de uma empresa multinacional, oferecendo assim um guia para implementações práticas do processo. No entanto, apenas é considerado o nível dos projetos, mantendo-se a lacuna relativamente a gestão do sucesso noutros níveis.

2.7. LITERATURA RELACIONADA

Nesta secção é apresentada uma síntese da literatura que se relaciona com o tema desta dissertação.

Varajão e Trigo (2016) realizaram um estudo sobre a avaliação de projetos de IS numa empresa com mais de 150 colaboradores e presente em três países, dois deles na Europa e um terceiro na América Latina, com o objetivo de responder às seguintes questões: “Como é definido o processo de avaliação do sucesso dos projetos?”, “Quais são os critérios utilizados para avaliar o sucesso dos projetos?”, “Quando são realizadas as ações de medição do sucesso?” e “Quem são os stakeholders que participam na avaliação?”. Nesse estudo, a informação foi recolhida através de entrevistas informais com duração de aproximadamente noventa minutos aos gestores de projeto e aos gestores de portfólio da organização, nas quais foram abordados os projetos da organização e o processo de avaliação do sucesso. O estudo permitiu concluir que, na organização em questão, o processo de avaliação era definido na fase inicial do planeamento, primeiramente apenas com a participação dos gestores de projeto e, mais tarde, com a participação de todos os stakeholders, onde se incluem os gestores de projeto, a equipa operacional, o *sponsor* e o cliente, não existindo a participação de consultores externos. Independentemente do tipo e dimensão do projeto, as dimensões custo, tempo e âmbito são sempre avaliadas na organização, sendo geralmente incluídos outros critérios, como a satisfação do cliente ou a conformidade com os objetivos de negócio, que são definidos especificamente para cada projeto. Nesta organização, a avaliação é realizada em diferentes momentos, ocorrendo durante o projeto – normalmente no final do mesmo, podendo também ser realizada em determinados *milestones*, e também no pós-projeto (geralmente, três, seis ou doze meses após o final, dependendo do tipo de projeto), sendo a informação recolhida através de vários métodos como reuniões presenciais, inquéritos, testemunhos, análise dos deliverables, entre outros. As perspetivas obtidas neste estudo, devido à sua relevância, podem vir a ser utilizadas como ponto de partida para a definição de um processo de gestão do sucesso para a organização em estudo nesta dissertação.

No estudo multicaso realizado por Varajão e Carvalho (2018), dez empresas de diferentes dimensões (nas quais se incluem, micro, pequenas, médias e grandes empresas) foram questionadas

relativamente às suas práticas de avaliação do sucesso dos projetos. Os métodos de gestão utilizados em cada uma das organizações são também diversificados. Foram realizadas seis perguntas a cada uma das organizações, sendo elas: “O sucesso dos projetos é avaliado?”, “O processo para avaliar a gestão está definido formalmente?”, “Quem está envolvido no processo de avaliação?”, “Quando é realizada a avaliação?”, “Quais são os critérios utilizados para avaliar o sucesso do projeto?”, “Quais são as fontes de informação utilizadas?” (Varajão & Carvalho, 2018). Apesar de todas as organizações indicarem que realizam a avaliação do sucesso dos seus projetos, Varajão e Carvalho (2018) concluíram que independentemente da dimensão, setor, ou metodologia de gestão utilizada na organização, a avaliação do sucesso era realizada de forma rudimentar e informal, apenas no final do projeto e com foco no sucesso da gestão dos projetos e não no sucesso dos deliverables. Para além disso, indicam que o gestor do projeto é o participante principal do processo, existindo, em alguns casos, a participação da gestão de topo e do cliente.

Num estudo levado a cabo por Pereira et al. (2022), foram inquiridos sessenta e quatro profissionais com experiência em gestão de projetos de SI, através de um questionário, de forma a procurar respostas para três questões: “quando é definido o processo de avaliação do sucesso e quem participa no mesmo?”, “quais são os critérios utilizados na avaliação, de que forma são definidos e por quem?”, “quando acontece a avaliação do sucesso e de que forma é realizada?”. A análise das respostas permitiu concluir que, na experiência dos participantes, o processo de gestão do sucesso é definido, em 40% dos casos, antes da execução do projeto, contanto na maioria das vezes apenas com a participação do gestor de projetos. Os critérios do *Iron Triangle* são os utilizados com maior frequência, sendo a satisfação do cliente considerada em apenas metade dos casos. A informação é recolhida maioritariamente através de questionário e reuniões, realizadas, geralmente, no final do projeto. De acordo com os participantes, em 36% dos casos não existiu um processo de avaliação definido e em mais de 43% dos casos não aconteceu a definição de critérios, o que permite constatar que, num grande número de casos, o sucesso reportado é resultado das perceções dos participantes e não de avaliações formais (Pereira et al., 2022).

Varajão et al. (2018) afirmam que na literatura é evidente a existência de uma preocupação significativa em tentar perceber o que contribui para o sucesso do projeto, não sendo, no entanto, o processo de avaliação abordado em profundidade. Posto isto, procuraram aplicar um processo de avaliação na prática através da implementação da gestão do sucesso num projeto de TI de uma empresa multinacional de grande dimensão. O projeto, cujo objetivo era o desenvolvimento de software, possuía vários deliverables e contava com duas equipas de trabalho. Neste contexto, a necessidade de

implementar um processo de gestão do sucesso surgiu na fase final do projeto, dado que cada uma das equipas apresentava dificuldade em compreender o que estava a ser valorizado pela outra equipa, quer na definição de prioridades, quer na identificação de objetivos. Foi aplicado o modelo de gestão do sucesso proposto por Varajão (2018), tendo os autores apontado como principais dificuldades a definição de critérios de sucesso para além do *Iron Triangle*; a compreensão, por parte dos elementos da equipa, de alguns dos conceitos; a existência de alguma desconfiança por parte dos elementos da equipa; e a falta de ferramentas e técnicas para apoiar o processo. No entanto, identificaram também que os custos de implementação do processo foram baixos, sendo plenamente justificados pelo potencial demonstrado para melhorar o sucesso do projeto.

Esse caso foi mais tarde detalhado no estudo de Varajão et al. (2022), apresentado como principais contributos a descrição completa e detalhada da utilização prática do processo de gestão do sucesso, juntamente com a apresentação dos desafios que foram surgindo ao longo da sua aplicação. Como necessidades de investigação futura, foram identificadas a descrição e experimentação do processo de gestão do sucesso em projetos fora da área de TI, e noutros níveis que não sejam o dos projetos, referindo que o mesmo pode ser aplicado, por exemplo, ao nível da sociedade, da organização ou dos portfólios. É, ainda, referida a necessidade da criação de técnicas e ferramentas que suportem as várias atividades do processo.

Até ao momento da escrita desta dissertação não foi possível encontrar na literatura a aplicação do modelo de gestão do sucesso focado na organização como um todo e num contexto de multiprojeto.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste capítulo são abordados o problema e a oportunidade de investigação, sendo também apresentado o método de investigação definido, assim como a justificação para a sua escolha.

3.1. PROBLEMA E OPORTUNIDADE DE INVESTIGAÇÃO

O sucesso é uma das principais ambições da gestão de projetos, existindo diversos critérios que podem ser considerados na sua avaliação (Atkinson, 1999). De dia para dia, o número de projetos de TI tem vindo a aumentar, no entanto, o mesmo nem sempre acontece com o sucesso dos mesmos (Iriarte & Bayona, 2021). As dificuldades em aumentar o sucesso dos projetos podem, de acordo com Takagi e Varajão (2019), ser parcialmente explicadas pelas lacunas nos guias e nas normas de gestão de projetos, que manifestam preocupações com o sucesso, mas não explicitam processos ou técnicas para o gerir.

Atualmente a literatura apenas refere o uso de processos de gestão do sucesso em contextos de projeto e de pós-projeto, não se verificando a existência de estudos aplicados num contexto mais amplo, com foco na organização como um todo e nos vários projetos do seu portfólio.

Como tal, torna-se relevante a procura de contributos nesse contexto, focando-se a presente dissertação no desenvolvimento e aplicação de um processo de gestão do sucesso organizacional, baseado no processo de gestão do sucesso proposto por Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022). Uma das limitações deste processo é o seu foco nos projetos de forma isolada, não considerando o sucesso da organização como um todo e a forma como os vários projetos da organização contribuem para o mesmo, dificultando a sua aplicação em ambientes de multiprojeto. Torna-se, como tal, pertinente o seu estudo e adaptação de forma a permitir a criação de um processo que promova o sucesso organizacional através do alinhamento entre os vários projetos.

3.2. DESCRIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO ADOTADO

A presente dissertação segue a metodologia *Design Science Research* (DSR) e procura responder à questão: “como pode ser implementada a gestão do sucesso ao nível organizacional?”. Como tal, o objetivo da investigação passa pela criação de conhecimento prescritivo (Gregor & Hevner, 2013) ao estabelecer as várias atividades a executar durante a gestão do sucesso organizacional, criando assim um artefacto sob a forma de um processo, que poderá ser replicado futuramente em diversas organizações.

A aplicação da DSR tem como objetivo a criação e posterior avaliação de um artefacto criado intencionalmente com o propósito de resolver um problema organizacional específico e importante

(Hevner et al., 2004). Esses artefactos devem ser representados de forma estruturada e, de acordo com Hevner et al. (2004), citando March & Smith, podem ser de vários tipos diferentes, nomeadamente, constructos, conceitos e símbolos – que formam o vocabulário de um determinado conceito; modelos, abstrações e representações – que expressam as relações entre os vários constructos; métodos, algoritmos e técnicas – que demonstram os passos necessários para realizar uma determinada tarefa ou instanciações – protótipos ou implementações do artefacto no seu ambiente.

Desta forma, foi escolhida a DSR por se considerar que a mesma é apropriada para o contexto desta investigação, uma vez que se trata de um método de investigação que procura contribuir para a resolução de problemas reais, devidamente identificados e de elevada importância – neste caso, a inexistência de processos ou técnicas que permitam guiar a implementação da gestão do sucesso organizacional; através da criação de um artefacto bem estruturado e criado especificamente para a resolução do problema identificado. Como tal, e de acordo com a DSR *Knowledge Contribution Framework* (Gregor & Hevner, 2013), esta investigação pode ser categorizada como um *improvement*, uma vez que procura a criação de novas soluções para um problema já existente e conhecido.

3.3. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Hevner et al. (2004) apresentam sete orientações que devem ser consideradas na aplicação da metodologia DSR, sendo que (1) a investigação deve produzir um artefacto viável sob a forma de um constructo, modelo, método ou instanciação, (2) o objetivo deve passar por desenvolver uma solução baseada em tecnologia para um problema de negócio importante e relevante, (3) a utilidade, qualidade e eficácia do artefacto deve ser demonstrada de forma rigorosa através de métodos de avaliação bem executados, (4) a investigação deve resultar em contribuições claras e verificáveis na área do artefacto, das suas fundações e/ou metodologias, (5) devem ser aplicados métodos rigorosos durante a construção e avaliação do artefacto, (6) a pesquisa para descobrir uma solução eficaz para o problema deve requerer a utilização dos meios disponíveis para alcançar os resultados desejados tendo em conta as leis existentes no contexto do problema e, por fim, (7) a investigação deve ser apresentada a audiências orientadas para a tecnologia e a audiências orientadas para a gestão.

De acordo com Kuechler e Vaishnavi (2008), a DSR é constituída por cinco etapas: identificação do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão.

Nesta investigação foi seguida uma abordagem centrada no problema, uma vez a que a mesma surge para dar resposta às necessidades da organização e a limitações existentes em investigações anteriores (Peffer et al., 2007). Assim sendo, tal como esperado, o processo de investigação iniciou-se

na etapa 1, ao contrário do que acontece com outras possíveis abordagens que podem ser iniciadas em etapas distintas.

Desta forma, foram seguidas as cinco etapas e consideradas as setes orientações mencionadas anteriormente. A Figura 2 apresenta uma visão geral do processo seguido, sendo apresentadas as várias atividades realizadas em cada uma das etapas. As setas contínuas apresentam o fluxo principal, enquanto as setas a tracejado representam o contributo de várias atividades secundárias. De seguida serão detalhadas as atividades realizadas em cada etapa.

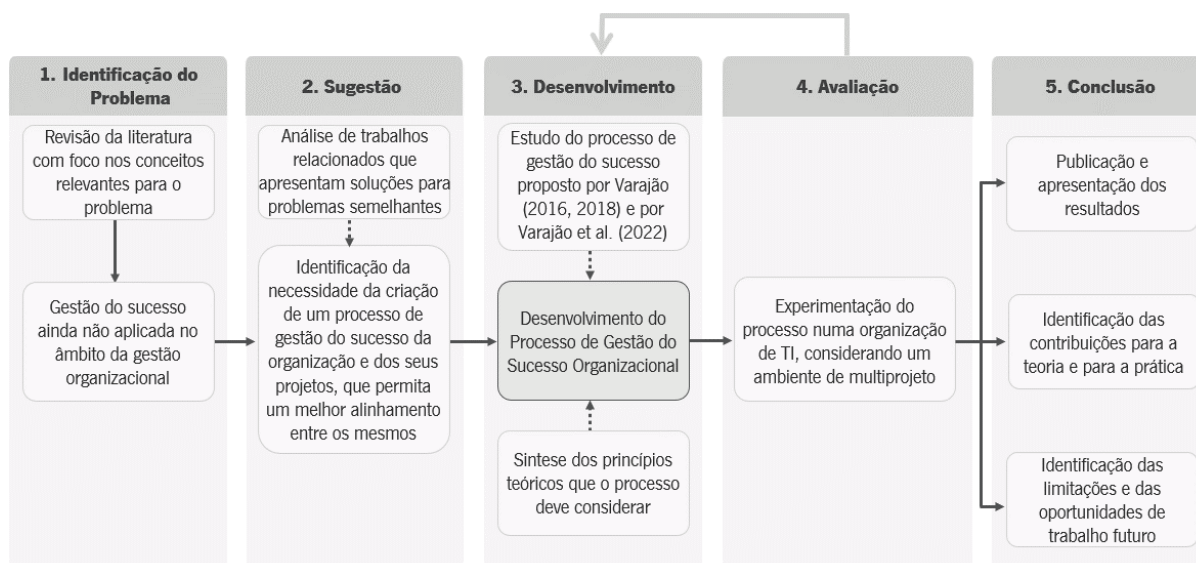


Figura 2 - Etapas do processo de Design Science Research utilizado, baseado em Kuechler e Vaishnavi (2008)

Etapa 1 – Identificação do problema: esta etapa assenta na definição do problema de investigação, assim como também na apresentação da motivação e justificação do valor da solução (Peffer et al., 2007). Para a realização desta etapa, é necessária a existência de conhecimento sobre o estado da arte e, como tal, a mesma foi iniciada com a revisão da literatura, focada nos conceitos fundamentais para o enquadramento do problema, permitindo assim a sua descrição e uma melhor compreensão dos conceitos.

A organização apresentada na secção 4.2.1 conta com processos bem definidos de gestão de projetos, da equipa e das várias áreas da organização. No entanto, não aplica nenhum processo de gestão do sucesso. Dado o recente aumento da equipa e do número de projetos a serem realizados em simultâneo, surgiu a necessidade de definir claramente o que significa o sucesso para a organização e para cada um dos projetos do seu portfólio, de forma a facilitar a sua avaliação e monitorização, procurando garantir o alinhamento continuado de perspetivas e permitindo que todos os envolvidos tenham conhecimento do que é necessário realizar para alcançar o sucesso.

Desta forma, tornou-se relevante a implementação de um processo formal de gestão do sucesso ao nível organizacional. No entanto, a revisão da literatura permitiu concluir que não existem estudos focados na gestão do sucesso com foco na organização como um todo, resultando na inexistência de processos que possam ser diretamente aplicados neste âmbito.

Como tal, é importante a criação de um processo estruturado que permita gerir o sucesso da organização e dos seus vários projetos, promovendo o alinhamento entre eles, devendo o processo ser facilmente adaptável a organizações de diferentes áreas e contextos.

Etapa 2 – Sugestão: a partir do problema e com conhecimento de causa, devem ser indicados os objetivos que se espera alcançar com a solução, podendo os mesmos ser quantitativos ou qualitativos. Para a definição dos objetivos, devem ser consideradas as soluções atuais, se as mesmas existirem (Peffer et al., 2007).

Neste sentido, após a definição do problema e caracterização, da sua importância e motivação, foi analisada a literatura relacionada, de forma a tentar encontrar potenciais soluções já existentes para o problema, o que permitiu concluir que não existem, neste momento, estudos que foquem a gestão do sucesso ao nível organizacional. No entanto, os trabalhos desenvolvidos por Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022), dos quais resultaram um processo de gestão do sucesso dos projetos, podem ser particularmente úteis no contexto desta investigação, uma vez que as atividades poderão ser em parte comuns a ambos os processos. Inclusivamente, em Varajão et al. (2022), é referido que a teoria da gestão do sucesso é relevante e pode ser aplicada a diferentes níveis, incluindo o organizacional. No entanto, na literatura, não existe nenhum trabalho que descreva como o processo global da gestão do sucesso pode ser instanciado no contexto da gestão organizacional.

Com base no conhecimento adquirido, foram delineados os seguintes objetivos para a solução:

- O processo a criar deve ser apoiado pela teoria existente e deve promover o alinhamento entre a organização e os vários projetos do seu portfólio;
- O processo deve ser experimentado numa empresa da área das TI que possua um ambiente multiprojeto.

Etapa 3 – Desenvolvimento: nesta etapa devem ser determinadas as funcionalidades e a arquitetura do artefacto, seguidas da criação do mesmo (Peffer et al., 2007).

Como tal, de forma a definir as várias atividades do processo e a sua sequência, foram considerados cinco pressupostos, apresentados na secção 4.2, que provieram do estudo teórico dos

vários conceitos relacionados. Esses pressupostos foram de seguida incorporados no processo de gestão do sucesso desenvolvido por Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022), servindo o mesmo de base para a criação do novo processo.

Como resultado, foi desenvolvido um artefacto que consiste num processo com três atividades, uma delas com quatro subatividades, que permitem gerir o sucesso organizacional. O capítulo 4 aborda a criação do processo em maior detalhe, sendo possível encontrar no mesmo a descrição de cada uma das atividades.

Etapa 4 – Avaliação: a avaliação implica o uso do artefacto, através da sua experimentação, simulação ou outra atividade apropriada, de forma a permitir a medição da apropriação da solução ao problema. A avaliação pode apresentar várias formas, como a comparação dos objetivos traçados na etapa 2 com os resultados obtidos na demonstração, a realização de inquéritos, a medida de indicadores quantitativos, entre outras opções variáveis de acordo com a natureza do problema.

Na presente dissertação optou-se por efetuar a avaliação com recurso a um estudo de caso que permitiu a aplicação e análise, em profundidade, do artefacto no ambiente da organização (Hevner et al., 2004). Para tal, foi necessário estudar a organização de forma a adaptar o processo às necessidades da mesma, através da seleção das técnicas e ferramentas mais adequadas para a realização de cada uma das atividades do processo. Nesta experimentação, foi realizada uma aplicação da gestão do sucesso no nível organizacional, que envolveu três iterações de avaliação, sendo que, ao nível dos projetos foram selecionados três projetos diferentes, nos quais foram envolvidos diferentes tipos de stakeholders e realizadas várias iterações de avaliação.

Etapa 5 – Conclusão: na última etapa, o problema, a importância, o artefacto assim como a sua utilidade e efetividade, devem ser comunicados às audiências relevantes (Peppers et al., 2007). Tendo em conta o contexto académico desta investigação, os resultados obtidos serão publicados no Repositório da Universidade do Minho e serão apresentados perante um painel de académicos. Adicionalmente, será desenvolvido um artigo de natureza científica para ser apresentado num fórum académico. Nesta etapa foram, ainda, identificadas as conclusões do estudo para a teoria e para a prática, bem como as suas limitações e oportunidades de trabalho futuro.

4. IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO SUCESSO

Na literatura são vários os autores que abordam o conceito de sucesso, tal como referido nos capítulos anteriores, no entanto, o mesmo é abordado de um ponto de vista teórico, existindo pouca preocupação com a sua aplicação prática e com as atividades necessárias para a aplicação correta e adequada de um processo de gestão do sucesso.

Esta dissertação procura explorar a gestão do sucesso organizacional, em contexto de multiprojecto. Como tal, é apresentada na secção 4.1 a descrição do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional, desenvolvido a partir do processo de gestão do sucesso de Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022). De seguida, na secção 4.2, é apresentada a contextualização do ambiente onde a aplicação foi realizada, através da descrição da organização e dos vários projectos que serão considerados na investigação. Na secção 4.3 é apresentado o cronograma e o plano de ação da implementação, que é descrita em detalhe na secção 4.4.

4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO SUCESSO ORGANIZACIONAL

Com o intuito de aplicar os princípios da gestão do sucesso num contexto organizacional mais amplo, tornou-se necessária a criação de um processo de gestão do sucesso, com foco numa organização como um todo, e nos vários projectos do seu portfólio de forma a possibilitar a promoção do sucesso organizacional.

Durante a criação do processo foram considerados diversos princípios, nomeadamente (1) a necessidade do processo permitir a utilização de abordagens contingenciais para a gestão do sucesso uma vez que, de acordo com DuBrin (2011) os métodos de gestão a aplicar dependem da situação específica, devendo o gestor ser responsável por aplicar na sua organização o(s) método(s) que considerar mais adequados, assim como também (2) a indispensabilidade do processo possuir flexibilidade suficiente para poder ser ajustado de acordo com a estrutura da organização no qual está a ser aplicado, de forma a garantir que o mesmo se encontra alinhado com os objetivos, capacidades de comunicação, localização física, entre outros fatores que variam de acordo com a estrutura escolhida (PMI, 2021). Uma vez que os critérios a utilizar para medir o sucesso de um projeto devem ser definidos, de forma a garantir que todos os envolvidos partilham a mesma perceção (Baccarini, 1999), considerou-se que a definição inicial seria benéfica não só para os projetos, mas também para os restantes níveis de aplicação devendo, como tal, (3) o processo ser sempre iniciado com uma atividade de planeamento, independentemente do nível no qual esteja a ser aplicado, de forma a permitir a definição

prévia dos fatores e critérios de sucesso a aplicar. O estudo da gestão de benefícios revelou que a priorização adequada dos vários projetos do portfólio de uma organização contribui para a obtenção de benefícios gerais (Breese, 2012). Assim sendo, considerou-se que (4) o sucesso de um projeto contribui para o sucesso da organização como um todo, devendo, portanto, o sucesso da organização ser gerido de forma cíclica, permitindo assim a incorporação dos novos projetos ao longo do tempo. Por último, o processo considera ainda (5) a existência de uma dependência entre os vários níveis de aplicação no que toca à definição de critérios de sucesso, isto é, considerou-se que os critérios de sucesso da fase do projeto dependem dos critérios de sucesso do projeto que, conseqüentemente, dependem dos critérios de sucesso da organização. Por outras palavras, nos níveis mais específicos, os critérios devem ser definidos tendo em consideração o seu contributo para os níveis mais gerais.

Aplicando os cinco princípios apresentados anteriormente, foi desenvolvido o modelo do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional, representado na Figura 3, formulado a partir do processo de gestão do sucesso proposto por Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022), e que consiste em três atividades distintas, uma delas com quatro subatividades, que devem ser realizadas no nível organizacional, no nível do projeto e no nível da fase do projeto.



Figura 3 - Processo de Gestão do Sucesso Organizacional. Adaptado de Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022)

O processo é composto por uma atividade de planeamento, SM1 – Plan Success Management, na qual deve ser definida a gestão do sucesso do respetivo nível. Nesta atividade devem ser definidos os vários aspetos relacionados com a avaliação, monitorização e comunicação do sucesso, devendo ainda ser identificados os fatores, critérios e impactos que serão utilizados para medir o sucesso do nível em foco.

Finalizada a atividade SM1 o processo apresenta a iteração de avaliação (SM2), composta por quatro subatividades que devem ser realizadas de forma cíclica para a obtenção de resultados satisfatórios.

Na primeira subatividade da iteração, SM2.1 – Perform Success Evaluation, devem ser recolhidas as informações necessárias para avaliar o sucesso, nas quais se inclui a medição dos vários critérios definidos em SM1, que serão posteriormente utilizados na atividade SM2.2 – Validate and Report Success, na qual os mesmos serão avaliados e comunicados às várias partes interessadas. Com base nos resultados obtidos em SM2.1 e SM2.2, poderá ser necessário realizar ações preventivas e corretivas, quer para correção dos desvios já existentes, quer para prevenir desvios futuros, sendo estes os principais objetivos da atividade SM2.3 – Perform Preventive and Corrective Actions. Por fim, na atividade SM2.4 – Review Success Management, que encerra a interação de avaliação, é efetuada uma revisão da gestão do sucesso de forma a verificar se o planeamento realizado inicialmente ainda é adequado, devendo ser feitas as alterações necessárias no mesmo.

Na atividade SM3 – Validate and Report Success são avaliados os vários aspetos do sucesso do nível, registadas as lições aprendidas, e comunicados os resultados às partes interessadas. No nível do projeto e da fase do projeto, a atividade SM3 encerra o processo de gestão do sucesso, no entanto, no nível organizacional é esperado que todo o processo se volte a repetir, tal como representado pelo fluxo inferior, uma vez que os projetos subsequentes trarão impactos no sucesso da organização como um todo, sendo necessário gerir, monitorizar, avaliar e comunicar o mesmo de forma contínua.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os estudos realizados até ao momento têm vindo a revelar que o sucesso de uma organização possui uma forte ligação ao sucesso dos seus projetos, sendo como tal necessário que as organizações implementem processos sistemáticos de avaliação (Varajão, 2016). Nesta secção é feito o enquadramento da organização e dos projetos nos quais o processo foi experimentado.

4.2.1. Descrição da organização

A WebicorIT (por razões de confidencialidade, o nome da empresa estudada foi anonimizado) é uma empresa tecnológica especializada no desenvolvimento de soluções Web. Fundada em 2017, tem como missão potenciar os negócios dos seus clientes no mercado online e desenvolver soluções que os permitam alcançar novas oportunidades.

Durante o período de 2017 até meados de 2020, prestava também serviços de marketing digital, no entanto, por questões estratégicas e de forma a manter a equipa focada, este serviço deixou de existir. Com o objetivo de continuar a satisfazer as necessidades dos clientes, foi desenvolvida uma parceria com duas empresas que prestam atualmente o serviço de marketing digital aos vários clientes da WebicorIT que tinham contratado previamente esse serviço.

A organização é atualmente composta por um total de cinco colaboradores efetivos, três estagiários e dois *freelancers*, que se juntam à equipa em regime de prestação de serviços sempre que a quantidade de projetos o exige. Para além disso, conta ainda com uma empresa parceira na área do desenvolvimento de soluções Web/Mobile à qual são entregues projetos para desenvolvimento em regime de subcontratação.

Existem ainda diversas parcerias com empresas de design e marketing digital, que não prestando serviços de desenvolvimento, recorrem à WebicorIT sempre que necessitam dos mesmos, sendo responsáveis pela angariação de uma parte significativa dos clientes.

Na organização não existem departamentos formais, estando a mesma organizada de acordo com uma estrutura matricial forte, que conta com um gestor de projetos, com autoridade alta, a desempenhar exclusivamente essa função, aliado à existência de um responsável por cada uma das equipas – design e desenvolvimento. Para além disso, há um contexto multiprojetos, no qual os vários elementos da equipa vão sendo alocados aos diversos projetos existentes no portfólio, de acordo com as prioridades definidas para cada deles.

No último ano foram realizados trabalhos em vinte e cinco projetos diferentes, dos quais 60% corresponderam à criação de plataformas de *e-commerce*, 28% a projetos que passam pela criação de websites institucionais e 12% a projetos de desenvolvimento à medida para as mais variadas finalidades. São realizados vários projetos em simultâneo, sendo-lhes alocados as horas disponíveis dos vários elementos da equipa. A duração dos projetos varia de acordo com o seu tipo. Os projetos de criação de websites são habitualmente mais curtos, tendo uma duração média de dois meses. Por sua vez, os projetos de e-commerce são tipicamente mais longos, sendo finalizados, normalmente, num intervalo de quatro meses, podendo a duração aumentar consideravelmente caso seja necessária a realização de integrações com softwares externos ou desenvolvimento à medida para responder a problemas específicos. Os projetos de desenvolvimento à medida possuem durações muito variadas, de acordo com a finalidade e complexidade da solução a desenvolver.

Todos os projetos, após a adjudicação por parte do cliente, passam por três fases distintas. Na primeira fase, é realizada uma reunião entre o cliente e os elementos da equipa que ficarão encarregues

do *design* da solução, de forma a permitir a troca de ideias e opiniões entre todos. De seguida, é realizado o desenho e prototipagem, sendo o protótipo posteriormente apresentado ao cliente para validação. Caso o cliente não esteja completamente satisfeito com o protótipo, são realizadas as alterações necessárias e seguidamente é efetuada uma nova apresentação. O processo repete-se até ao protótipo obter a aceitação do cliente, dando origem à finalização da primeira fase, que tem uma duração média de duas semanas.

O desenvolvimento é a segunda fase do projeto, ocupando sempre a maior parte do tempo do mesmo. Nesta fase é desenvolvida toda a solução tendo por base o protótipo previamente aprovado pelo cliente. No final do desenvolvimento, a solução é submetida a testes funcionais e a uma revisão do *design* de forma a garantir que cumpre todos os requisitos, sendo realizadas as correções necessárias. A fase termina com a apresentação da solução final ao cliente.

A terceira e última fase consiste na entrega dos *deliverables*, que passa pela colocação do produto em produtivo e pela realização de uma sessão de formação, no qual é realizado um tutorial de utilização da solução, sendo também esclarecidas as várias dúvidas que possam surgir. Em projetos de websites, devido à sua simplicidade, o projeto termina, habitualmente, após a realização da formação. Em projetos de *e-commerce* e desenvolvimento à medida existe um período de uma semana na qual é dado apoio ao cliente nas várias dúvidas e dificuldades que possam surgir durante a utilização da solução.

Ao nível da gestão não é aplicada nenhuma metodologia *standard*. No entanto, são utilizados vários princípios inspirados no SCRUM, nomeadamente a realização de pontos de situação diários nos quais é indicado o trabalho realizado por cada elemento naquele dia e a realização de uma reunião no final da semana, na qual são apresentados os pontos realizados durante a semana e os pontos pendentes, sendo também realizada a priorização dos mesmos e o planeamento da semana seguinte. A organização das tarefas de cada semana é realizada com recurso a um quadro *kanban* que permite a filtragem de atividades por elemento da equipa e também por projeto.

4.2.2. Descrição dos projetos

Para a implementação piloto do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional foram selecionados três projetos representativos do portfólio da organização, uma vez que, dada a natureza temporal da investigação, não era viável a inclusão de todos os projetos do portfólio na investigação. Dois dos projetos escolhidos (designados Projeto 1 e 3) são projetos internos à organização, sendo um dos projetos (designado Projeto 2) um projeto com um cliente externo à organização. De seguida é realizada a apresentação de cada um deles.

Projeto 1 – Estratégia Comercial

O primeiro projeto escolhido para a aplicação do processo é um projeto interno à organização, que passa pela implementação de uma estratégia comercial para angariação de clientes e parceiros em quatro países: Portugal, Alemanha, Dinamarca e Países Baixos.

O projeto, que conta com três partes interessadas - CEO, gestora de portfólio e assistente de vendas, foi iniciado em novembro de 2021 e terminará em dezembro de 2022, momento no qual será iniciado um novo projeto de planeamento e execução da estratégia comercial do ano seguinte.

Durante a aplicação do processo, que contou com o envolvimento da Gestora de Portfólio da organização, o projeto encontrava-se em fase de execução com contactos a serem realizados em três dos quatro países selecionados. Nesta fase do projeto foi realizada a recolha de contactos de interesse em cidades pré-definidas de cada um dos países, com recurso a uma rede empresarial da qual a organização faz parte e que conta com grupos de empresários em 77 países, sendo posteriormente realizado um primeiro contacto via email, seguido de uma reunião remota de apresentação da empresa e discussão das possíveis sinergias que podem ser criadas.

Projeto 2 – Loja online com desenvolvimento à medida

O segundo projeto escolhido refere-se à criação de uma nova loja online para uma empresa líder do mercado de venda de consumíveis médicos e desportivos. A empresa tem como objetivo modernizar a sua loja online atual de forma a tornar a mesma mais intuitiva e adaptada a dispositivos móveis, procurando aumentar as vantagens competitivas face à concorrência.

O projeto foi iniciado em maio de 2021 e tinha como data prevista de finalização o final de janeiro de 2022. Conta com uma forte componente de desenvolvimento à medida uma vez que, dada a dimensão da empresa, a gestão da loja implica um conjunto de automatismos que requerem a realização de integrações com o software de faturação para atualização automática de stocks e preços, bem como para a realização de faturação automática de todas as encomendas; requer também a integração com APIs de várias transportadoras, de forma a garantir a impressão automática das etiquetas para facilitar a gestão de envios.

O projeto conta com vários envolvidos: gestora de portfólio, *designers*, desenvolvedores e *marketers* provenientes de uma das empresas parceiras da WebicorIT.

No momento em que o processo foi implementado, o projeto encontrava-se em fase de finalização (última fase do processo de desenvolvimento), com o produto final a ser revisto pela equipa de desenvolvimento e experimentado pela equipa do cliente. A implementação do processo contou com

a participação dos envolvidos que possuíam maior envolvimento no projeto e uma relação mais próxima do cliente – gestora de portfólio, responsável pela equipa de design e responsável pela equipa de desenvolvimento. Neste projeto, foi ainda incluída a perspetiva do cliente através da realização de duas entrevistas: a primeira, contou com a presença dos dois elementos da equipa do cliente que fazem o acompanhamento semanal do projeto (Co-Founder 1 e Gestora Operacional); enquanto que a segunda, contou com a presença de dois elementos da administração (Co-Founder 2 e Gestor Administrativo), que apesar de não possuírem um contacto próximo com o projeto, têm interesse na concretização do mesmo.

Projeto 3 – Reformulação do Website da organização

O terceiro e último projeto escolhido é referente à reformulação do website da organização, que tem como objetivo a criação de uma nova versão do mesmo, de forma a refletir a nova imagem e o amadurecimento da organização.

O projeto foi iniciado em novembro de 2021 tendo como data prevista de finalização o segundo trimestre de 2022. Conta com três envolvidos: gestora de portfólio, *designer* e desenvolvedor. No momento em que o processo foi implementado, o projeto encontrava-se em fase de desenvolvimento, tendo a implementação do processo contado com a presença dos três envolvidos e do CEO da organização, no papel de cliente (interno) do projeto.

4.3. PLANO DE TRABALHO

O cronograma definido para a implementação do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional é apresentado na Figura 4.

	Fevereiro 2022				Março 2022				Abril 2022			
Organização	SM1 + SM2 1ª Iteração				SM2 2ª Iteração				SM2 3ª Iteração	SM3		
Projeto 1	SM1 + SM2 1ª Iteração		SM2 2ª Iteração		SM2 3ª Iteração		SM2 4ª Iteração		SM2 5ª Iteração		SM2 6ª Iteração	SM3
Projeto 2		SM1 + SM2 1ª Iteração	Entrevista Co-Founder 1	Entrevista Co-Founder 2		SM2 2ª Iteração				SM2 3ª Iteração	SM3	
Projeto 3			SM1 + SM2 1ª Iteração				SM2 2ª Iteração				SM2 3ª Iteração	SM3

Figura 4 - Cronograma da implementação do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional

A implementação iniciou-se na primeira semana de fevereiro e terminou na terceira semana de abril, tendo a duração total de doze semanas. O processo na organização e nos vários projetos foi iniciado com uma atividade de planeamento (SM1), tendo finalizado com uma atividade de reporte e registo de lições aprendidas (SM3). No entanto, o número de iterações de avaliação e a periodicidade das mesmas foi distinto. A organização contou com três iterações de avaliação, com uma periodicidade mensal. Os

projetos 2 e 3 contaram também com três iterações de avaliação, possuindo no entanto menor tempo de intervalo entre elas (3 semanas). Por sua vez, o projeto 1, contou com seis iterações de avaliação, com periodicidade quinzenal.

De forma a diversificar e enriquecer a intervenção, foram definidos *stakeholders* diferentes para cada um dos três projetos. No projeto 1, foi considerada apenas a perspetiva da gestora de portfólio; no projeto 2, foi considerada a perspetiva da gestora de portfólio e da equipa de trabalho do projeto, sendo também realizadas entrevistas ao cliente, para avaliação da sua perceção do sucesso no início do processo; e por último, no projeto 3, foi incluída a perspetiva da equipa de trabalho e do CEO, no papel de cliente.

4.4. APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO SUCESSO ORGANIZACIONAL

Nesta secção é descrita em detalhe a aplicação do processo de gestão do sucesso na organização apresentada anteriormente.

SM1 – Plan Success Management

O processo foi iniciado com a realização de uma reunião correspondente à atividade SM1 no nível organizacional, marcado o início do processo, tal como indicado na Figura 4.

Previamente à realização da reunião existiu trabalho preparatório, com uma duração de duas horas e trinta minutos, onde foi definida a agenda da reunião e preparados todos os documentos necessários para suportar a reunião, nomeadamente uma apresentação com todos os conceitos necessários e questões introdutórias, de forma a facilitar o entendimento por parte dos envolvidos, bem como o planeamento e preparação de um ficheiro Excel para recolha de dados. A agenda da reunião incluiu a contextualização da investigação, da sua importância e benefícios; a apresentação do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional; a apresentação de questões introdutórias (ex: motivo que justifica a realização da gestão do sucesso na organização; definição do conceito de “sucesso” no caso concreto, como é que o sucesso deve ser reportado, entre outras...) e breve discussão das mesmas; a definição de um cronograma e planeamento do processo – no qual se inclui a definição de critérios e fatores de sucesso a considerar, os impactos positivos (benefícios) e negativos (problemas) esperados, e os critérios de resultado associados à organização, bem como a forma como os mesmos serão medidos, em que momentos serão medidos e quem estará envolvido nessa medição; e, por fim, a seleção dos vários projetos a avaliar e respetivos stakeholders. Por uma questão de otimização do tempo e facilidade de

agenda, foi ainda acordado que seguidamente à primeira reunião, e após o planeamento, devia ser iniciada a primeira iteração de avaliação.

A reunião da atividade SM1 no nível organizacional teve uma duração de uma hora e trinta minutos e contou unicamente com a presença do CEO, tendo sido selecionados os três projetos apresentados na secção 4.2.2. Descrição dos projetos. Posteriormente à seleção, foi realizada uma reunião correspondente à atividade SM1 para cada um dos projetos, de acordo com o cronograma da Figura 4. A preparação para as reuniões ao nível dos projetos foi consideravelmente mais curta, tendo uma duração total de uma hora, uma vez que grande parte da documentação foi reutilizada. A agenda das três reuniões ao nível dos projetos foi em tudo semelhante à agenda da reunião do nível organizacional, sendo apenas excluída a parte correspondente à seleção dos projetos.

Uma vez que durante a primeira reunião ao nível organizacional o CEO indicou que existia alguma dificuldade em responder às questões colocadas por falta de preparação e por nunca ter pensado sobre as mesmas em momentos anteriores, procurou-se diminuir esse problema nas reuniões seguintes. Como tal, para as reuniões seguintes, foi enviada previamente a agenda da reunião contendo os tópicos a discutir, os conceitos a abordar e alguns exemplos. Desta forma, cada um dos envolvidos teve dois dias para se preparar para a reunião. Este exercício apresentou excelentes resultados uma vez que nas reuniões subsequentes, cada um dos envolvidos já levou uma pequena lista de fatores, critérios e impactos que tinha identificado, o que incentivou a troca de opiniões e a discussão de ideias.

A primeira reunião do P1 contou com unicamente com a presença da gestora de portfólio e teve a duração de uma hora e quinze minutos. A primeira reunião do P2 contou com a presença da gestora de portfólio e de dois elementos da equipa de trabalho – a responsável pela equipa de design e o responsável pela equipa de desenvolvimento; e teve a duração de uma hora e quarenta minutos. Por fim, a primeira reunião do P3 contou com a presença de dois elementos da equipa de trabalho – a responsável pela equipa de design e o responsável pela equipa de desenvolvimento, e com a presença do CEO, no papel de cliente do projeto, tendo uma duração total de uma hora e dez minutos.

As várias reuniões foram realizadas com todos os envolvidos simultâneo. De forma a diminuir o risco de não participação por parte de algum participante, foi pedido a cada um deles que apresentasse de forma individual os fatores, critérios e impactos que tinha identificado, existindo o cuidado de garantir que os participantes com maior envolvimento e proximidade ao projeto eram os últimos a participar (por exemplo, no P2, a gestora de portfólio foi a última a partilhar os seus contributos; no P3, a equipa de trabalho partilhou os seus contributos antes do CEO), de forma a diminuir o risco de os restantes participantes sentirem que já não tinham nada a acrescentar, restringindo assim a sua participação.

Após a apresentação de todos os contributos individuais, foi incentivada a discussão coletiva sobre os mesmos, tendo no final sido registados todos os fatores, critérios e impactos acordados pelos participantes.

O objetivo das várias reuniões foi atingido, tendo permitido a definição clara do que significa o sucesso em cada um dos casos e a identificação dos fatores que contribuem para o mesmo bem como também dos critérios que permitem medir o sucesso. Nos projetos que envolveram mais do que um elemento, a reunião permitiu a troca de ideias entre os participantes, e o alinhamento de expectativas. Os vários envolvidos demonstraram alguma dificuldade em indicar critérios de sucesso para além dos previstos no Iron Triangle. Para além disso, também a definição de possíveis impactos negativos (problemas) se revelou desafiante, tendo sido pedida a apresentação de exemplos em várias das reuniões realizadas. Após a explicação e apresentação de exemplos, um dos participantes indicou que alterar a denominação para “riscos” ao invés de “impactos negativos” poderia facilitar o entendimento e tornar a identificação mais fácil. No caso do P2, os participantes apenas foram capazes de identificar impactos (quer positivos, quer negativos) para a fase de pós-projeto.

SM2 – Iteração de Avaliação

Tal como indicado anteriormente, e de acordo com a Figura 4, a primeira iteração de avaliação ocorreu no momento seguinte à reunião de planeamento (SM1), de forma a otimizar o tempo e a agenda de todos os envolvidos, diminuindo o número de reuniões necessárias.

Como tal, a primeira iteração de avaliação correspondeu ao nível da organização. Considerou-se que seria interessante alterar a ordem das atividades da iteração de avaliação, tendo sido realizada conjuntamente a atividade SM2.1. Perform Success Evaluation e SM2.5. Review Success Management Plan. Esta alteração advém do CEO ter considerado mais adequado fazer uma reflexão e análise ao planeamento logo após a avaliação. A mesma sequência foi utilizada posteriormente nas iterações de avaliação do P1, P2 e P3.

Durante a realização das várias reuniões foi utilizado um ficheiro Excel para suportar a recolha das informações. O ficheiro possuía três folhas para cada projeto e também para a organização, contendo parâmetros específicos a preencher pelos participantes:

- A folha dos fatores de sucesso continha a lista de fatores identificados pelos participantes em SM1, os IDs atribuídos aos mesmos, uma coluna para a importância, uma coluna para o estado, uma coluna para o peso (importância relativa) – calculado automaticamente através da divisão da importância de um fator de sucesso pelo somatório da importância de todos os fatores; e

uma coluna para o índice dos fatores de sucesso, calculado automaticamente através da multiplicação do estado pelo peso. A Figura 5 apresenta a folha dos fatores de sucesso da organização no final do processo;

id	Fator de Sucesso	Janeiro (medido no início de fevereiro)				Fevereiro (medido no início de março)			
		Importância	Estado	Peso	Índice dos FS	Importância	Estado	Peso	Índice dos FS
					3,05				3,49
f1	Reunir semestralmente com os clientes em contexto extra-projeto	2	2	0,05	0,10	2	2	0,05	0,11
f2	Realizar 2 reuniões semanais com a equipa	4	5	0,10	0,50	5	5	0,14	0,68
f3	Comunicação do plano de trabalho semanal à equipa	4	5	0,10	0,50	4	5	0,11	0,54
f4	Garantir a realização do dailyupdate por todos os membros da equipa	3	5	0,08	0,38	2	5	0,05	0,27
f5	Manter as tarefas organizadas no notion	5	5	0,13	0,63	5	5	0,14	0,68
f6	Reunir trimestralmente com os parceiros em contexto extra-projeto	3	2	0,08	0,15	3	3	0,08	0,24
f7	Reunir semestralmente com cada membro da equipa	3	0	0,08	0,00	3	0	0,08	0,00
f8	Realizar semestralmente atividades de team building	3	0	0,08	0,00	1	0	0,03	0,00
f9	Formação trimestral no udemy de cada membro da equipa	2	0	0,05	0,00	2	0	0,05	0,00
f10	Contribuição trimestral de cada membro da equipa para o blog	2	1	0,05	0,05	1	4	0,03	0,11
f11	Fazer cinco reuniões mensais com novos potenciais parceiros	4	5	0,10	0,50	4	3	0,11	0,32
f12	Fazer dez reuniões mensais com novos potenciais clientes	5	2	0,13	0,25	5	4	0,14	0,54

Figura 5 - Excel: folha dos fatores de sucesso da organização

- A folha dos critérios de desempenho/resultado continha uma lista de fatores identificados pelos participantes em SM1, o seu tipo (desempenho ou resultado), ID associado, alvo, peso, estado e índice – calculado automaticamente através da multiplicação do estado pelo peso. A Figura 6 apresenta a folha dos critérios de desempenho/resultado da organização no final do processo;

id	Indicador	Janeiro (medido no início de fevereiro)				Fevereiro (medido no início de março)			
		Alvo	Peso	Estado	Índice dos Critérios	Alvo	Peso	Estado	Índice dos Critérios
					3,64				4,45
c1	Satisfação dos clientes	3 (0-5)	8%	5	0,4	3 (0-5)	10%	5	0,5
c2	Satisfação dos parceiros	4 (0-5)	15%	2,5	0,4	4 (0-5)	5%	4	0,2
c3	Satisfação da equipa	4 (0-5)	15%	3	0,5	4 (0-5)	10%	4	0,4
c4	Cumprimento dos objetivos mensais de faturação	5 (0-5)	40%	5	2,0	5 (0-5)	30%	4,5	1,4
c5	Número de projetos iniciados por mês	2 projetos	20%	0	0,0	2 projetos	25%	5	1,3
c6	Margem de erro máximo no planeamento das tarefas	max 2%	4%	4	0,2	max 5%	5%	3	0,2
c7	Cumprimento dos prazos dos projetos	4 (0-5)	5%	5	0,3	4 (0-5)	15%	4	0,6

Figura 6 - Excel: folha dos critérios de desempenho/resultado da organização

- A folha dos impactos continha a lista de fatores identificados pelos participantes em SM1, o ID associado aos mesmos, o tipo (positivo ou negativo), a importância e o estado. A Figura 7 apresenta a folha dos impactos da organização no final do processo;

id	Impacto	Tipo	Janeiro (medido no início de fev)			Fevereiro (medido no início de março)		
			Viável?	Importância	Estado	Viável?	Importância	Estado
i1	Aumento da faturação mensal e do número de projetos realizados pela empresa, proveniente da estratégia comercial (através do P1 - Contactos comerciais)	Positivo	S	5	2	S	5	3
i2	Possibilidade de escrever no blog sobre temas nos quais não somos especialistas, levando a erros e a diminuição da credibilidade da organização	Negativo	S	2	0	S	3	3
i3	Nova administração - Dificuldade nos processos administrativos	Negativo	NA	NA	NA	N	4	0
i4	Dificuldade, da nova administração, em transmitir segurança e credibilidade em momentos de apresentação da empresa a potenciais clientes e parceiros	Negativo	NA	NA	NA	N	4	0
i5	Dificuldade, da nova administração, em negociar com os clientes	Negativo	NA	NA	NA	N	3	0
i6	Desmotivação da equipa (devido às mudanças na administração e nos ritmos de trabalho)	Negativo	NA	NA	NA	S	3	2

Figura 7 - Excel: folha dos impactos da organização

O objetivo da reunião passou por avaliar cada um dos fatores, critérios e impactos de acordo com os parâmetros mencionados anteriormente. Para tal, tornou-se necessária a definição de uma escala. A escolha da escala ficou à responsabilidade do CEO, tendo o mesmo sido aconselhado a escolher uma escala numérica com poucos níveis. Tal encontra-se alinhado com as conclusões de Varajão et al. (2022), que referem que a escolha de escalas numéricas com muitos níveis pode resultar no uso indevido das mesmas. Desta forma, foi escolhida uma escala de 0 a 5, com os significados indicados na Tabela 1, tendo a mesma sido utilizada em todas as avaliações realizadas durante o processo.

Tabela 1 - Significado da escala utilizada

Níveis	Importância	Estado dos Critérios de Sucesso	Estado dos Fatores de Sucesso e dos Impactos
0	Não importante	Variação igual ou superior a 10% face ao alvo desejado	Não se verifica
1	Pouco importante	Variação de 7% a 9.9% face ao alvo desejado	Raramente se verifica
2	Algo importante	Variação de 5% a 6.9% face ao alvo desejado	Verifica-se algumas vezes
3	Moderadamente importante	Variação de 2% a 4.9% face ao alvo desejado	Verifica-se bastantes vezes
4	Muito importante	Variação de até 2% face ao alvo desejado	Verifica-se quase sempre
5	Extremamente importante	Critério dentro do alvo desejado	Verifica-se sempre

As primeiras avaliações foram realizadas com os vários participantes de cada projeto em simultâneo. Primeiramente, os participantes foram questionados quando à lista de fatores, critérios e impactos, de forma a averiguar se os mesmos se encontravam completos ou se seria necessário adicionar mais algum ponto. De seguida, foi pedido a cada um dos participantes que fizesse a sua avaliação individual para cada um dos parâmetros (peso, importância, alvo, estado). Terminadas as avaliações individuais, foram analisadas as diferenças nas várias avaliações, tendo os participantes sido convidados a explicar as suas escolhas, originando momentos de trocas de ideias até ser alcançado um consenso. Após o alcance do consenso, as avaliações foram registadas. No caso do P3, apesar de a

primeira reunião de avaliação ter sido realizada em simultâneo com a equipa do projeto e com o cliente, não foi possível alcançar um consenso entre ambos, tendo como tal as avaliações sido registadas separadamente.

A duração das reuniões da primeira interação de avaliação foi incluída nas durações das reuniões de SM1, dado não terem sido realizadas em momentos separados, e as reuniões seguintes foram agendadas de acordo com o cronograma previamente definido.

Após as reuniões, as atividades SM2.2 e SM2.3 foram realizadas conjuntamente, tendo sido efetuada a análise dos vários dados recolhidos, processada a informação e partilhada com os vários envolvidos durante a reunião de equipa semanal que a organização realiza.

As iterações subsequentes foram realizadas nas semanas estipuladas no cronograma, sendo o procedimento semelhante ao da primeira interação. De notar que as reuniões seguintes foram bastante menos demoradas que a primeira, devido à maior familiaridade dos envolvidos com o processo e com a sua forma de funcionamento.

Ao nível organizacional foram realizadas três iterações, com um intervalo de quatro semanas entre elas. As várias avaliações contaram com a presença do CEO e tiveram as seguintes durações: primeira interação (incluída na reunião da SM1) – uma hora e trinta minutos, segunda interação – trinta e cinco minutos, terceira interação – trinta minutos.

Para o P1 foram realizadas seis iterações, com um intervalo de duas semanas entre elas. Todas as avaliações contaram com a presença da gestora de portfólio e tiveram as seguintes durações: primeira interação (incluída na reunião da SM1) – uma hora e quinze minutos, segunda interação – trinta minutos, terceira interação – trinta e cinco minutos, quarta interação – trinta e cinco minutos, quinta interação – trinta e cinco minutos, sexta interação – trinta minutos.

O P2 contou com três iterações envolvendo a equipa do projeto, com um intervalo de três semanas entre elas. As várias avaliações tiveram as seguintes durações: primeira interação (incluída na reunião da SM1) – uma hora e quarenta minutos, segunda interação – trinta minutos e terceira interação – quarenta minutos. Adicionalmente foram realizadas duas reuniões de avaliação com o cliente, de forma a envolver o mesmo no processo. A primeira contou com a presença dos dois elementos da equipa do cliente que acompanham o projeto de perto e teve a duração de cinquenta e cinco minutos. Terminada esta reunião, os participantes consideraram que seria interessante recolher a perspetiva dos elementos administrativos da equipa do cliente, que apesar de terem todo o interesse na concretização do projeto, não acompanham o mesmo de forma regular, podendo como tal ter uma perspetiva bastante distinta. Dessa forma, foi realizada uma segunda reunião, com os elementos mencionados, que teve a duração

de quarenta e cinco minutos. Nesta reunião, não foram avaliados os estados dos vários fatores, critérios e impactos uma vez que os participantes revelaram não acompanharem o projeto em pormenor, não tendo, consequentemente, os conhecimentos necessários para fazer uma avaliação justa e fundamentada, pelo que se optou apenas pela avaliação das importâncias. Os vários participantes da equipa do cliente revelaram que a reunião tinha sido muito interessante, permitindo refletir sobre tópicos importantes, que não são abordados com frequência, e alinhar as expectativas entre todos os envolvidos.

No P3 foram realizadas três iterações com um intervalo de três semanas entre elas. A primeira reunião de avaliação foi realizada com a equipa do projeto e o cliente em simultâneo, tendo a duração total de uma hora e dez minutos (incluindo o tempo gasto na SM1, dado terem sido realizadas no mesmo momento). As reuniões de avaliação subsequentes foram realizadas separadamente, por motivos de agenda dos participantes. Como tal, foi realizada uma reunião apenas com a equipa de projeto, tendo a duração total de vinte e cinco minutos; seguida de uma reunião apenas com o cliente com a duração de trinta minutos. A reunião de avaliação final, teve a duração total de trinta minutos em ambos os casos.

SM3 – Validate and Report Success

Esta última atividade foi realizada após estarem terminadas as várias iterações de avaliação quer no nível organizacional quer no nível dos projetos. Nesta atividade foram compilados os resultados obtidos e partilhados com a administração, numa reunião com a duração de trinta minutos. No final, foram registadas as aprendizagens adquiridas e toda a documentação foi arquivada.

No capítulo dos resultados é possível encontrar várias amostras dos dados obtidos nas avaliações da organização e dos vários projetos.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da implementação, em ambiente de multiprojeto, do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional. Na secção 5.1 são apresentados os resultados gerais ao nível da evolução das perspetivas de sucesso e da análise do tempo gasto. Na secção 5.2 os resultados são discutidos de forma detalhada, sendo ainda apresentadas várias amostras dos dados obtidos.

5.1. RESULTADOS

A Figura 8 apresenta a evolução das perspetivas de sucesso relativamente à organização e aos três projetos.

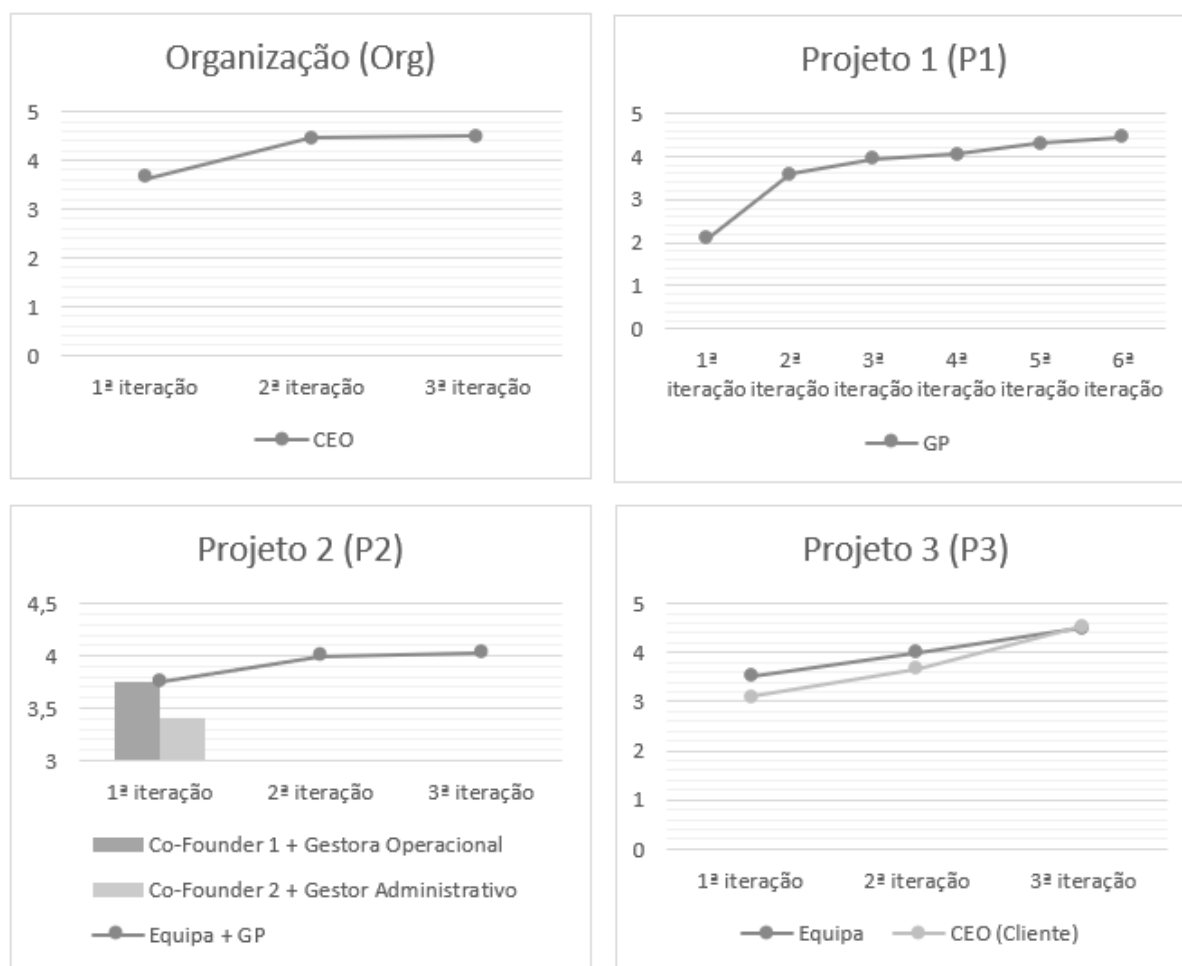


Figura 8 - Evolução das perspetivas de sucesso

É possível notar que a perspetiva de sucesso evoluiu positivamente ao longo do tempo em todos os casos, o que pode ser explicado pela definição concreta do sucesso para cada uma das situações e pela definição dos fatores que o influenciam, que, sendo percebidos por todos os envolvidos, permitem

monitorizar o sucesso e realizar os ajustes necessários para o aumentar. No P3, que contou com a avaliação, em separado, da perspetiva da equipa e do cliente em todas as iterações, é possível perceber que as mesmas se vão aproximando, sendo a diferença entre as duas perspetivas muito baixa na última iteração, demonstrando um melhor alinhamento entre os envolvidos.

A análise dos registos efetuados ao longo do processo permitiu concluir que existiu um gasto total de vinte e duas horas e cinquenta e cinco minutos de participação por parte da equipa da organização, o que corresponde a um valor inferior a 1,5% do tempo de trabalho dos vários elementos da organização, ficando ainda abaixo do limite de vinte e cinco horas que o CEO considerou como sendo aceitável para a participação da equipa interna na implementação do processo. O processo incluiu ainda vinte e uma horas gastas em preparação das iterações e processamento dos dados por parte da investigadora.

No Apêndice 1, é possível encontrar o registo de todos os tempos gastos em cada uma das iterações, o que permite concluir que as reuniões da atividade SM1+SM2 (#1 a #6) apresentaram durações mais elevadas do que as restantes, o que pode ser justificado pelo facto de ter sido realizada no seu âmbito uma explicação sobre o contexto da implementação, bem como a apresentação do processo a implementar e das suas várias atividades. A reunião #3 foi a mais demorada de toda a implementação, devendo-se ao facto de se tratar da reunião de planeamento do processo para um projeto de extrema relevância – uma vez que se trata de um projeto do cliente mais antigo e importante da organização; o que levou a um maior cuidado por parte dos participantes na definição de critérios, fatores e impactos, e consequentemente a uma maior troca de opiniões. Nas reuniões seguintes, foi sendo necessário menos tempo à medida que os participantes foram ficando familiarizados com o processo.

Também a duração do processamento das reuniões foi diminuindo ao longo do tempo, devido ao facto de nas primeiras reuniões ter sido necessário realizar alterações e implementar sugestões que foram sendo apresentadas pelos participantes. Mais tarde, com o ganho de experiência, o processamento tornou-se bastante mais rápido.

5.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A implementação do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional permitiu a aquisição de diversos conhecimentos que poderão ser utilizados como linhas orientadoras em aplicações futuras.

Durante a realização da primeira reunião da atividade SM1, foi apresentada, pelo CEO, alguma dificuldade em responder às questões colocadas, por se tratarem tópicos acerca dos quais “nunca tinha pensado de forma muito aprofundada”. De forma a mitigar este problema, nas reuniões futuras, a agenda da reunião foi preparada e enviada previamente aos participantes, juntamente com a explicação dos

vários conceitos envolvidos e alguns exemplos dos mesmos. Comprovou-se que esta solução permite uma melhor preparação dos participantes, e a identificação prévia de critérios, fatores e impactos a considerar, o que permite uma maior fluidez e capacidade de resposta nas reuniões seguintes.

Em todas as avaliações realizadas, os participantes identificaram como critérios de sucesso os conceitos associados ao *Iron Triangle*, sendo que, tal como em estudos anteriores (Varajão et al., 2018; Varajão & Carvalho, 2018; Varajão et al., 2022), existiram dificuldades em identificar outro tipo de critérios para avaliar o sucesso dos projetos. No entanto, ao nível da organização, o mesmo não aconteceu, tendo sido identificados um conjunto variado de critérios como, por exemplo, a margem de erro máximo no planeamento das tarefas da equipa, a satisfação dos clientes e parceiros, e o número de projetos adjudicados mensalmente, apoiando assim os estudos de Atkinson (1999) que revelam que não só o custo, tempo e qualidade devem ser incluídos nas avaliações do sucesso, sendo necessário incluir também critérios de sucesso distintos, de forma a considerar outras áreas que impactam o sucesso e o valor final dos projetos e consequentemente da organização. A Tabela 2 contém uma amostra dos critérios de sucesso considerados para a organização e da evolução dos mesmos.

Tabela 2 - Organização: amostra da evolução dos critérios de sucesso

Crítérios de Sucesso	Iteração 1			Iteração 2			Iteração 3		
	a	p	e	a	p	e	a	p	e
Satisfação dos parceiros	4	15%	2.5	4	5%	4	4	5%	5
Satisfação da equipa	4	15%	3	4	10%	4	4	10%	4
Nº de projetos iniciados por mês	2 proj.	20%	0	2 proj.	25%	5	2 proj.	20%	5
Margem de erro máximo no planeamento das tarefas	2%	4%	4	5%	5%	3	5%	10%	5
...									

Legenda: a = alvo | p = peso | e = estado

Tal como já identificado em estudos anteriores (Varajão 2016, 2018; Varajão et al., 2022), verificaram-se algumas dificuldades devido à inexistência de técnicas e ferramentas que ajudem a suportar o processo. De forma a apoiar a implementação do mesmo, foi criado um ficheiro Excel com três folhas (fatores de sucesso, critérios de sucesso e impactos) para cada um dos projetos e também para a organização, contendo os vários elementos a discutir durante as reuniões e o campo para preenchimento das várias contribuições dos participantes, tendo o ficheiro sido apresentado durante

cada uma das reuniões de avaliação para facilitar a visualização e o entendimento. A pedido dos participantes, em cada uma das avaliações, os resultados das iterações anteriores foram ocultados, uma vez que, segundo os mesmos, influenciava as avaliações que atribuíam, passando a estar visíveis apenas após o final da avaliação, de forma a permitir visualizar o progresso.

Em todas as avaliações foi utilizada uma escala numérica de 0 a 5. Em alguns momentos da avaliação dos alvos relativos aos critérios de sucesso foram identificadas dificuldades na utilização da escala, tornando-se necessária a especificação dos vários níveis da mesma, para a organização e para cada um dos projetos, de forma a facilitar a compreensão e a garantir o uso uniformizado da escala por parte dos vários participantes. A título de exemplo, a Tabela 3 apresenta uma amostra dos critérios de sucesso identificados para o P1 e a evolução da sua avaliação, que foi realizada utilizando uma escala com os seguintes níveis: 5 = critério dentro do alvo desejado, 4 = critério com variação até 2% face ao alvo desejado, 3 = critério com variação de 2% a 4.9% face ao alvo desejado; 2 = critério com variação de 5% a 6.9% face ao alvo desejado; 1 = critério com variação de 7% a 9.9% face ao alvo desejado; 0 = critério com variação igual ou superior a 10% face ao alvo desejado, tal como apresentado na Tabela 1.

Tabela 3 - Projeto 1: amostra da evolução dos critérios de sucesso

Crítérios de Sucesso	Iteração 1			Iteração 2			...	Iteração 6		
	a	p	e	a	i	e		a	i	e
Taxa de rejeição de convites	<10%	10%	4	<10%	10%	0	...	<30%	5%	1
Taxa de convites sem resposta	<20%	10%	4	<40%	10%	2	...	<40%	5%	2
Taxa de reuniões realizadas face aos convites enviados	=>20%	20%	3.5	=>20%	20%	4	...	=>15%	10%	3
...										

Legenda: a = alvo | p = peso | e = estado

Nas reuniões relativas à atividade SM1, cada um dos participantes foi questionado, de forma individual, sobre o que consideravam ser o sucesso para a organização/projeto, o que reforçou o princípio da existência de várias perspetivas de sucesso apresentado por Varajão et al. (2022), ao demonstrar que cada um dos envolvidos tem a sua própria perspetiva. No P2, a responsável pela equipa de design indicou que o projeto seria um sucesso se a loja passasse a “ter uma navegação mais fácil e intuitiva, melhor adaptada aos dispositivos recentes e com os conteúdos todos bem organizados e acessíveis”, por sua

vez, o Co-Founder 1 apontou que o projeto seria um sucesso se permitisse “resolver ou pelo menos melhorar as deficiências da plataforma atual: dificuldade de alguns clientes em terminar encomendas, encontrar produtos e no caso do telemóvel por vezes também em manusear a loja; aumentando assim o número de vendas”. Os dois exemplos apresentados permitem identificar a existência de preocupações distintas. No primeiro exemplo são destacadas questões relacionadas com a organização de conteúdos e a forma como os mesmos são apresentados enquanto que no segundo são valorizadas questões funcionais, que se traduzam diretamente no aumento de vendas.

A realização do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional apresenta, assim, como um dos principais benefícios, a possibilidade de compreender o que é valorizado por cada um dos stakeholders, permitindo gerir os vários projetos em conformidade. Os Apêndices 2 – Principais conclusões do SM1 e SM2 na Organização, 3 – Principais conclusões do SM1 e SM2 no P1, 4 – Principais conclusões do SM1 e SM2 no P2 e 5 – Principais conclusões do SM1 e SM2 no P3 reúnem as várias perspetivas apresentadas pelos participantes relativamente à organização e a cada um dos projetos.

Ao longo do processo foi possível seguir as recomendações de Turner (2014) relativamente à necessidade de os critérios de sucesso serem acordados entre os vários envolvidos, com a exceção a ocorrer no P2, devido à introdução da equipa do cliente, tendo sido possível perceber que a equipa interna e a equipa do cliente indicaram fatores de sucesso distintos. A equipa de desenvolvimento do projeto focou-se em fatores operacionais como o planeamento das atividades e o uso de tecnologias apropriadas, tal como apresentado na Tabela 4, enquanto que, por sua vez, a equipa do cliente apontou como mais relevantes para o sucesso fatores maioritariamente relacionados com a comunicação, atribuindo aos mesmos a máxima importância da escala utilizada, tal como apresentado na Tabela 5.

Tabela 4 - Projeto 2: amostra da evolução dos fatores de sucesso indicados pela equipa

Fator de Sucesso	Iteração 1		Iteração 2		Iteração 3	
	i	e	i	e	i	e
Planear as atividades com detalhe para cada membro da equipa	4	5	4	5	3	5
Escolher tecnologias e soluções adequadas ao projeto	5	4	0	2	0	2
Prestar apoio na semana de pós-projeto (correções, bugs...)	-	-	-	-	5	4
...						

Legenda: i = importância | e = estado

Tabela 5 - Projeto 2: amostra da evolução dos fatores de sucesso indicados pelo cliente

Fator de Sucesso	Co-Founder 1 + Gest. Operacional		Co-Founder 2 + Gest. Administrativo	
	i	e	i	e
Comunicação forte entre a logística, o marketing e o desenvolvimento	5	3	5	-
Acompanhamento semanal do estado do projeto	5	5	-	-
Acompanhamento de 2 em 2 dias do estado do projeto	-	-	5	-
...				

Legenda: i = importância | e = estado

Ao longo do processo, os vários elementos em análise, onde se incluem os critérios escolhidos, pesos, importâncias atribuídas bem como os benefícios e problemas esperados foram evoluindo, corroborando o princípio da Evolução do Sucesso proposto por Varajão et al. (2022) que indica que o sucesso evolui ao longo do tempo, e que, como tal, as perspectivas, critérios e estados não são estáticos ao longo do tempo. As tabelas 6, 7 e 8 demonstram a evolução registada no Projeto 3 relativamente aos fatores de sucesso, critérios de sucesso e impactos esperados.

Tabela 6 - Projeto 3: amostra da evolução dos fatores de sucesso

Fator de Sucesso	Iteração 1				...	Iteração 3			
	Equipa		Cliente			Equipa		Cliente	
	i	e	i	e		i	e	i	e
Transmitir os serviços da organização de forma clara e direta	5	5	4	4	...	4	4	4	4
Utilizar imagens próprias de forma a passar um ar mais pessoal	4	4	2	5	...	3	5	3	5
Garantir que o website se adapta a diferentes dispositivos e resoluções	5	2	5	3	...	5	5	4	5
...									

Legenda: i = importância | e = estado

Tabela 7 - Projeto 3: amostra da evolução dos critérios de sucesso

Critérios de Sucesso	Iteração 1						...	Iteração 3					
	Equipa			Cliente				Equipa			Cliente		
	a	p	e	a	p	e		a	p	e	a	p	e
Tarefas bem delineadas e distribuídas	5	20%	3	5	10%	4	...	5	20%	4	5	10%	4
Tarefas realizadas dentro do tempo previsto	5	30%	3	4.5	35%	3	...	5	30%	4	4.5	35%	4
Cumprimento dos requisitos	5	50%	4	5	55%	3	...	5	50%	5	5	55%	5
...													

Legenda: a = alvo | p = peso | e = estado

Tabela 8 - Projeto 3: amostra da evolução dos impactos esperados

Impactos	Tipo	Iteração 1			...				Iteração 3					
		Equipa			Cliente				Equipa			Cliente		
		v?	i	e	v?	i	e		v?	i	e	v?	i	e
Experiência de utilização afetada pelas desformatações	Neg	N	5	-	N	5	-	...	N	5	-	S	5	0
O blog transmitir a sensação de que a organização é especialista na matéria	Pos	N	3	-	N	3	-	...	N	3	-	S	4	4
Afastamento de empresas mais pequenas por receita de orçamentos muito altos	Neg	N	3	-	N	2	-	...	N	3	-	S	3	0
...														

Legenda: Tipo (Pos = positivo, Neg = negativo) | v = viável (S = sim, N = não) | i = importância | e = estado

No final do processo, foi possível perceber que todos os critérios de sucesso dos projetos contribuíam pelo menos para um dos critérios de sucesso definidos para a organização, tal como apresentado na Figura 9, sendo, possível relacionar o sucesso de cada um dos projetos com o sucesso da organização como um todo. Desta forma, torna-se claro que o sucesso de um nível afeta o sucesso dos níveis superiores, como tal, a realização de alterações nos níveis mais baixos, deve incluir a avaliação

de possíveis impactos nos níveis superiores, de forma a evitar que o sucesso dos mesmos seja afetado negativamente. Esta dependência reforça a importância de monitorizar o desempenho do portfólio de forma a garantir que cada um dos projetos e suas respetivas fases estão a avançar em direção ao cumprimento dos objetivos da organização, indo de encontro a um dos objetivos principais da gestão de portfólios apontado por Reyck et al. (2005).

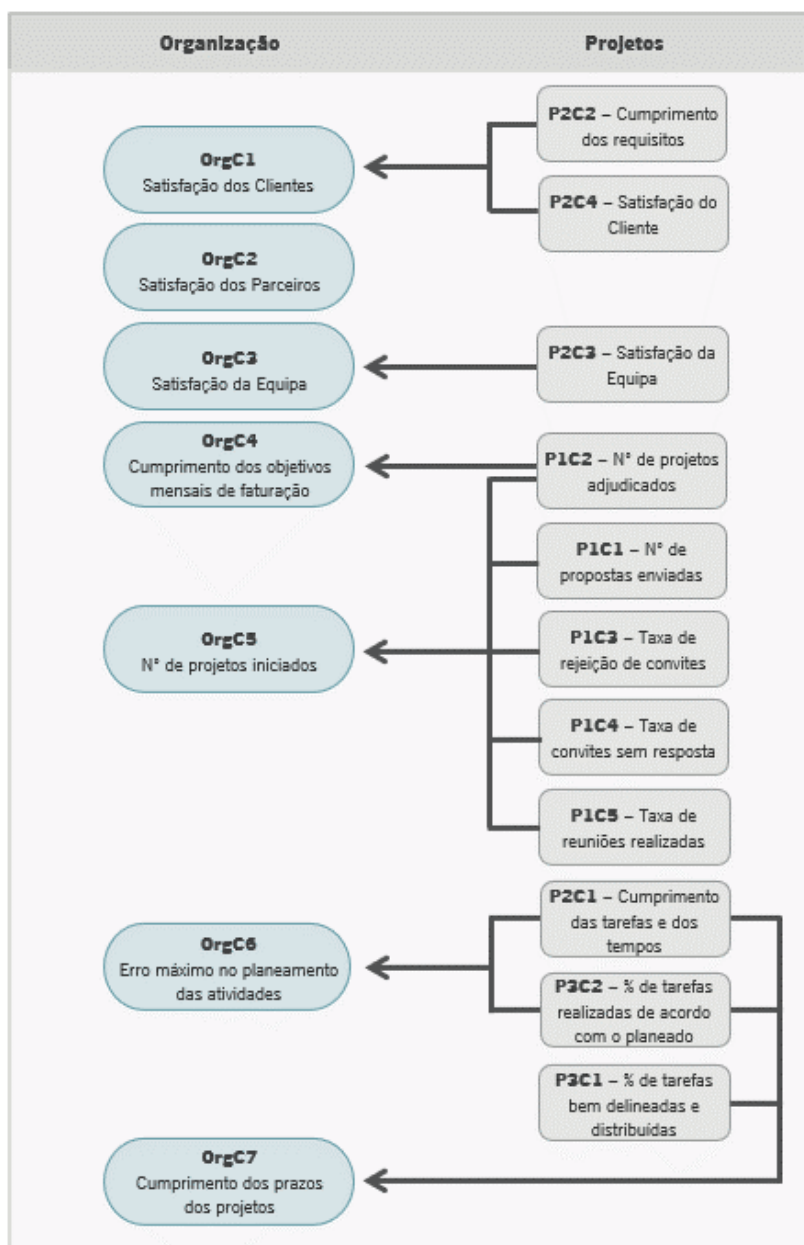


Figura 9 - Contributo dos critérios dos projetos para os critérios da organização

Na Figura 9 é possível perceber que não foi identificado nenhum critério de sucesso dos projetos que contribuisse diretamente para o “OrgC2 – Satisfação dos Parceiros”, o pode ser explicado pelo facto

de apenas terem sido avaliados três projetos representativos do portfólio, dado que os critérios que contribuem para o OrgC2 estão associados aos outros projetos que não foram considerados na avaliação.

A identificação de possíveis impactos positivos e negativos ao longo do processo revelaram-se úteis na medida em que permitiram a realização de medidas corretivas atempadas. A Tabela 9 apresenta uma amostra dos impactos identificados no P1.

Tabela 9 - Projeto 1: amostra da evolução dos impactos esperados

Impactos	Tipo	Iteração 1			Iteração 2			...	Iteração 6		
		v?	i	e	v?	i	e		v?	i	e
Dificuldade em escolher o parceiro a quem entregar projetos de serviços não contemplados pela empresa (ex: marketing digital)	Neg	S	2	1	S	1	3	...	S	1	0
Aumento do valor médio dos projetos adjudicados	Pos	S	4	1	S	5	1	...	S	5	2
Em grupos de BNI estrangeiros, o envio de convite a mais do que uma empresa do mesmo grupo pode causar desconfiança e passar a ideia de que se trata de SPAM	Neg	-	-	-	S	4	3	...	N	-	-
...											

Legenda: Tipo (Pos = positivo, Neg = negativo) | v = viável (S = sim, N = não) | i = importância | e = estado

Durante a segunda iteração, foi identificado como impacto negativo a desconfiança causada pelo envio de convites a múltiplas empresas do mesmo grupo BNI. Esta identificação permitiu que a equipa realizasse ações corretivas, tendo sido definido, internamente, que apenas deveria ser selecionada uma empresa por grupo, resultando no envio de um único convite. Na Tabela 9 é possível perceber que a adoção desta medida permitiu neutralizar o impacto, que foi considerado como resolvido no final do processo (iteração 6), demonstrando assim a importância da identificação e monitorização recorrente dos vários impactos.

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo é apresentada uma síntese do trabalho realizado, bem como os principais contributos da investigação, as suas limitações e as propostas de trabalho futuro.

6.1. SÍNTESE DO TRABALHO REALIZADO

Para o desenvolvimento da presente dissertação foi utilizada a metodologia Design Science Research, tendo sido consideradas as cinco etapas propostas por Kuechler e Vaishnavi (2008): identificação do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão.

Na primeira etapa, identificação do problema, foi identificado que a WebicorIT, não tendo nenhum processo definido para a gestão do sucesso interno, apresentava a necessidade de definir claramente o significado do sucesso para a organização e para cada um dos projetos do seu portfólio, de forma a facilitar a sua avaliação e monitorização, promovendo assim o alinhamento das perspetivas de todos os envolvidos. Através da revisão da literatura existente relativa aos conceitos de gestão organizacional, estruturas organizacionais, gestão de portfólios, programas e projetos, desempenho organizacional, gestão de benefícios e gestão do sucesso, foi possível identificar a lacuna existente na literatura relativamente à inexistência de técnicas e processos focados na gestão do sucesso a nível organizacional.

Na etapa da sugestão, foi realizada uma análise dos trabalhos relacionados, de forma a identificar as soluções utilizadas em problemas semelhantes, tendo sido possível perceber que os trabalhos desenvolvidos por Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022), apesar de serem realizados principalmente ao nível do projeto, poderiam ser utilizados como linha orientadora para a criação de uma solução aplicável ao nível organizacional. Durante esta fase foi ainda delineado que o processo a seguir deveria ser apoiado pela teoria existente e promover o alinhamento entre a organização e os seus vários projetos.

Tendo por base o conhecimento adquirido nas etapas anteriores, foi realizado o desenvolvimento do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional, que teve como base cinco pressupostos obtidos a partir da análise da literatura: (1) os métodos a aplicar dependem da situação específica, devendo o processo permitir uma abordagem contingencial para a gestão do sucesso e (2) possuir flexibilidade suficiente para ser ajustado de acordo com a estrutura da organização no qual está a ser aplicado; para além disso, (3) o processo deve ser iniciado com uma atividade de planeamento, independentemente do nível no qual está a ser aplicado; (4) deve permitir a incorporação de novos projetos ao longo do tempo,

e (5) deve considerar que o sucesso da organização depende do sucesso dos seus projetos, existindo como tal dependências entre os critérios nos vários níveis. No desenvolvimento do processo foi ainda considerado o processo e os princípios apresentados nos estudos de Varajão (2016, 2018) e Varajão et al. (2022), resultando no processo apresentado no capítulo 4 que conta com as atividades SM1 – Plan Success Management, SM2 – Evaluation Iteration, que engloba as subatividades SM2.1 – Perform Success Evaluation, SM2.2. Validate and Report Success, SM2.3 – Perform Preventive and Corrective Actions, SM2.4 – Review Success Management Plan, devendo ser repetida N vezes, de acordo com o definido na atividade de planeamento; e SM3 – Validate and Report Success.

De seguida, na etapa de avaliação, o processo foi implementado numa organização da área das TI que atua em contexto de multiprojetos, cumprindo o objetivo definido na etapa de sugestão, tendo sido considerados na avaliação três projetos da organização, representativos do portfólio da mesma. A implementação, que decorreu entre fevereiro e abril, teve a duração total de doze semanas e contou com o envolvimento da equipa da organização, bem como também da equipa do cliente de um dos projetos, tendo resultado num total de vinte e duas horas e cinquenta e cinco minutos gastas pela equipa da organização, o que responde a menos de 1,5% das horas totais de trabalho dos mesmos no período das doze semanas e ficando abaixo do limite de vinte e cinco horas definidas pelo CEO como sendo aceitáveis para a participação da equipa interna da organização na implementação do processo, às quais se somam vinte e uma horas de preparação e processamento de resultados gastas no trabalho de investigação. A experimentação permitiu comprovar que a aplicação de um processo estruturado de gestão do sucesso permite uma melhoria na compreensão do sucesso por parte dos vários *stakeholders*, um melhor alinhamento entre os projetos e a organização ao fornecer uma visão clara da contribuição dos critérios de sucesso dos projetos para os critérios de sucesso da organização, e a identificação atempada de impactos esperados, permitindo a realização de medidas para mitigar os impactos negativos.

Na etapa da conclusão, os resultados foram divulgados e discutidos, tendo ainda sido identificados os principais contributos e limitações, bem como as oportunidades existentes para trabalho futuro.

6.2. PRINCIPAIS CONTRIBUTOS

Os estudos anteriores sobre a gestão do sucesso apresentam e descrevem o processo de gestão do sucesso e as suas atividades (Varajão 2016, 2018), propõem a sua integração com diversas metodologias (Takagi et al., 2019, 2021; Takagi & Varajão, 2020, 2021, 2022) e apresentam a implementação do processo, passo a passo e de forma detalhada (Varajão et al., 2022). No entanto, não

existem na literatura registos de estudos relativos à implementação da gestão do sucesso noutros níveis que não o dos projetos.

Como tal, a presente dissertação contribui para a teoria ao fornecer uma resposta à pergunta “Como deve ser implementada a gestão do sucesso ao nível organizacional?” através da apresentação e descrição detalhada de um Processo de Gestão do Sucesso Organizacional, indicando assim os principais aspetos a ter em conta na avaliação do sucesso deste nível. Esta dissertação expande o foco de trabalhos anteriores, que apenas descrevem em detalhe a gestão do sucesso ao nível dos projetos, abordando uma área que ainda não foi suficientemente explorada. A implementação do processo permitiu ainda a apresentação de evidências reais da importância da aplicação de um processo estruturado de gestão do sucesso a nível organizacional, dado que contribui para o desenvolvimento da compreensão do sucesso por parte dos *stakeholders*.

Este trabalho contribui, também, para a prática, ao apresentar a implementação pormenorizada e passo-a-passo da aplicação do processo de gestão do sucesso numa organização da área das TI que atua em contexto de multiprojecto, servindo assim como guia para futuras aplicações neste nível. Para além disso, a apresentação das dificuldades existentes ao longo da implementação e da forma como as mesmas foram ultrapassadas, permitem que em futuras aplicações a ocorrência das mesmas seja acautelada desde o primeiro momento.

6.3. LIMITAÇÕES

A principal limitação deste trabalho passa pelo facto de a implementação do processo ter considerado apenas três projetos, e não a totalidade do portfólio da organização. A inclusão de todos os projetos permitiria um estudo mais aprofundado das implicações e desafios da aplicação do processo a este nível. A utilização de uma amostra do portfólio impediu ainda o estudo do peso dos critérios de sucesso de cada projeto para os critérios da organização, devido à dificuldade de estimar pesos sem a perspetiva total dos projetos não considerados na avaliação.

O curto horizonte temporal da implementação foi também uma limitação, uma vez que apenas permitiu a avaliação do sucesso relativa à gestão de projetos, ficando de fora a avaliação do sucesso dos *deliverables* de cada um deles (que apenas poderiam ser avaliados alguns meses após a finalização do projeto) e da forma como os mesmos afetam o sucesso da organização como um todo.

Por fim, a impossibilidade da realização de uma nova entrevista com a equipa do cliente no final do processo de avaliação do P2, impediu a análise da evolução da perspetiva do cliente e a comparação da evolução das perspetivas da equipa interna face à equipa do cliente.

6.4. TRABALHO FUTURO

Do trabalho realizado destacam-se alguns aspetos que podem resultar em linhas interessantes para investigação futura. Como tal, sugere-se a aplicação do Processo de Gestão do Sucesso Organizacional em organizações de maior dimensão e complexidade, bem como em organização de diversas áreas, de forma a estudar a sua aplicabilidade e benefícios, sendo de esperar que aplicações em organização de áreas e complexidades distintas se traduzam em desafios que não foram estudados neste trabalho.

Propõem-se ainda a aplicação do processo num ambiente de multiprojeto, com a inclusão de todos os projetos do portfólio, e o estudo dos pesos dos contributos de cada um dos critérios do sucesso para os critérios de sucesso do nível superior, de forma a ser possível analisar as dependências mais significativas entre os mesmos.

REFERÊNCIAS

- Abu-Jarad, I., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457-461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Aubry, M., Boukri, S. E., & Sergi, V. (2021). Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. *Project Management Journal*, 52(5), 432-452. <https://doi.org/10.1177/87569728211020606>
- AXELOS. (2017). *PRINCE2 Handbook* (6th ed.). Stationery Office.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management - There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>
- Breese, R. (2012). Benefits realisation management: Panacea or false dawn? *International Journal of Project Management*, 30(3), 341-351. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007>
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design* (7th ed.). South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- DuBrin, A. J. (2011). *Essentials of Management* (9th ed.). South-Western College Pub.
- EC. (2021). *PM² project management methodology - Guide 3.0.1* (P. O. o. t. E. Union, Ed.). <https://doi.org/10.2799/08869>
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*, 37, 337-356. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.01>
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *Management Information Systems Quarterly*, 28(1), 75-105. <https://doi.org/10.2307/25148625>

- Iriarte, C., & Bayona, S. (2021). It projects success factors: A literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49-78.
<https://doi.org/10.12821/ijispm080203>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- ISO. (2021). *ISO 21502:2021 Guidance on Project Management*. International Organization for Standardization.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kuechler, W., & Vaishnavi, V. (2008). On theory development in design science research: anatomy of a research project. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 489-504.
<https://doi.org/10.1057/ejis.2008.40>
- Maidment, F. H. (1997). *Management: 97/98* (5th ed.). Brown & Benchmark Pub.
- Mehta, N., Chauhan, S., & Kaur, I. (2021). Extending the story of IS success: A meta-analytic investigation of contingency factors at individual and organisational levels. *European Journal of Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1907233>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)
- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
<https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A. D., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach.

- International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
<https://doi.org/10.1108/01443570010343708>
- Payne, J. H. (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review. *International Journal of Project Management*, 13(3), 163-168. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00019-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)00019-9)
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2019). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach* (7th ed.). Wiley.
- Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45-77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol6/iss1/3>
- Pereira, J., Varajão, J., & Takagi, N. (2022). Evaluation of Information Systems Project Success – Insights from Practitioners. *Information Systems Management*, 39(2), 138-155. <https://doi.org/10.1080/10580530.2021.1887982>
- PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge* (6th ed.). Project Management Institute.
- PMI. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge* (7th ed.). Project Management Institute.
- Reyck, B. D., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S., Moura, M., & Sloper, A. (2005). The impact of project portfolio management on information technology. *International Journal of Project Management*, 23(7), 524-537. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.003>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Prentice Hall.
- Rolková, M., & Farkašová, V. (2015). The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1383-1387. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00391-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00391-3)
- Shehu, Z., & Akintoye, A. (2009). Construction programme management theory and practice: Contextual and pragmatic approach. *International Journal of Project Management*, 27(7), 703-716. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.02.005>
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Norcross, Ga: Industrial Engineering and Management Press.

- Takagi, N., & Varajão, J. (2019). Success management in information systems projects: a literature review. *Paper presented at the INForum 2019. Atas do 11º Simpósio de Informática, Guimarães, Portugal.*
- Takagi, N., & Varajão, J. (2020). Success management and the project management body of knowledge (PMBOK): An integrated perspective. *Paper presented at the IRWITPM - International Research Workshop on IT Project Management.*
- Takagi, N., & Varajão, J. (2021). Success management and scrum for IS projects – An integrated approach. *Paper presented at the PACIS - Pacific Asia Conference on Information Systems.*
- Takagi, N., & Varajão, J. (2022). ISO 21500 and success management: An integrated model for project management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 39(2), 408-427. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2020-0353>
- Takagi, N., Varajão, J., & Ribeiro, P. (2019). Integrating success management into EU PM2. *Paper presented at the CAPSI - Conference of the Portuguese Association for Information Systems.*
- Takagi, N., Varajão, J., T, V., D, V., & T, G. (2021). Implementing Success Management and PRINCE2 in a BPM Public Project. *Paper presented at the ACIS - Australasian Conference on Information Systems.*
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper. <https://books.google.pt/books?id=5ek4cYPdndYC>
- Tomac, N., Radonja, R., & Bonato, J. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and management. *Pomorstvo*, 33(1), 33-45. <https://doi.org/10.31217/p.33.1.4>
- Turner, R. (2014). *Handbook of project management* (5th ed.). Gower.
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM Knowledge Area – Work-in-Progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095-1102. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.256>
- Varajão, J. (2018). A new process for success management. Bringing order to a typically ad-hoc area. *The Journal of Modern Project Management*, 5(3), 92-99. <https://doi.org/10.19255/JMPM01510>
- Varajão, J., & Carvalho, J. Á. (2018). Evaluating the Success of IS/IT Projects: How Are Companies Doing It? *13th International Research Workshop on IT Project Management*. <https://aisel.aisnet.org/irwitpm2018/13>
- Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., Ribeiro, P., & Ramos, J. (2018). Implementing Success Management in an IT project. *Procedia Computer Science*, 138, 891-898. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.116>

- Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022). Success Management – From theory to practice. *International Journal of Project Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
- Varajão, J., & Trigo, A. (2016). *Evaluation of IS project success in InfSysMakers: an exploratory case study*. Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin.
<http://hdl.handle.net/1822/43857>
- Ward, J. L., & Daniel, E. (2006). *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments* (1st ed.). Wiley.
- Zwikael, O., Chih, Y. Y., & Meredith, J. R. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36(4), 650-658.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>

APÊNDICES

Apêndice 1 – Detalhe das várias iterações realizadas ao longo do processo

#	Nível	Fase	Preparação (min)	Recolha de dados	Participantes	Duração (min)	Processamento (min)
#1	Org	SM1 + SM2 (1ª iteração)	150	Reunião	CEO	90	75
#2	P1	SM1 + SM2 (1ª iteração)	60	Reunião	GP	75	45
#3	P2	SM1 + SM2 (1ª iteração)	60	Reunião	GP + RDev + RDes	100	45
#4	P3	SM1 + SM2 (1ª iteração)	60	Reunião	RDev + RDes + CEO (Cliente)	70	45
#5	P2	SM1 + SM2 (c/ cliente)	45	Reunião	Co-Founder 1 + Gestora Operacional	55	30
#6	P2	SM1 + SM2 (c/ cliente)	30	Reunião	Co-Founder 2 + Gestor Administrativo	45	30
#7	P1	SM2 (2ª iteração)	15	Reunião	GP	30	15
#8	P1	SM2 (3ª iteração)	20	Reunião	GP	35	15
#9	Org	SM2 (2ª iteração)	20	Reunião	CEO	35	15
#10	P2	SM2 (2ª iteração)	20	Reunião	GP + RDev + RDes	30	15
#11	P3	SM2 (2ª iteração)	20	Reunião	RDev + RDes	25	15
#12	P3	SM2 (2ª iteração)	20	Reunião	CEO (Cliente)	30	15
#13	P1	SM2 (4ª iteração)	20	Reunião	GP	35	15
#14	P1	SM2 (5ª iteração)	20	Reunião	GP	35	15
#15	P2	SM2 (3ª iteração)	20	Reunião	GP + RDev + RDes	40	15
#16	Org	SM2 (3ª iteração)	20	Reunião	CEO	30	15
#17	P1	SM2 (6ª iteração)	20	Reunião	GP	30	15

#18	P3	SM2 (3ª iteração)	20	Reunião	RDev + RDes	30	15
#19	P3	SM2 (3ª iteração)	20	Reunião	CEO (Cliente)	30	15
#20	Todos	SM3	135	Reunião	CEO + GP + RDes	30	-
Horas totais de preparação:						13 horas e 15 minutos	
Horas totais de reunião:						14 horas e 40 minutos	
Horas totais de processamento:						7 horas e 45 minutos	
Horas totais de participação da equipa (durações x nº de participantes da equipa):						22 horas e 55 minutos	
Horas totais de preparação + processamento:						21 horas	

Legenda:

- GP = Gestora de Portfólio
- RDev = Responsável pela equipa de desenvolvimento
- RDes = Responsável pela equipa de design

Apêndice 2 – Principais conclusões do SM1 e SM2 na Organização

Questão	Conclusão
O que é que justifica a realização da gestão do sucesso na organização?	“O que pretendo para a organização são projetos cada vez mais disruptivos a nível visual e funcional, porque acredito que vivemos num ecossistema em que a reputação ganha entre clientes e empresas é o que nos permite crescer de forma sustentada. Por isso, se fizermos projetos cada vez melhores, vamos conseguir ter também clientes melhores. Para lá chegar, temos de garantir a qualidade e a exigência dos projetos e dos processos atuais. Para além disso, a equipa sente-se sempre mais motivada a trabalhar em projetos que estejam bem definidos, em que não se sintam à deriva, em que o sucesso está bem definido e em que sabemos exatamente o que temos de fazer para o alcançar, sinto que a implementação deste processo poderá ajudar nesse sentido.”
Como pode ser definido o sucesso da organização?	“O sucesso da organização pode ser dividido em três componentes, a primeira, que é a mais óbvia e fulcral não só para o sucesso, mas para a manutenção da empresa, é a rentabilidade, portanto, conseguir ter rentabilidade. O segundo ponto passa por conseguir ter uma equipa motivada, alinhada com a estratégia da empresa, que consiga perceber os problemas dos clientes e multifacetada ao ponto de os designers conseguirem relacionarem-se e entenderem as dificuldades dos desenvolvedores e vice-versa. Por último, também ter uma boa relação com clientes e parceiros e garantir o bem-estar dessas relações é fundamental.”
Que atividades de gestão do sucesso serão realizadas?	Concordou-se que todas as atividades do processo de gestão do sucesso eram adequadas à organização e que, como tal, faz sentido a aplicação de todas elas.
Quais os projetos que estarão envolvidos na fase piloto da implementação do processo, em que momento serão realizadas as atividades e quem estará envolvido?	Foi decidido considerar para a implementação piloto a organização como um todo e três projetos (Px) do portfólio. O cronograma da implementação foi planeado de acordo com o apresentado na Figura 4. Definiu-se que o processo ao nível da organização contaria com o CEO, no P1 com a gestora de portfólio, no P2 com a gestora de portfólio e os responsáveis da equipa de design e desenvolvimento, e no P3 com os responsáveis da equipa de design e desenvolvimento bem como também o CEO no papel de cliente.
Como é que o sucesso será avaliado?	Definiu-se um esquema de pontuações que utiliza uma escala de 0 a 5, a aplicar em todas as avaliações.

Quais são os fatores de sucesso da organização e qual a sua importância para o sucesso?	No Apêndice 7 – Organização: amostra da evolução dos fatores de sucesso é possível consultar uma amostra dos fatores de sucesso definidos para a organização e das importâncias atribuídas. Procurou-se identificar as importâncias para as fases seguintes, de forma a comparar posteriormente a previsão com o realizado, mas concluiu-se que não era possível dada a dificuldade do exercício.
Quais são os critérios de sucesso da organização e qual a sua importância para o sucesso?	Na Tabela 2 é possível consultar uma amostra dos critérios de desempenho definidos para a organização como um todos, e dos pesos e alvos atribuídos.
Quais são os impactos esperados e qual a sua importância?	No Apêndice 8 – Organização: amostra da evolução dos impactos é possível consultar uma amostra dos impactos (positivos e negativos) identificados para a organização e das importâncias atribuídas.
Quantas horas é que estaria confortável a gastar no processo de gestão do sucesso?	“É difícil de dizer. Penso que estaria confortável se o processo definido gastasse até 25 horas de trabalho da equipa, num período-piloto de três meses.”

Apêndice 3 – Principais conclusões do SM1 e SM2 no P1

Questão	Conclusão
Como pode ser definido o sucesso do projeto 1?	“O projeto pode ser considerado um sucesso caso se traduza na realização de reuniões bem conseguidas com empresas adequadas para a realização de parcerias e com empresas com necessidade dos serviços oferecidos pela organização, originando a adjudicação de pelo menos dois projetos em cada mês.”
Quais são os fatores de sucesso do projeto 1 e qual a sua importância para o sucesso?	No Apêndice 9 – Projeto 1: amostra da evolução dos fatores de sucesso é possível consultar uma amostra dos fatores de sucesso definidos para o projeto 1 e das importâncias atribuídas.
Quais são os critérios de sucesso do projeto 1 e qual a sua importância para o sucesso?	Na Tabela 3 é possível consultar uma amostra dos critérios de sucesso definidos para o projeto 1 e dos pesos e alvos atribuídos.
Quais são os impactos esperados e qual a sua importância?	Na Tabela 9 é possível consultar uma amostra dos impactos (positivos e negativos) identificados para o projeto 1 e das importâncias atribuídas.

Apêndice 4 – Principais conclusões do SM1 e SM2 no P2

Questão	Conclusão
Como pode ser definido o sucesso do projeto 2?	Responsável pela equipa de desenvolvimento: “O projeto será um sucesso se formos capazes de tornar a loja online mais atual e se essa atualização influenciar diretamente as vendas, com os clientes a notarem uma diferença positiva significativa. Será também um sucesso caso o projeto seja entregue a tempo e com todos os requisitos cumpridos.” Responsável pela equipa de design: “O projeto será bem sucedido se a loja passar a ter uma navegação mais fácil e intuitiva, mais bem adaptada aos dispositivos recentes, e com os conteúdos bem organizados e acessíveis.” Gestora de portfólio: “O projeto poderá ser considerado bem sucedido se permitir entregar ao cliente, dentro dos prazos que foram acordados, uma solução que resolve os problemas da solução atual, cumprindo assim todos os requisitos definidos.” Co-Founder 1 (equipa do cliente): “O projeto será um sucesso se conseguirmos resolver ou pelo menos melhorar as deficiências da plataforma atual: dificuldade de alguns clientes em terminar encomendas, encontrar produtos e, no caso do telemóvel, por vezes também em manusear a loja; aumentando assim o número de vendas.” Gestora operacional (equipa do cliente): “O projeto terá sucesso se no final do mesmo todos os requisitos tiverem sido cumpridos, traduzindo-se na entrega do produto funcional, nos prazos combinados.” Co-Founder 2 (equipa do cliente): “O projeto será um sucesso se a nova loja online for clara em todos os pontos, nomeadamente nos campos para preenchimento da encomenda; e se tiver uma aparência mais atual e renovada.” Gestor administrativo (equipa do cliente): “O projeto será um sucesso se a nova loja for mais fácil de utilizar, resolvendo os problemas que existem atualmente com a dificuldade em encontrar produtos e informações relevantes para a finalização da encomenda.”
Quais são os fatores de sucesso do projeto 2 e qual a sua importância para o sucesso?	Nas Tabela 4 é possível consultar uma amostra dos fatores de sucesso definidos para o projeto 2 e das importâncias atribuídas.

Quais são os critérios de sucesso do projeto 2 e qual a sua importância para o sucesso?	No Apêndice 10 – Projeto 2: amostra da evolução dos critérios de sucesso é possível consultar uma amostra dos critérios de sucesso definidos para o projeto 2 e dos pesos e alvos atribuídos.
Quais são os impactos esperados e qual a sua importância?	No Apêndice 11 – Projeto 2: amostra da evolução dos impactos é possível consultar uma amostra dos impactos (positivos e negativos) identificados para o projeto 2 e das importâncias atribuídas.

Apêndice 5 – Principais conclusões do SM1 e SM2 no P3

Questão	Conclusão
Como pode ser definido o sucesso do projeto 3?	Responsável pela equipa de design: “O projeto será um sucesso se o website passar a ter um design mais atualizado, mostrando que a organização tem preocupação com a imagem, passando uma imagem de modernidade e permitindo passar mais facilmente a ideia do que fazemos.” Responsável pela equipa de desenvolvimento: “O projeto será um sucesso se o novo website mostrar que somos especialistas em desenvolvimento, e que utilizamos tecnologias e linguagens atuais, permitindo alcançar mais pessoas.” CEO (Cliente): “O projeto será um sucesso se o website for rápido na abertura, se estiver ajustado a qualquer dispositivo (computador, tablet, telemóvel) e se passar uma mensagem clara, ou seja, tem de ter uma apresentação mais profissional do que o anterior (que não estava ao nível do profissionalismo desejado, tinha um ar um pouco infantil) e transmitir a mensagem de forma clara, tem de permitir identificar facilmente os serviços que fazemos e qual é o nosso foco.”
Quais são os fatores de sucesso do projeto 3 e qual a sua importância para o sucesso?	Na Tabela 6 é possível consultar uma amostra dos fatores de sucesso definidos para o projeto 3 e das importâncias atribuídas.
Quais são os critérios de sucesso do projeto 3 e qual a sua importância para o sucesso?	Na Tabela 7 é possível consultar uma amostra dos critérios de sucesso definidos para o projeto 3 e das importâncias atribuídas.
Quais são os impactos esperados e qual a sua importância?	Na Tabela 8 é possível consultar uma amostra dos impactos (positivos e negativos) identificados para o projeto 3 e das importâncias atribuídas.

Apêndice 7 – Organização: amostra da evolução dos fatores de sucesso

Fator de Sucesso	Iteração 1		Iteração 2		Iteração 3	
	i	e	i	e	i	e
Reunir semestralmente com os clientes em contexto extra-projeto	2	2	2	2	3	2
Comunicação do plano de trabalho semanal à equipa	4	5	4	5	4	5
Contribuição trimestral de cada membro da equipa para o blog	2	1	1	4	1	4
Fazer dez reuniões mensais com novos potenciais clientes	5	2	5	4	5	5
...						

Legenda: i = importância | e = estado

Apêndice 8 – Organização: amostra da evolução dos impactos

Impactos	Tipo	Iteração 1			Iteração 2			Iteração 3		
		v	i	e	v	i	e	v	i	e
Aumento da faturação mensal e do número de projetos realizados pela empresa, proveniente da estratégia comercial	Pos	S	5	2	S	5	3	S	5	4
Possibilidade de escrever no blog sobre temas nos quais não somos especialistas, levando a erros e a diminuição da credibilidade da organização	Neg	S	2	0	S	3	3	S	2	2
Dificuldade, da nova administração, em transmitir segurança e credibilidade em momentos de apresentação da empresa a potenciais clientes e parceiros	Neg	-	-	-	N	4	-	S	4	2
...										

Legenda: Tipo (Pos = positivo, Neg = negativo) | v = viável (S = sim, N = não) | i = importância | e = estado

Apêndice 9 – Projeto 1: amostra da evolução dos fatores de sucesso

Fator de Sucesso	Iteração 1		Iteração 2		...	Iteração 6	
	i	e	i	e		i	e
Convidar, quinzenalmente, 20 empresas nacionais que não tenham estratégia digital definida (potenciais clientes) para uma reunião de apresentação	4	4	5	4	...	5	5
Garantir a atualização constante das redes sociais com comunicação em português e em inglês	1	4	1	4	...	2	5
Realizar 10 reuniões comerciais por semana	4	4	4	3	...	4	2
...							

Legenda: i = importância | e = estado

Apêndice 10 – Projeto 2: amostra da evolução dos critérios de sucesso

Critérios de Sucesso	Iteração 1			Iteração 2			Iteração 3		
	a	p	e	a	p	e	a	p	e
Cumprimento das tarefas e dos tempos	>90%	25%	3	>90%	25%	4	>90%	25%	4.5
Cumprimento dos requisitos	100%	35%	4	100%	30%	4	100%	30%	5
Satisfação do cliente	5	35%	4	5	40%	4	5	40%	3
...									

Legenda: a = alvo | p = peso | e = estado

Apêndice 11 – Projeto 2: amostra da evolução dos impactos

Impactos	Tipo	Iteração 1			Iteração 2			Iteração 3		
		v	i	e	v	i	e	v	i	e
Aumento do número de vendas e da utilização da loja	Pos	N	4	-	N	4	-	N	4	-
Possibilidade de "culparem" a nova loja caso algo corra mal no checkout (quando o problema pode ser do browser, ou do dispositivo)	Neg	N	4	-	N	4	-	S	4	3
A organização passar a ter um projeto de referência no seu portfólio, atraindo mais clientes do mesmo setor	Pos	N	5	-	N	5	-	N	5	-
...										

Legenda: Tipo (Pos = positivo, Neg = negativo) | v = viável (S = sim, N = não) | i = importância | e = estado