



# A DOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Recebido: 11/09/2017

Aprovado: 18/02/2018

<sup>1</sup> Gustavo Luiz Scatolini Vieira

<sup>2</sup> Pedro Domingos Antonioli

## RESUMO

O objetivo deste artigo é o de avaliar se existem evidências da adoção de conceitos e práticas em gerenciamento de projetos, consideradas de vanguarda e relevantes ao sucesso em projetos de SI, a partir de uma amostra de empresas nacionais de referência em seus nichos de mercado. Para se aferir tal resultado, o estudo se baseia em uma pesquisa de natureza aplicada, apoiando-se em abordagem qualitativa, utilizando, primeiramente, como procedimentos metodológicos, um levantamento bibliográfico sobre o tema, com o objetivo de identificar um conjunto de boas práticas relacionadas ao em gerenciamento de projetos, chamadas categorias de análise. Na sequência, foram entrevistados profissionais sêniores da área de gerenciamento de projetos de sistemas de informação para contribuir com os dados de pesquisa. Os dados coletados permitem constatar que, dentre as organizações avaliadas, existem evidências de ampla adoção de um conjunto de boas práticas em gerenciamento, sugerindo que o tema já apresenta certa maturidade e consolidação em empresas de maior porte, havendo, contudo, espaço para uma maior consolidação dessas práticas.

**Palavras-Chave:** Gerenciamento de projetos. Sucesso em projetos. Grau de maturidade. Sistemas de informação.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [gluizvieira@gmail.com](mailto:gluizvieira@gmail.com) ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7271-880X>

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [pedroantonioli@yahoo.com.br](mailto:pedroantonioli@yahoo.com.br) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9874-6876>

## **ADOPTION OF GOOD PRACTICES IN PROJECT MANAGEMENT: STUDY IN BRAZILIAN COMPANIES**

### **ABSTRACT**

The objective of this article is to evaluate if there is evidence of the adoption of concepts and practices in project management considered to be cutting edge and relevant to success in IS projects, from a sample of national reference companies in their market niches. In order to assess this result, the study is based on a research of an applied nature, based on a qualitative approach, using, firstly, as a methodological procedure, a bibliographic survey on the subject, with the objective of identifying a set of good practices related to project management, called analysis categories. Next, senior professionals from the information systems project management area were interviewed to contribute with the research data. The data collected allow us to verify that, among the organizations evaluated, there is evidence of a wide adoption of a set of good practices in management, suggesting that the theme already has a certain maturity and consolidation in larger companies, but there is room for greater consolidation of these practices.

**Keywords:** Project management. Success in projects. Maturity. Information systems.

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação (TI) tem se tornado crescentemente necessária para as operações empresariais, seja no fornecimento de mecanismos para estabelecer e operacionalizar os processos, quanto pela capacidade em disponibilizar e compartilhar informações vitais à competitividade das organizações (Mabert & Venkataram, 1998; Frohlich, 2002; Hult, Ketchen & Slater, 2004; Wu, Yenyurt & Cavusgil, 2006; Hékis, Moura, de Souza & de Medeiros Valentim, 2013).

Neste contexto, o gerenciamento de projetos surge como prática de apoio às mudanças organizacionais, de modo a garantir a correta introdução das vantagens proporcionadas pela TI (Hilletoft *et al.*, 2009; PMBOK, 2013).

Contudo, uma preocupação recorrente e latente nas organizações diz respeito justamente ao alto índice de insucesso em projetos envolvendo TI, em específico os sistemas de informação (SI). Dados recentes indicam taxa de sucesso próxima à 16,2%, quando considerados os critérios tradicionais de custo, prazo e requisitos, gerando perdas financeiras globais na ordem de US\$ 200 milhões, considerando-se apenas o ano de 2013. Tais números podem variar ainda mais, à medida que a definição de sucesso em um projeto de SI é detalhada, uma vez que o conceito ainda é ambíguo e de difícil mensuração (Delone & Mclean, 2003; Marques & Plonski, 2011; Manifesto, 2014).

Neste contexto, o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos surge como importante fator de influência sobre o sucesso de projetos, por fornecer às organizações um referencial que lhes permitam otimizar o uso de seu capital humano aplicado na gestão de projetos, de programas e de portfólio, e a definição, desenvolvimento e estabilização dos processos envolvidos em todo ciclo de gerenciamento (OPM3, 2013).

Assim, o objetivo deste trabalho é o avaliar o grau de adoção de boas práticas em gerenciamento de sucesso, de modo a ser avaliar se as empresas têm adotado, de forma relevante, processos em gerenciamento de projetos consideradas relevantes ao sucesso em projetos de SI?

Esta pesquisa orientou-se por aspectos exploratórios e descritivos, baseando-se em elementos identificados na literatura, para definir um campo de pesquisa e, sobretudo, em dados obtidos a partir de entrevistas junto aos gestores de projetos oriundos de empresas nacionais para apoiar as assertivas aqui citadas, caracterizando este trabalho como um estudo de caso (Marconi; Lakatos, 2010).

Este trabalho está organizado em cinco seções, sendo esta primeira introdutória, com o foco na contextualização do problema de pesquisa, seguindo-se pela fundamentação bibliográfica, na seção dois. Na sequência, a seção três apresenta a metodologia. A quarta seção traz a análise dos

dados da pesquisa, encerrando-se com as considerações finais na quinta seção. As referências bibliográficas utilizadas encerram o trabalho.

## 2 ARCABOUÇO TEÓRICO

Para Dvir, Raz, e Shenhar (2003), é essencial haver um mínimo de ações de gerenciamento de projetos, e do uso de procedimentos formais na condução de projetos. No entanto, o tipo de ferramenta utilizada parece não fazer grande diferença, uma vez que os autores afirmam que o sucesso de um projeto é sensível ao nível da implementação e uso de processos e procedimentos de gestão.

Rabechini e Monteiro de Carvalho (2009) argumentam que por mais que os profissionais envolvidos com o gerenciamento de projetos sejam treinados e certificados nos modelos normativos, a adoção destas abordagens de forma prescritiva, na íntegra, sem uma reflexão quanto à necessidade de adaptação e flexibilização destas ao contexto do projeto, não garantirá a eficácia dos métodos adotados, nem um aumento no sucesso dos projetos.

Muller e Turner (2007) complementam, alegando que a escolha dos gerentes de projetos deve considerar tanto as competências quanto a capacidade destes profissionais em manter o foco sobre critérios e fatores de sucesso que sejam relevantes e essenciais aos projetos que estarão sob suas responsabilidades. Os autores sugerem combinar a existência de certificações técnicas com um histórico positivo de projetos como um indicador para a escolha do profissional adequado. Outra constatação importante é a de que se faz necessário incluir aspectos culturais na definição dos critérios de sucesso, e na própria gestão do projeto. O autor exemplifica que gerentes de projetos oriundos de outras culturas podem não estar acostumados às práticas locais, acarretando problemas ou dificuldades na gestão do projeto.

Lappe e Spang (2014) afirmam haver uma relação direta e positiva entre investimentos em práticas de gerenciamento de projetos, como a implantação de um escritório de projetos (PMO – *Project Management Office*), instauração de comitês de gestão, criação e padronização de processos, e documentações dedicadas à prática, além de treinamento e capacitação. Como resultados obtidos com estes projetos, sobretudo sob o ponto de vista qualitativo, destacam-se aspectos como transparência, eficiência, competitividade, orientação aos clientes, e satisfação dos funcionários, sendo estes elementos as principais métricas impactadas positivamente.

Para Alves Patah e Monteiro de Carvalho (2016), existem evidências de que esforços para prover maior capacitação e treinamento em gerenciamento de projetos trazem benefícios às empresas,

impactando positivamente os resultados obtidos nessas ações, com a ressalva de que apenas a adoção estrita de práticas de mercado de gerenciamento de projetos seria suficiente para garantir melhores resultados.

Joslin e Muller (2015), em estudo sobre a adoção de metodologias de gerenciamento de projetos e suas taxas de sucesso, encontraram evidências de que gestores de projetos apresentam resultados mais favoráveis em projetos nos quais é possível adaptar os procedimentos de gerenciamento ao tipo, porte, e aos recursos disponíveis aos projetos nos quais estão atuando. Outro fato importante foi a constatação de que a existência destas metodologias demanda gestores de projetos experientes, que estejam aptos à tais adaptações.

Ramazani e Jergeas (2015) constataram a necessidade de uma carga diferenciada de treinamento aos profissionais envolvidos com a atividade de gestão de projetos. Esta necessidade, segundo a pesquisa, se justifica pelo aumento na complexidade envolvida no gerenciamento destes projetos. Os autores destacam três necessidades de conhecimento; i) conhecimento técnicos; ii) habilidade de liderança e gestão, e; iii) o desenvolvimento da capacidade de pensamento crítico para lidar com ambientes complexos em constante mudança. Contudo, o estudo aponta que apenas o conteúdo não basta, havendo necessidade de se considerar abordagens centradas no aprendizado, como estudos de caso, simulações e modelagem, entre outras técnicas de aprendizado que estimulem a colaboração, o pensamento criativo e a resolução de problemas, ao invés apenas de técnicas passivas de leitura, ou ainda de abordagens normativas, como certificações que, por si só, não garantem aos gerentes de projetos um nível superior de sucesso em seus empreendimentos (Rabechini, Monteiro de Carvalho, 2009; Starkweather & Stevenson, 2011).

De Carvalho, Patah e de Souza Bido (2015) constataram a existência de uma relação direta entre os investimentos em capacitação e a eficácia das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações, sugerindo que a mera implantação de tais práticas não garantirá os resultados esperados, sendo preciso fazer tal investimento, de forma estruturada.

Badewi (2016) apresenta uma relação positiva entre a utilização de práticas formais de gerenciamento de projeto e o sucesso nesses projetos, tanto em nível de gestão, como de investimento, sugerindo que à medida que uma organização se utiliza de tais práticas, mais madura ela se torna quanto à sua capacidade de desenvolver projetos e, conseqüentemente, melhores são os resultados obtidos.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso aplicado, a partir da utilização de procedimentos técnicos descritos na literatura, com foco em aplicações voltadas à situações práticas do dia a dia. (McCutcheon & Meredith, 1993; Yin, 1994).

Quanto à natureza da pesquisa, é importante ressaltar a utilização de conhecimentos aplicados para solucionar questões reais, apoiando-se sobre uma abordagem qualitativa, onde a compreensão do contexto da organização se sobressai aos aspectos quantitativos, uma vez que o objetivo principal é descrever situações e acontecimentos, e não medi-los numericamente (Marconi; Lakatos, 2010).

Em relação aos procedimentos metodológicos, pode-se considerar que este trabalho se baseou em pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que se utiliza tanto do levantamento de referências contidas na literatura especializada a respeito de critérios de governança em gerenciamento de projetos relacionados ao sucesso em projetos de SI, assim como de exemplos de aplicação real e prática de tais conceitos. Por último é importante ressaltar que foram utilizados métodos estatísticos específicos para a coleta e análise de dados, uma vez que estes foram coletados diretamente pelo pesquisador a partir do próprio ambiente onde se realizam (Marconi; Lakatos, 2010).

No tocante às empresas pesquisadas, foram priorizadas aquelas que pudessem ser consideradas de grande porte, ou seja, com faturamento anual acima de R\$ 90 milhões (BNDES; 2016). Outro critério excludente foi a disponibilidade de participação de profissionais envolvidos diretamente com a gestão de projetos de SI. Aspectos relacionados à origem do capital – nacional e estrangeiro – e segmento econômico, foram considerados apenas como forma de classificar e separar as empresas em diferentes grupos sem, contudo, proporcionar nenhuma diferenciação de análise.

Em se tratando da amostra de entrevistados, tomou-se como pressuposto a escolha de profissionais com conhecimento e envolvimento relevante no tema, de modo que tanto os dados, assim como o tempo envolvido no processo fossem aproveitados ao máximo (Huber & Power, 1985).

A coleta dos dados de campo iniciou-se a partir do levantamento de possíveis candidatos às entrevistas, totalizando cerca de três dezenas de profissionais, todos com funções diretamente relacionadas ao gerenciamento de projetos de SI em suas empresas, e com senioridade igual ou superior a pelo menos cinco anos de dedicação. Importante citar que esta listagem foi obtida através da rede de relacionamento do próprio pesquisador. Na sequência, cada uma dessas pessoas foi contatada para apresentação do projeto de pesquisa, e dos métodos envolvidos. Esta comunicação variou entre contato direto, telefônico, correio eletrônico ou outras ferramentas eletrônicas de

comunicação, como *Whatsapp* e *Skype*. Ao todo, dezessete pessoas optaram por participar da coleta de dados, realizada através da ferramenta de pesquisa *online* chamada SURVEY MONKEY. Sua utilização se justificou pela necessidade de garantir que os dados pudessem ser coletados, organizados e analisados de maneira prática e estruturada, de forma a garantir a veracidade e uniformidade dos dados.

Foram elaboradas nove perguntas aos respondentes, sendo as três primeiras relacionadas à sua identificação quanto à sua experiência profissional, posição hierárquica e segmento econômico, cinco outras perguntas do tipo múltipla escolha a respeito de aspectos relacionados ao tema em específico, e uma última, de caráter aberto, permitindo aos entrevistados registrarem impressões e percepções particulares sobre o assunto.

Por último, é importante destacar que nenhuma informação pessoal, como o nome dos envolvidos, das empresas que representaram, nem quaisquer detalhes de suas práticas e operações foi e será divulgado, garantindo assim a confidencialidade e o sigilo destas informações.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente é apresentado o perfil da amostra de respondentes. Na sequência, são apresentados os resultados às questões acerca do tema pesquisado.

### **4.1 Perfil dos Respondentes**

Conforme informado anteriormente, na sessão de Metodologia, foram selecionados dezessete profissionais da área de Gerenciamento de Projetos em Sistemas de Informação, com experiências distintas entre si, sendo que mais de 40% possuem experiência acima de 10 anos e outros 40% possuem ao menos 5 anos de atuação na função, conferindo senioridade à amostra.

Outro aspecto considerado na pesquisa foi o cargo exercido. Acredita-se que profissionais com maior experiência possam atuar em posições com algum nível de liderança no Gerenciamento de Projetos, pressuposto importante na obtenção de respostas mais completas e abrangentes acerca da temática, dada a carga de responsabilidade e, sobretudo, o envolvimento em questões estratégicas em âmbito mais geral na organização. Do total de entrevistados, 12% dos profissionais atuavam em cargos envolvendo a gestão de portfólio e programas, e outros 75% atuavam como gerentes ou líderes

formais de projetos, coordenando equipes de desenvolvimento e/ou implantação, constatando, mais uma vez, a experiência dos envolvidos.

Por fim, foi analisado o ramo de atividade econômica das empresas nas quais os respondentes atuam foi percebida uma grande diversidade, sendo 23,5% dos entrevistados provenientes de empresas de Tecnologia da Informação, 17,6% da indústria de Alimentos e Bebidas, outros 17,6% da indústria Farmacêutica, 11,8% da indústria de Energia. Os 29,5% restante estão divididos entre 5 segmentos distintos.

## 4.2 Categorias de Análise

### 4.2.1 Adoção de Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos

Para responder a esta questão foram considerados cinco aspectos; (i) a presença de um escritório de projetos, ou PMO; (ii) o uso de uma metodologia ou conjunto de práticas de gerenciamento de projetos reconhecidos pelo mercado; (iii) e seu reconhecimento formal pela empresa. Também se considerou; (iv) a existência de algum programa de capacitação dos profissionais envolvidos com o gerenciamento de projetos na empresa, e; (v) a existência de profissionais certificados pelo mercado em gerenciamento de projetos.

### 4.2.2 A Influência do Escritório de Projetos (PMO)

Lappe e Spang (2014) afirmam existir uma relação positiva entre o sucesso em projetos e de investimentos em práticas e estruturas de apoio ao Gerenciamento de Projetos, dando como exemplo estruturas de escritório de projetos, ou PMO.

Neste sentido, mais uma vez, a maioria dos profissionais entrevistados respondeu positivamente à questão, afirmando haver algum tipo de estrutura responsável pelos projetos (Tabela 1).

Tabela 1 – Escritório de projetos ou uma área dedicada aos projetos de Sistemas de Informação

Opções	%	Unitário
SIM	76,5%	13
NÃO	23,5%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>

Fonte: Autor (2018).



Ao se analisar os resultados da Tabela 4 mais detalhadamente, nota-se que tais estruturas diferem entre si, e mesmo na percepção dos respondentes, em muitos casos esses escritórios atendem parcialmente às demandas, seja por ainda estarem em estruturação, seja pelo seu escopo de atuação limitado. Contudo, pode-se considerar que um número expressivo de empresas pesquisadas apresentam ao menos algum tipo de suporte dedicado ao gerenciamento de projetos de SI.

Outro ponto a se destacar diz respeito à sugestão de que tais escritórios são estruturas compartilhadas, atuando para a área de Tecnologia da Informação como um todo, sem um foco exclusivo na área de Sistemas de Informação. Esta tendência foi observada em pelo menos cinco respostas.

Para os casos nos quais não foi observada a presença de um escritório de projetos, destacam-se dois respondentes que afirmaram que as estruturas organizacionais existentes se responsabilizam tanto pelo gerenciamento de projetos quanto pela própria gestão da operação cotidiana, não havendo distinção função por atividade.

### **4.2.3 Abordagem de Gerenciamento de Projetos**

A simples adoção de uma metodologia, ou de um conjunto de práticas de gerenciamento de projetos, sejam estes referenciados pelo mercado ou provenientes de esforços internos, não garante, por si só, o sucesso em projetos de SI. Por outro lado, existem evidências de que empresas, e sobretudo gestores que se apoiam em referenciais para a condução de seus projetos, tendem a apresentar resultados mais favoráveis (Atkinson, 1999; Papke-Shields, Beise & Quan 2010; Lappe, Spang, 2014; Joslin & Muller, 2015; Badewi, 2016).

Desta forma, a presença de uma abordagem, prática ou metodologia formal de gerenciamento de projetos parece ser considerada como condição necessária para bons resultados em projetos.

Os dados coletados a partir do questionamento a este respeito indicam o uso quase irrestrito de alguma base teórica de apoio ao processo de gerenciamento de projetos, e de sua formalização interna por parte das empresas das quais esses profissionais fazem parte, conforme demonstra os resultados das Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 – Abordagem ou metodologia para o Gerenciamento de Projetos de Sistemas de Informação

Opções	%	Unitário
SIM	88,2%	15
NÃO	11,8%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>

Fonte: Autor (2018)

Tabela 3 – Processos formalizados para as atividades de Gerenciamento de Projetos de Sistemas de Informação

Opções	%	Unitário
SIM	88,2%	15
NÃO	11,8%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>

Fonte: Autor (2018)

Os comentários que acompanham as respostas afirmativas destacam, principalmente, a adoção de práticas provenientes do guia PMBOK (2013), seguido por elementos ágeis, sobretudo o SCRUM. Muitas respostas sugerem ainda que são feitas adaptações destes conceitos à realidade interna da empresa ou do grupo econômico. Inclusive, há casos nos quais nota-se a junção entre práticas consideradas mais tradicionais às relacionadas ao movimento ágil, derivando em um modelo híbrido de abordagem, que está em linha à vanguarda do gerenciamento de projetos (Serrador & Pinto, 2015).

As respostas negativas foram justificadas pela inexistência de mecanismos formais de avaliação do sucesso em projetos.

#### 4.2.4 Capacitação e Certificação dos Profissionais no Gerenciamento de Projetos

Na sequência procurou-se avaliar como as empresas lidam com a capacitação dos profissionais envolvidos no gerenciamento de projetos. Neste sentido, é importante considerar que por mais que os profissionais sejam treinados e certificados em modelos normativos, a simples adoção destas abordagens, de forma prescritiva, não garantirá o sucesso dos projetos. Antes de tudo, é necessária a presença de profissionais de projetos experientes, que estejam aptos a interpretá-las e adotá-las na prática (Rabechini, Monteiro de Carvalho, 2009; Joslin & Muller, 2015).

Neste sentido foram feitas duas perguntas aos profissionais entrevistados, a primeira relativa à existência de algum programa específico de capacitação em gerenciamento de projeto, e outra quanto a própria presença de profissionais certificados no quadro das empresas que eles representam, e qual o estímulo e incentivo que tais empresas concedem para a obtenção de tais certificações, conforme dados apresentados nas Tabelas 4 e 5.

Tabela 4 - Programa ou iniciativa de capacitação e treinamento em Gerenciamento de Projetos de Sistemas de Informação

Opções	%	Unitário
SIM	23,5%	4
NÃO	76,5%	13
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>

Fonte: Autor (2018)

Tabela 5 – Profissionais certificados de Gerenciamento de Projetos

Opções	%	Unitário
SIM, todos, é um pré-requisito para a função	5,9%	1
SIM, a maioria, a empresa valoriza e estimula as certificações	17,6%	3
SIM, vários, mas a empresa não faz nenhuma distinção na hora de alocar ou promover os profissionais	11,8%	2
SIM, alguns possuem, mas a empresa parece não estimular que os profissionais se certifiquem	41,2%	7
NÃO	23,5%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>

Fonte: Autor (2018)

Apenas 23,5% dos profissionais afirmaram haver algum tipo de estímulo à capacitação técnica em gerenciamento de projetos nas empresas nas quais atuam. E segundo afirmações dos respondentes, este estímulo não está vinculado, necessariamente, à obtenção de certificações técnicas, podendo abranger outros conhecimentos específicos baseados nos guias, referenciais, e metodologias de mercado.

Em relação à presença de profissionais certificados, apesar da maioria das respostas indicar a existência de quadros certificados nas empresas, novamente apenas 23,5%, ou quatro respondentes, afirmaram existir algum tipo de valorização ou estímulo à obtenção de certificações técnicas no tema, sendo que em apenas um dos casos a obtenção foi considerada como pré-requisito para se exercer a atividade na empresa.

### 4.3 Resultados Consolidados

A partir da amostra pesquisada, verificou-se que na prática, as empresas têm adotado um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos consideradas relevantes ao sucesso em projetos de SI (Tabela 6).

Tabela 6 – Resultados consolidados

#	Categoria de Análise	Aderência
2	Abordagem ou metodologia para o Gerenciamento de Projetos de Sistemas de Informação	88,2%
3	Processos formalizados para as atividades de Gerenciamento de Projetos de Sistemas de Informação	88,2%
1	Escritório de projetos ou uma área dedicada aos projetos de Sistemas de Informação	76,5%
5	Estímulo à presença de profissionais certificados de Gerenciamento de Projetos	41,2%
4	Programa ou iniciativa de capacitação e treinamento em Gerenciamento de Projetos de Sistemas de Informação	23,5%

Fonte: Autor (2018)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar, a partir de uma amostra de grandes empresas de referência em seus nichos de mercado, a adoção à uma série de conceitos e práticas de em gerenciamento de projetos consideradas de vanguarda e relevantes ao sucesso em projetos de SI.

Para verificar o problema levantado, primeiramente recorreu-se à um levantamento bibliográfico sobre o tema, de modo a identificar um conjunto de boas práticas consideradas

relevantes em gerenciamento de projetos, chamadas categorias de análise. Posteriormente, foi definida uma amostra de profissionais com relativa experiência no tema e oriundos de empresas de grande porte e de referência em seus nichos de mercado, para contribuírem com os dados de pesquisa.

A partir da pesquisa de campo foi possível verificar uma grande aderência as práticas de relevância em gerenciamento de projetos por parte da amostra pesquisada. Dada a representatividade da amostra, tanto em termos absolutos como em abrangência, pode-se constatar que as organizações apresentam um grau consistente de adoção de boas práticas em gerenciamento de projetos, sugerindo que o tema já apresenta certa maturidade e consolidação em empresas de maior porte.

Porém, a aplicação isolada de técnicas ou ferramentas de gerenciamento de projetos, assim como a presença de estruturas organizacionais dedicadas ao tema, ou de profissionais com certificações em métodos normatizados, não são, por si só, suficientes para a obtenção de sucesso em projetos de SI. Esta tendência pode ser observada tanto a partir da análise dos comentários que acompanharam as respostas do questionário, que indicam que o sucesso em projetos de SI pode derivar tanto de diferentes combinações de práticas, como da influência de outros fatores.

Como futuros desdobramentos à questão, sugere-se aprofundar a investigação prática considerando outras práticas e processos de gerenciamento, enfatizando àqueles atrelados ao sucesso propriamente dito de projetos de SI, além de extrapolar e estratificar a análise para iniciativas de diferentes disciplinas, fins e propósitos, tais quais o montante financeiro investido, tipo de sistema, níveis hierárquicos envolvidos, entre outras características que permita verificar se existe alguma distinção acerca da natureza e do contexto que possam intervir nos resultados observados. Outra análise possível seria a segmentação das práticas por empresas de diferentes segmentos econômicos, considerando critérios como porte, origem do capital e setor econômico, dentre outros. Tal análise, a princípio, poderia contribuir a um melhor entendimento do nível de maturidade por tipo de empresa, e como estes se relacionam ao sucesso dos projetos de SI de forma geral.

## REFERÊNCIAS

Alves Patah, L., & Monteiro de Carvalho, M. (2016). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26(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.

Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.

BNDES - Porte de empresa. Recuperado em 16, fevereiro, 2018, de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

de Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.

Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30.

Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), 89-95.

Frohlich, M. T. (2002). *E- integration in the supply chain: barriers and performance*. Decision Sciences, 33(4), 537-556.

Hékis, H. R., de Moura, L. C. M. A., de Souza, R. P., & de Medeiros Valentim, R. A. (2013). Sistema de informação: benefícios auferidos com a implantação de um sistema WMS em um centro de distribuição do setor têxtil em Natal/RN. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 85-109.

Hilletofth, P.; Ericsson, D.; Christopher, M. (2009). Demand chain management: a Swedish industrial case study”, *Industrial Management & Data Systems*, 109(9), pp. 1179-96,

Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic- level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic management journal*, 6(2), 171-180.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of management journal*, 47(2), 241-253.

Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392.

Lappe, M., & Spang, K. (2014). Investments in project management are profitable: A case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management. *International Journal of Project Management*, 32(4), 603-612.

Mabert, V. A., & Venkataramanan, M. A. (1998). Special research focus on supply chain linkages: challenges for design and management in the 21st century. *Decision Sciences*, 29(3), 537-552.

Manifesto, C. H. A. O. S. (2014). *Value versus success & the orthogonal*. The Standish Group International.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 320p. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. ISBN, 978-8522457588.

Marques Jr., L. J., & Plonski, G. A. (2011). Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"? *Gestão & Produção*, 18(1), 1-12.

McCutcheon, D. M., & Meredith, J. R. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), 239-256.

Muller, Ralf; Turner, Rodney (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), p. 298-309.

OPM3; Organization project management maturity model (2013). Project Management Institute (3rd ed).

Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?. *International journal of project management*, 28(7), 650-662.

PMBOK, G. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (4a ed.).

Rabechini Jr., R., & Monteiro de Carvalho, M. (2009). Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 6(3).

Ramazani, J., & Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33(1), 41-52.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

Starkweather, J. A., & Stevenson, D. H. (2011). PMP® certification as a core competency: necessary but not sufficient. *Project Management Journal*, 42(1), 31-41.

Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 493-504.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.