

EFICIÊNCIA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Marcos Prieto
marcos_piao@hotmail.com

Mirian Picinini Méxas
mirian_mexas@vm.uff.br

Resumo: *A eficiência em gerenciamento de projetos é discutida na literatura por diversos ângulos, e geralmente as abordagens são pontuais, trazendo uma ótica passional, às vezes tangencial ou específica sobre o tema. O presente artigo apresenta uma análise crítica sobre o custo benefício de se obter eficiência em gerenciamento de projetos a partir de uma seleção de 38 artigos, fornecendo ao leitor uma reflexão mais pragmática sobre o tema. Os artigos foram extraídos da base de periódicos Scopus disponibilizado no portal da CAPES. As análises se basearam em: ideia central; avaliação de custo para medir eficiência; e percepção de eficiência. Os resultados encontrados trazem à tona algumas conclusões: o volume dos estudos sobre o tema vem aumentando ao longo do tempo, principalmente nos últimos anos; a avaliação de custo para se medir eficiência é cada vez mais abordada nos estudos; e a percepção de eficiência em gerenciamento de projetos acumula cada vez mais critérios, tornando a avaliação mais complexa. Como contribuição espera-se que este trabalho demonstre o que diz a literatura sobre o tema e os rumos da fronteira deste conhecimento.*

Palavras-chaves: *Gestão de Projetos, Eficiência, Custo Benefício.*



INTRODUÇÃO

O estudo da eficiência em gerenciamento de projetos pode ser dividida, quanto a percepção de eficiência, em três dimensões: a) do próprio gerenciamento em si: que mede se o gerenciamento do projeto está dentro dos limites de prazo, custo e qualidade estipulado no planejamento; b) da percepção do cliente: que mede se o produto do projeto atende as expectativas do cliente no que se refere aos requisitos iniciais e a satisfação com o gerenciamento; c) do alinhamento estratégico: que mede o quanto o produto do projeto ajuda a alcançar os objetivos estratégicos e o custo benefício de se executar o projeto.

Nos artigos pesquisados, a eficiência em gerenciamento de projetos é abordada de várias formas e em vários contextos diferentes. Além das três dimensões mencionadas, é possível classificar os estudos de outras duas formas diferentes: quanto a ideia central e quanto a avaliação de custo para se medir eficiência.

Dentro deste contexto, o presente artigo tem com objetivo discutir os achados da literatura sobre eficiência em gerenciamento de projetos sobre essas três perspectivas: percepção de eficiência; ideia central e avaliação de custo. Conforme apresentados nos itens 4.5, 4.6 e 4.7.

Portanto, a contribuição que este estudo pode dar ao conhecimento científico é um referencial teórico e bibliográfico, que demonstre uma visão holística sobre eficiência em gerenciamento de projetos, e possibilite enxergar em perspectiva, a tendência da evolução dos estudos sobre um tema cujo interesse cresce acentuadamente no mercado e no meio acadêmico.

A divisão do trabalho foi feita da seguinte forma: Seção 2 – conceitos principais sobre gerenciamento de projetos necessários para discussão; Seção 3 – método de pesquisa utilizado; Seção 4 – resultados encontrados; Seção 5 conclusão.

CONCEITOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETO

O fundamento teórico que irá suportar essa pesquisa gira em torno da eficiência em gerenciamento de projetos. O tema por si só já coloca dois itens a serem explorados pela teoria, que são o gerenciamento de projetos e eficiência em gerenciamento de projetos. Além desses dois itens, a maturidade em gerenciamento de projetos acaba vindo a reboque, já que é um processo que mede exatamente o quanto uma empresa é desenvolvida em gerenciamento de projeto. Além disso, maturidade e eficiência são alvos de discussões neste estudo, de modo que é importante fundamentá-las aqui.



Gerenciamento de Projetos

De acordo com Dinsmore,

Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único, diferente, de alguma maneira, de todos os outros produtos e serviços, com início meio e fim definidos, que utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade. (DINSMORE, 2004, página 1)

Um projeto pode ser considerado um processo único que agrupa atividades correlacionadas que devem ser gerenciadas a partir de um cronograma com data prevista de início e fim. Devem ser realizados com o objetivo de alcançar os requisitos especificados no início e em acordo com o cliente considerando principalmente tempo, custo e qualidade (ISO 10.006, 2003).

O Gerenciamento de Projetos refere-se à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado com o uso de processos tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar (DINSMORE, 2004, página 1).

Gerência de projetos é a ciência da administração que desenvolve o conhecimento de como planejar, executar e controlar um projeto. No ritmo acelerado de mudanças em que vive o mercado, as empresas são obrigadas a estarem o tempo todo se atualizando, seja criando ou reformulando uma vertical de negócios, ou remodelando seus processos internos de gestão. Cada uma dessas mudanças é um projeto que visa tornar a instituição mais competitiva. Desse modo, atuar com sucesso nos negócios exige, cada vez mais, o conhecimento atualizado em gerenciamento de projetos (XAVIER, 2009).

Fica claro que o domínio dos conhecimentos em gerenciamento de projetos é cada vez mais necessário. É nesse contexto que surgiu o PMI – *Project Management Institute*, entidade criada na década de 1960 nos Estados Unidos com o objetivo de reunir e normatizar as boas práticas em gerenciamentos de projetos além de fomentar as iniciativas de desenvolvimento do conhecimento nessa área. Existem outros institutos que foram criados de lá para cá, mas o PMI é o maior e mais referenciado pelas corporações, com presença em mais de 120 países em todo o mundo. A principal publicação do PMI é o PMBOK – Guia de boas práticas em gerenciamento de projetos que está na sua 5ª edição. Outras fontes acenam com outros guias de boas práticas, entretanto, todos eles convergem de alguma maneira, já que tratam de boas práticas que deram certo. (PMBOK 2013).

Maturidade em Gerenciamento de Projetos:

A maturidade em gerenciamento de projetos é uma medida que busca avaliar o grau de aderência que determinada empresa ou instituição está em relação a uma metodologia ou guia de boas práticas.



Segundo Kerzner,

A maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso, Apenas aumentam sua probabilidade (KERZNER, 2010, página 45).

Existem diferentes tipos de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, os principais e mais difundidos estão descritos a seguir.

O modelo de maturidade PMMM (*Project Management Maturity Model*), considera cinco níveis (Linguagem, Processo, Metodologia, *Benchmarking*, Melhoria Contínua). Cada um dos cinco níveis representa o grau de maturidade em gerenciamento de projetos ao qual a organização se encontra. Certos níveis podem sobrepor, e vai depender da quantidade de risco que a organização está disposta a tolerar (KERZNER, 2001).

O modelo de maturidade OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) tem o objetivo de propor um modelo de maturidade genérico, fornece para a organização uma visão do gerenciamento em três dimensões (programas, portfólio e projetos) a fim de alcançar melhores práticas em cada um deles em acordo com os padrões do PMI (OPM3, 2008).

O modelo de maturidade MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) avalia o grau de maturidade de uma instituição segregadamente por setor ou departamento. Assim, são considerados 6 dimensões (Competência, Metodologia, Informatização, Estrutura Organizacional, Alinhamento Estratégico e Comportamental) que podem ter níveis de maturidade diferentes para cada setor da empresa (PRADO, 2010).

Não basta apenas alcançar elevados níveis de maturidade, o importante é atingir o nível necessário e suficiente que varia de acordo com a necessidade e individualidade de cada organização. Isto se dá, através da obtenção de conhecimento (saber o que), do desenvolvimento das habilidades (saber como) e a atitude em alinhá-la com os objetivos do negócio (saber o porquê). Portanto o nível de maturidade é inerente à necessidade particular de cada organização (HERKENHOFF, 2010).

Eficiência em Gerenciamento de Projetos:

A eficiência em gerenciamento de projetos, também conhecida como avaliação de desempenho do projeto, tem sido tradicionalmente tratada em duas vertentes: O valor real de contribuição dos projetos concluídos para os objetivos da empresa que resultará numa taxa calculada em função o valor esperado antes de começar o projeto; e o Desempenho real dos gerentes de projeto que é calculado a partir de um conjunto de critérios de avaliação de



desempenho na gestão de projetos. Essas avaliações servem de base para as ações necessárias de melhoria nos processos e ferramentas (XU e YEH, 2003).

O PMBOK (2013) aponta que fatores ambientais internos e externos à instituição contribuem de forma direta na percepção de sucesso do projeto e na eficiência do gerenciamento do projeto.

Atualmente, cada vez mais gerentes de projetos consideram a qualidade como o objetivo mais importante. Qualidade pode ser assegurada identificando-se e eliminando-se os fatores que causam mau desempenho do projeto. Assim, os gerentes de projetos precisam de melhor compreensão dos fatores críticos de sucesso / insucesso e como medi-los, além de ter a consciência da importância de compreender interações entre eles. (BELASSI e TUKEL, 1996).

Tradicionalmente, os projetos foram percebidos como bem sucedido quando se encontravam métodos de medição do tempo, orçamento e metas de desempenho. No entanto, muitos concordam que há mais para o sucesso do projeto do que tempo e orçamento. Dada a complexidade desta questão, uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos de análises em quatro dimensões pode ser mais indicada na avaliação de sucesso do projeto: (1) a eficiência do projeto, (2) impacto no cliente, (3) de negócios diretos e sucesso organizacional, e (4) que se preparam para o futuro. A importância das dimensões deve variar em função do tempo e o nível de incerteza tecnológica envolvida no projeto (SHENHAR et al, 2001).

MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizada uma revisão da literatura que visou identificar as diversas abordagens sobre eficiência em gerenciamento de projetos. Nesta revisão, o objetivo é analisar o que os autores têm pesquisado e as conclusões encontradas sobre o tema. Terá portanto um caráter exploratório sistematizado que utiliza as técnicas propostas por GRAY (2012).

Neste sentido, a pesquisa foi feita por meio do portal de periódicos do CAPES, na base SCOPUS, no período de abril a maio de 2015. Buscou-se artigos sem restrição de ano de publicação, nacionalidade ou qualquer outro tipo, e limitou apenas “área da matéria: ciências sociais e humanidades” e “tipo de documento; Artigo”.

As 7 (sete) palavras chave descritas no Quadro 01 foram selecionadas com base nas referências da literatura que suportaram o referencial teórico convergente com o tema e questão central da pesquisa. Os termos de busca apropriados definiram-se pela escolha do tema de forma clara, com foco, pois geralmente estão contidos no tema ou na própria questão de pesquisa. (GRAY, 2012)



No Quadro 01 é possível observar como foi o processo de seleção desses artigos até se chegar à amostra de 38 artigos.

Palavras Chave de Pesquisa	Artigos Encontrados	Artigos Pré-Selecionados	Artigos Sem duplicata	Artigos Selecionados
Project Management Office and PMO	52	7		
Project Management and Benefit Analysis	2	1		
Project Management and Effectiveness	18	2		
Project Management and Efficiency	213	15		
Project Management and Maturity	223	17		
Project Management and Success	87	17		
Project Portfolio Management	91	11		
Total Geral	686	70	58	38

Quadro 01: Amostra de artigos para pesquisa bibliográfica

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Como resultado da busca, foram encontrados 686 artigos no total, onde para cada palavra de busca descrita no Quadro 1, encontra-se a quantidade de artigos correspondente. Desse total de artigos foi feita uma análise crítica dos resumos, achados e conclusões buscando identificar os artigos que tratavam de eficiência em gerenciamento de projetos de forma substancial. A partir dessa análise, foi descartada a maioria dos artigos que tratavam de assuntos desconectados com tema deste estudo ou o abordava de forma tangencial, sem grandes contribuições para o estudo. Esta segunda triagem foi identificada com artigos pré-selecionados num total de 70 artigos.

No grupo dos artigos pré-selecionados foi identificadas algumas ocorrências duplicadas, casos em que o mesmo artigo havia sido encontrado para mais de um argumento de pesquisa. Extraído as duplicidades de artigos, a amostra ficou em 58 artigos. A última etapa da seleção da amostra foi a mais trabalhosa, os artigos foram exauridos em seu conteúdo e plotados em uma base de dados, com todas as informações necessárias às análises. Esta última etapa utilizou análises qualitativas que visaram à relevância da contribuição dos artigos para a discussão do tema definido.

No entanto, nesta fase de mergulho no interior dos artigos, ainda verificou-se que 20 artigos não teriam contribuição significativa a oferecer para o estudo. Desse modo, a amostra final composta pelos artigos selecionados ficou em 38 artigos.

RESULTADOS

A seguir feita uma análise quantitativa, buscando identificar estatisticamente os achados da literatura, e depois foi realizada uma análise qualitativa com o objetivo de classificar os artigos de três formas: ideia central; análise de custo para medir eficiência; e percepção de eficiência.



Publicação de artigos por ano

A análise que se faz, é o fato de se tratar de um tema bem recente, que não tem um grande histórico de estudos. O Gráfico 01 demonstra claramente que o objeto de estudo deste trabalho teve seu primeiro artigo, no universo da amostra, publicado em 1996 e apenas em 2004, 2005 e 2006 houve um aumento na frequência de publicações. Mesmo assim, houve uma relativa queda logo em seguida. Foi mesmo a partir de 2012 que começa a se desenvolver uma discussão a cerca da eficiência em gerenciamento de projetos com uma base de artigos maior. Há que se observar também que a relativa queda no número de publicações no ano de 2015 se deve ao fato de que a amostra foi feita de abril a maio de 2015, isso significa que para o ano de 2015 ainda restam 7 meses de publicação, o que naturalmente deve aumentar a quantidade de artigos publicados sobre o tema para este ano. De uma forma geral, fica nítido que trata-se de um assunto recente, muito novo, e que há um interesse crescente em estudá-lo, especialmente a partir de 2012.

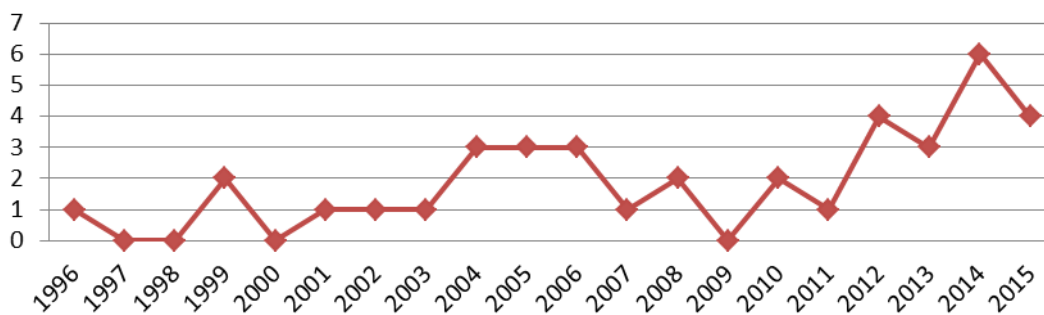


Gráfico 01: Publicação de artigos por ano

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Publicação de artigos por periódico

Outro extrato interessante de se observar é a quantidade de artigos publicados por periódico. Quase 2/3 dos artigos da amostra foram publicados no *International Journal of Project Management*. Do total de 15 periódicos, apenas 4 publicaram mais de 1 artigo dos selecionados e apenas o *International Journal of Project Management* publicou mais 2 artigos. Há, portanto uma concentração do interesse editorial, por outro lado é possível suspeitar que o referido tema possa ser facilmente associado a outros de maior interesse de outras editorias, o que o torna de certa forma transversal a diversos temas, mostrando assim outro aspecto de sua relevância.

Publicação de artigos por país

No Gráfico 02 verifica-se a quantidade de artigos publicados por país do autor principal. Mais da metade dos 38 artigos foi publicado por autores de EUA, Reino Unido e Alemanha.



Não é nenhuma surpresa que esses países detenham a grande maioria das publicações já que também lideram a lista das melhores instituições de ensino e com nível de desenvolvimento científico em destaque.

Contudo, verifica-se também que há uma grande variedade de países publicando sobre o tema, e todos os continentes tem pelo menos um artigo publicado. Isso permite concluir duas coisas: há um interesse global sobre o assunto eficiência em gerenciamento e Projetos; a amostra de artigos base de estudo deste trabalho está bem representada em termos globais e culturais.

Interessante também observar que o Brasil aparece em quarto lugar entre os países que mais publicam sobre o tema, mesmo tendo uma avaliação em termos de qualificação de ensino e quantidades de formados *strictu sensu* bem inferior a vários países presentes na amostra. Isso demonstra o interesse e a relevância do estudo para a comunidade brasileira.

Publicação de artigos por avaliação Qualis dos periódicos

A próxima análise trata da avaliação *Qualis* em Engenharias III dos periódicos que publicaram artigos. Fica nítido que há um enviesamento já que há uma concentração desproporcional de publicações, fazendo com que a avaliação *Qualis* do *International Journal of Project Management* prevaleça diante dos demais. Por outro lado, de forma absoluta constata-se a qualidade do material utilizado na amostra, conforme apresentado no Gráfico 03.

Apenas 7 (sete) artigos foram publicados em periódicos sem avaliação ou com avaliação B2 e 31 dos artigos foram publicados em periódicos com avaliação A1, A2 ou B1, sendo que 23 são A2.

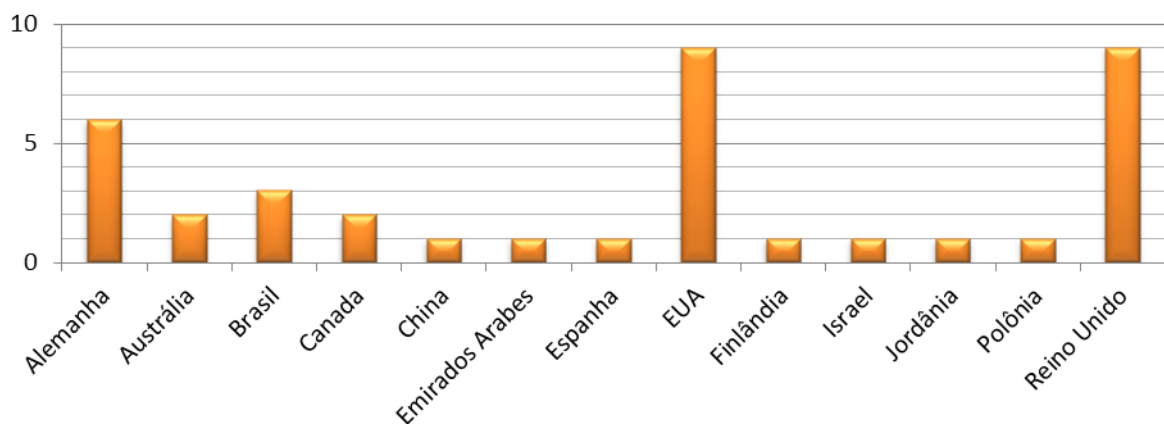


Gráfico 02: Publicação de artigos por país

Fonte: Elaboração Própria (2015)

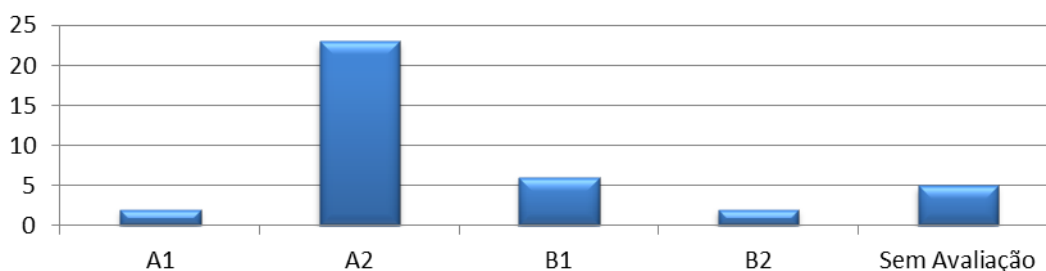


Gráfico 03: Avaliação *Qualis* dos periódicos por quantidade de artigos publicados

Fonte: Elaboração Própria (2015)

A conclusão que se chega é que a amostra, embora seja em termos quantitativos não muito expressiva, em termos de qualidade e representatividade é muito boa, pois trata de artigos publicados em periódicos bem avaliados e em diferentes países. Além disso, a base inicial de pesquisa utilizada para se chegar à amostra dos 38 artigos é bem significativa, então a interpretação mais plausível é que os artigos que podem colaborar para as análises do tema foram considerados e realmente não são em números muito expressivos.

Ideias centrais dos artigos

A primeira etapa que se faz necessária é a classificação dos artigos em função da ideia central abordada pelos autores. Com base na leitura dos artigos, o agrupamento deles foi feito em torno da associação entre eficiência no gerenciamento de projetos e as seguintes abordagens: Custo Benefício do Gerenciamento de projetos; Fatores críticos de sucesso; Gestão de processos; Implicações do Gerenciamento de Projetos Eficiente; Maturidade vs eficiência; Modelo Organizacional; PMO aumenta a eficiência.

No Gráfico 04 fica claro que a grande maioria dos artigos publicados associa a eficiência em gerenciamento de projetos a fatores críticos de sucesso. A explicação reside no fato da classificação quanto a fatores críticos de sucesso estar baseada em fatores específicos do gerenciamento de projetos, os quais são considerados pelo autor dos artigos como críticos para se obter eficiência e/ou sucesso no gerenciamento, então acaba que os temas que integram os fatores críticos de sucesso são os mais diversos. A classificação dos artigos nas demais categorias de ideia central reúne artigos que propõem uma abordagem mais holística em torno de um único tema para associar eficiência em gerenciamento de projetos.

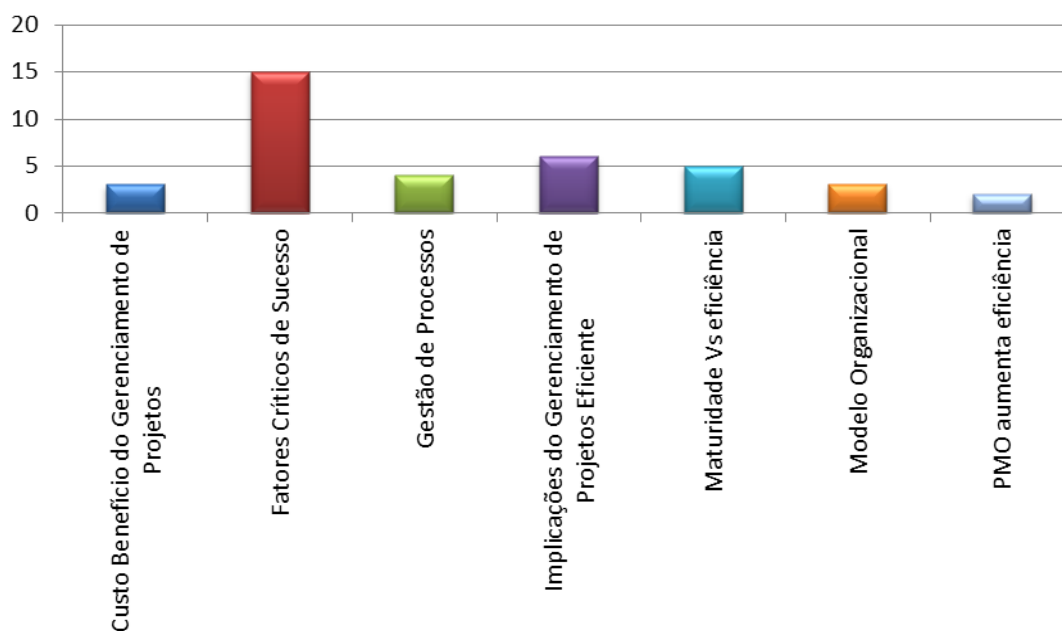


Gráfico 04: Classificação dos artigos pela ideia central

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Fatores críticos de sucesso

Na sequência, o resumo de como cada autor relaciona eficiência no gerenciamento de projetos à **fatores críticos de sucesso**, totalizando 15 artigos dos 38.

Fatores críticos de sucesso como objetivo e escopo claros e bem definidos, comunicação fluída ao longo do projeto e subdivisão do projeto em tamanhos compatíveis com a possibilidade de entregas, resolvem problemas do gerenciamento de projetos proporcionando maior eficiência e sucesso (CLARKE, 1999).

Fatores críticos para eficiência em gerenciamento de projetos vão além dos tradicionais escopo, custo e prazo, pois a comunicação ganhou uma perspectiva mais ampla, onde a necessidade de comunicação entre todas as partes interessadas no projeto é chave para eficiência do projeto (FRINSDORF et al, 2014).

A análise de risco de cronograma usando simulações Monte-Carlo para refinar o caminho crítico melhora o controle de gestão de valor agregado, essencial para controlar o projeto de forma eficiente e propor ações corretivas mais precisas. Isso impede que o desempenho do projeto fique abaixo de um limite pré-definido (VANHOUCKE, 2012).

A qualidade do esforço no gerenciamento de projeto empregado pela equipe, resulta em maior eficiência promovendo o sucesso do projeto. Eficácia e eficiência são a forma mais confiável de se medir desempenho do orçamento (PHELAN, 2005).

Indicadores de eficiência como tempo e custo não são os únicos a contribuir para o sucesso do projeto. Outros fatores ligados a percepção das partes interessadas sob a ótica do cliente contribuem de forma determinante (SERRADOR e TURNER, 2015).

O engajamento das partes interessadas é crítico para ao sucesso do gerenciamento do portfólio de projetos, que reflete diretamente na eficiência no gerenciamento (BERINGER et al, 2013).

Embora a satisfação do cliente não tenha sido considerada, um gerente de projeto dedicado proporciona maior eficiência no gerenciamento de projetos considerando indicadores de tempo, custo e qualidade (BERSSANETI e CARVALHO, 2015).

A comunicação é o fator de maior impacto para se obter eficiência no gerenciamento de projetos, considerando os indicadores de custo, prazo e satisfação do cliente (ALMAHMOUD et al, 2012).

Estabilidade da equipe promove um aumento da compreensão mútua e do conhecimento compartilhado entre a equipe, o cliente e o gerente, reduzindo a necessidade de comunicação e aumentando a qualidade e eficiência do gerenciamento do projeto e da satisfação do cliente (NARAYANAN et al, 2011).

E a existência de PMO – *Project Management Office* na empresa ou departamento não proporciona maior eficiência e maior sucesso nos projetos, apenas reduz a necessidade de profissionais senior em gerenciamento de projetos (WARD e DANIEL, 2013).

Uma estratégia de gestão de benefícios implementada junto com os processos de governança corporativa de portfólio de projetos, ajuda as organizações a aumentar a sua capacidade de definir e gerir os critérios de sucesso e eficiência no gerenciamento de projetos. Mais importante ainda, a gestão de benefícios ajuda a colocar uma condição essencial para o sucesso do projeto e eficiência no gerenciamento (SERRA e KUNC, 2015).

A integração do gerenciamento de projetos com a percepção do cliente sobre o andamento das atividades é considerado um fator crítico para o sucesso e eficiência no gerenciamento de projetos (VOSS, 2012).

O conjunto limitado de critérios de sucesso e eficiência conhecido como triângulo de ferro (custo, tempo e qualidade) não são suficientes para medir eficiência e sucesso do gerenciamento dos projetos. Outros critérios como benefício das partes interessadas podem melhorar o índice de sucesso e eficiência ao mitigar as chances de ocorrências de erros do tipo I: quando algo é feito errado e erros do tipo II; quando algo deveria ter sido feito e não foi (ATKINSON, 1999).

Equipes de projetos multifuncionais e autônomas, conjugadas com liderança e comunicação são os principais preditores para eficiência de custo, prazo e operacionalidade (SCOTT-YOUNG e SAMSON, 2008).

A análise de lições aprendidas de projetos semelhantes, permitem mitigar os riscos e com isso tornar os processos e ferramentas de gerenciamento de projetos mais eficientes (PATE-CORNELL e DILLON, 2001).

Verifica-se portanto que ao se consolidar os temas que são considerados críticos para eficiência em gerenciamento de projetos, resulta-se numa lista longa que passa por equipe de projeto, partes interessadas (Cliente e *Sponsor*), comunicação, escritório de gerenciamento de projetos, ferramentas e até o engajamento dos recursos. Sendo assim, essa categoria de ideia central é a mais plural entre as categorias estabelecidas, caracterizando-se pelo sentido de ter algum fator pontual a ser considerado como mais crítico para o sucesso, segundo os autores dos artigos.

Modelo organizacional

Os artigos publicados que associam eficiência ao **modelo organizacional**, contabilizam 3 (três) no total, o primeiro foi publicado em 1996, o segundo em 2006 e o terceiro em 2015, portanto não há nenhuma tendência de aumento ou redução na frequência de publicação. Há somente uma baixa frequência, aproximadamente uma publicação a cada dez anos, onde todas elas convergem para ideia de que o gerenciamento de projetos pode ser mais eficiente de acordo com o modelo organizacional adotado.

De acordo com Hyvari (2006), em uma organização que possui uma estrutura de matriz projetiva possui maior eficiência em gerenciamento de projetos.

Já para Kaiser et al (2015), o alinhamento entre a estrutura organizacional com as diretrizes para o gerenciamento de portfólio implica consequentemente em maior eficiência no gerenciamento do próprio portfólio e consequentemente no gerenciamento de projetos também.

Munns e Bjeirmi (1996) afirmam que organizações que adotam um modelo organizacional baseado na valorização dos processos de gerenciamento de projetos e no estímulo à participação do cliente no planejamento dos projetos, obtém naturalmente eficiência e sucesso no gerenciamento de projetos.

Gestão por processos

Nos 4 (quatro) artigos publicados que associam melhor eficiência à adoção de processos padronizados de gestão ou **gestão por processos**, observa-se um pico de publicação nos anos

2003, 2004 e 2005. Posteriormente volta a ter publicação com esse viés em 2014, logo pode ter alguma relação com a disciplina de gerenciamento de processos de negócios BPM *Business Process Management* que teve um grande desenvolvimento na mesma época. Isso demonstra uma interseção entre as disciplinas de gerenciamento de projetos e BPM justo no que se refere a eficiência em gerenciamento de projetos. Segundo os autores, de uma forma geral, a adoção de processos padronizados de gerenciamento de projetos proporciona maior eficiência.

Para Jones e Linderman (2014), a gestão de processos de negócio proporciona melhor desempenho, inovação e competitividade na realização dos projetos da empresa.

A gestão do processo de retenção de conhecimento, por meio da documentação dos processos padronizados, arquivamento de lições aprendidas entre outras, resolve problemas da operação e da implementação dos projetos, refletindo em melhora dos indicadores de eficiência (KENETT et al, 2003).

A adoção de processo padronizado para gestão de risco em gerenciamento de projetos de forma escalonada; formal, informal e melhor prática, contribuem para aumento da eficiência em gerenciamento de projetos (CHAPMAN e WARD, 2004).

Para Milosevic e Patanakul (2005), a gestão de processos padronizados em gerenciamento de projetos leva a melhoria da eficiência, mas alerta: é preciso oferecer flexibilidade a fim de adequar os processos à necessidade da empresa para que não se torne entraves.

Maturidade na eficiência

A publicação dos 5 (cinco) artigos que discutem a interferência da **maturidade na eficiência** do gerenciamento de projetos é relativamente recente. A primeira publicação data de 2004 e de lá pra cá também não houve aumento ou diminuição na frequência de publicações. Porém, diferentes dos outros agrupamentos de artigos pela ideia central, no caso da associação de maturidade para aumento da eficiência em gerenciamento de projetos não há convergência por parte dos autores. Três autores defendem que quanto mais madura a empresa é em gerenciamento de projetos mais eficiente será seus projetos. Por outro lado, dois autores defendem que não há nenhuma comprovação de que maior maturidade implica em maior eficiência no gerenciamento de projetos.

O aumento dos investimentos para evolução da maturidade em gerenciamento de projetos na empresa leva conseqüentemente a maior eficiência no gerenciamento dos projetos seja pelo Método tradicional, seja pelo método ágil (SPALEK, 2014).

O modelo GPIS – *General Practitioner Information Systems* de mensuração de maturidade apresenta uma visão holística sobre o nível de maturidade em que a empresa se encontra para as práticas de gerenciamento de projetos de IS/IT. Quando maior o nível de maturidade da empresa, maior a eficiência e o sucesso dos projetos realizado por ela (SALEH e ALSHAWI, 2005).

Para Jianga et al (2004) o modelo de maturidade CMM comprova que quanto maior o nível de maturidade maior a eficiência do gerenciamento de projetos de desenvolvimento de *software*.

Do outro lado, outros dois autores colocam a maturidade e eficiência totalmente desconectados, desconstruindo a relação direta defendida pelos três autores citados anteriormente.

Jr et al (2010) apresenta o resultado de um estudo de caso múltiplo realizada com a carteira de projetos de 5 empresas: não há correlação entre alto nível de maturidade e eficiência em gerenciamento de projetos.

Para empresas de pequeno porte, o emprego de modelos de maturidade tradicional, como o OPM3, por exemplo, se demonstra incompatível com as necessidades e características da empresa, donde se conclui que a maturidade não é sinônimo de eficiência. Dependendo das características da empresa é possível obter eficiência em gerenciamento de projetos sem uma alta pontuação na avaliação de maturidade (JUNIOR et al, 2010).

PMO

Os artigos que associam ter um **PMO** – *Project Manager Office* implementado na empresa com maior eficiência no gerenciamento de projetos também não possuem nenhuma tendência de aumento ou diminuição ao longo dos anos. Foram encontrados apenas 2 (dois) artigos ao longo dos anos, uma em 2004 e outro em 2012. Ambos concordam com a associação direta onde a adoção de um PMO implica em maior eficiência em gerenciamento de projetos.

Há fortes evidências de que as normas e métodos de gerenciamento de projetos são altamente correlacionados com o desempenho do projeto e esta funcionalidade é prioridade em uma entidade formal de PMO, donde se conclui que adoção de PMO aumenta o desempenho dos projetos (DAI e WELLS, 2004).

Em um estudo realizado com 278 carteiras de projetos foi encontrado um efeito positivo significativo da coordenação de PPMO – *Portfolio of Project Manager Office* e de PMO –



Project Management Office e o desempenho termos de qualidade de gerenciamento de portfólio e de projetos, que é um preditor de sucesso (UNGER et al, 2012).

Implicações do gerenciamento de projetos eficiente

Assim como as demais classificações de ideia central dos artigos, a classificação dos 6 (seis) artigos que associam eficiência em gerenciamento de projetos às **implicações do gerenciamento de projetos eficiente** também não apresenta nenhuma tendência ao longo do tempo. Verifica-se apenas que há uma pluralidade de temas que são abordados dentro desta classificação, já que a fatores pontuais e relativamente isolados implicam em gerenciamento de projetos eficiente, de acordo com os autores.

Os diversos modelos de eficiência em gerenciamento de projetos podem levar a um gerenciamento eficiente a níveis semelhantes, o que no caso de NPD – *New Product Development* representa compensações de desempenho no produto final (SWINK et al, 2006).

Os Projetos de R&D – *Research and Development* trabalham em sua grande maioria com três indicadores de eficiência que estão relacionadas com custos e tempo de desenvolvimento e com a utilidade e a realização das metas tecnológicas. Esses indicadores aliados à análise financeira do projeto proporciona um diferencial para melhoria da eficiência nas empresas (SANCHEZ e PEREZ, 2002).

Numa abordagem relativamente nova chamada CCPM - *Critical Chain Project Management*, a ênfase é direcionada para que os recursos possam trabalhar da forma mais eficiente possível para alcançar os objetivos do projeto. A combinação de tolerância para o fracasso precoce e recompensa para o sucesso em longo prazo é eficaz para promover eficiência e inovação (ZHANG e JIN, 2014).

Dweiri e Kablan (2006) apresentam uma abordagem que combina os indicadores consagrados de custo, prazo e qualidade em um único indicador chamado FDM – *Fuzzy Decision Making*. Permite que o gerente de projeto avalie seu projeto segundo PMIE - *Project Management Internal Efficiency* e tome as decisões de forma mais simples e assertiva.

Já para Jonas et al (2013) a gestão de qualidade do portfolio de projetos possui nexo de causalidade com a eficiência e o sucesso do projeto.

O uso de um sistema de informação de gerenciamento de projetos é vantajoso para gerentes de projeto. As melhorias na eficiência do gerenciamento de projetos são observadas no planejamento do projeto, programação, monitoramento e controle. Melhorias de produtividade também são elencadas no plano da tomada de decisões que são mais oportunas. As vantagens também impactam diretamente no sucesso do projeto, na medida em que

contribuem para melhorar o controle orçamental e cumprimento de prazos do projeto, bem como cumprimento das especificações técnicas (RAYMOND e BERGERON, 2008).

Custo benefício do gerenciamento de projetos

Por último, a análise se volta para os artigos cuja ideia central se concentra no **custo benefício do gerenciamento de projetos**. Considerando que apenas 3 (três) artigos tratam deste tema, fica difícil observar qualquer tendência ao longo dos anos, por outro lado, verifica-se que apenas um artigo foi publicado em 2007 e os outros dois em 2014, de forma que é possível supor que este tema tem despertado particular interesse no último ano e que possivelmente o tema seja objeto de estudo de outros artigos nos próximos anos. Isso se confirmando, demonstra uma preocupação com o custo despendido com o gerenciamento de projetos e o retorno que se obtém a partir desse investimento.

Já em 2007, Eve (2007) sinalizava preocupação com o investimento em gerenciamento de projetos. Há um custo a ser contabilizado quando os esforços no desenvolvimento do Sistema de gerenciamento de projetos não são sincronizados. Investimentos de grande porte são maximizados quando elementos do sistema de gerenciamento de projetos são desenvolvidos de forma integrada e contabilizam gastos sem retorno quando desenvolvidos separadamente. Gerentes de Projetos não só precisam estar cientes do desenvolvimento e investimento de procedimentos, ferramentas, treinamento e competência, mas também como este investimento se manifesta no comportamento da força de trabalho (EVE, 2007).

Em 2014, Mir e Pinnington (2014) levanta questão fundamental, em pesquisa realizada nos Emirados Árabes, e traz à tona a literatura sobre gerenciamento de projetos que mostra que, apesar do avanço nos processos, metodologias, ferramentas e sistemas, o sucesso e eficiência dos projetos não tem significativamente melhorado. Este problema levanta questões sobre o valor e a eficácia dos investimentos e gastos em gerenciamento de projetos.

Os Custos do Gerenciamento de Projetos no que se refere a implementação de processos, treinamentos, disponibilização de infraestrutura de *Hardware e Software*, dentre outros, oferecem retorno igual ou superior em termos de benefícios qualitativos e quantitativos seja pelo aumento do grau de alcance das metas, pela melhorias dos resultados, pela redução dos recursos necessários, no aumento da transparência dos processos e/ou pelo aumento da satisfação dos funcionários. É o que foi batizado de ROI - *Return on investment* do gerenciamento de projetos (LAPPER et al, 2014).

Então, é possível interpretar, como dito, que o custo do gerenciamento de projetos e os benefícios alcançados, principalmente a partir dos investimentos em gerenciamento de

projetos estão cada vez mais despertando a preocupação dos pesquisadores, o que denota uma demanda por modelos que definam como se medir o investimento e o custo do gerenciamento de projetos e o retorno ou benefício alcançado.

Avaliação de custo para medir eficiência

Diante das análises feitas até aqui, fica claro que a avaliação de eficiência em gerenciamento de projetos passa essencialmente por avaliar custos, muito embora a grande maioria dos artigos não aborde avaliação de custos diretamente. São 28 artigos que não consideram custos na avaliação da eficiência em gerenciamento de projetos ou avaliam indiretamente ou de forma tangencial. Por outro lado, os 10 artigos que consideram custos diretamente para avaliação de eficiência no gerenciamento de projetos, apresentam uma tendência crescente ao longo dos anos como pode ser observado no Gráfico 05.

É importante diferenciar os artigos que avaliam custo para medir eficiência em gerenciamento de projetos dos artigos dos que analisam o seu custo benefício (uma das classificações de ideia central citada no Gráfico 04), esses últimos relacionam os custos do gerenciamento de projetos com o retorno que essas práticas oferecem em troca, enquanto os primeiros apenas medem o desvio dos custos planejados com o custo realizado.

Verifica-se que $\frac{3}{4}$ dos artigos em 2014 e metade em 2015, mesmo considerando-se apenas os 6 primeiros meses, indica uma tendência a considerar custo para avaliar eficiência. Principalmente se comparados com a relação dos demais anos anteriores, onde inclusive a frequência de anos sem que nenhum artigo que considerasse custo para eficiência tenha sido publicado, como foi entre 1999 e 2002 depois de 2002 a 2006 e em seguida de 2007 a 2012. A partir de então e principalmente 2014 e 2015, é que há realmente uma incidência regular e crescente proporcionalmente em relação ao total de artigos publicados.

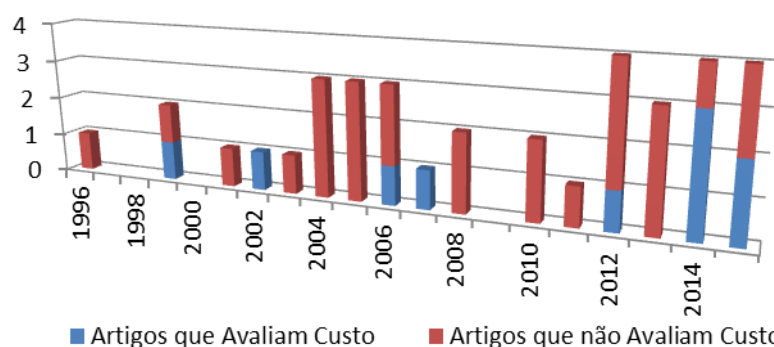


Gráfico 05: Publicação de artigos que avaliam custos para medir eficiência

Fonte: Elaboração Própria (2015)



Outro aspecto que também merece atenção é o fato de que é comum nos artigos recentes a indicação para desdobramentos em novos estudos que aprofundem a pesquisa com relação à identificação da relação dos custos com a eficiência em gerenciamento de projetos.

Pesquisas futuras devem também examinar se uma diminuição da utilidade marginal para investimentos relacionados com gerenciamento de projetos existe. Acredita-se que, depois de ter sido atingido certo grau de maturidade em gerenciamento de projetos, os investimentos em gerenciamento de projetos vão gerar nenhum benefício adicional, e o ROI (Retorno sobre Investimento) irá diminuir para zero ou mesmo tornar-se negativo (LAPPER et al, 2014).

Percepção de eficiência

Outra análise muito importante que se obtém a partir dos dados extraídos da revisão de literatura, é a percepção de eficiência segundo os autores dos artigos selecionados. Ficou claro que há três perspectivas sobre como perceber a eficiência no gerenciamento de projetos. A primeira delas é sob a ótica do gerenciamento de projetos, ou seja, atividades essencialmente de gerenciamento de projetos, principalmente gestão de custos, gestão de prazo e gestão da qualidade. A segunda ótica percebida sobre a eficiência é de como o cliente enxerga o projeto, mais precisamente os entregáveis. Neste sentido, a eficiência no gerenciamento do projeto se traduz no atendimento aos anseios do cliente com relação aos produtos do projeto. Por último, a ótica do alinhamento estratégico, que visa medir a contribuição que o projeto fez ao atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

A análise dos artigos mostra que essas três perspectivas não competem entre si, mas sim se complementam. É facilmente observado que os artigos que colocam as avaliações de eficiência apenas no gerenciamento de projetos em suas atividades mais genuínas de gerenciamento de custo, prazo e qualidade, se colocam de forma mais tradicionais e ortodoxas (se é que um tema tão recente e atual pode ser classificado dessa forma). Em continuidade, observa-se a preocupação com as partes interessadas (que inclusive se materializa na edição 5 do PMBOK que inclui a 10ª área de conhecimento, justamente a gestão das partes interessadas) sendo o cliente o principal deles. Dessa forma, os artigos que consideram a percepção do cliente como fator de influência na avaliação de eficiência em gerenciamento de projetos, a consideram de forma adicional aos fatores ortodoxos já citados (custo, prazo e qualidade). Por último, seguindo a mesma influência da participação das partes interessadas, desponta o alinhamento estratégico, que tem associação direta com o *sponsor*. Neste caso, os

artigos também consideram a percepção do cliente além dos fatores primários ou ortodoxos (custo, prazo e qualidade).

No Gráfico 06, é possível observar como se distribui os 38 artigos da amostra, em termos percentuais, com relação a percepção de eficiência em gerenciamento de projetos. Sob a análise feita no parágrafo anterior, verifica-se que praticamente a metade dos artigos analisados adota uma abordagem mais ortodoxa (como ficou definido) sobre a avaliação de eficiência em gerenciamento de projetos. A outra metade dos artigos analisados se divide em $\frac{1}{4}$ daqueles que consideram além dos critérios ortodoxos, a percepção do cliente, e $\frac{1}{4}$ daqueles que além dos critérios ortodoxos e da percepção do cliente, a ótica de contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos.

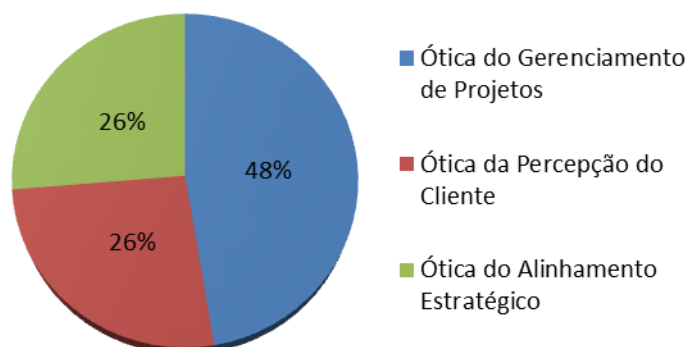


Gráfico 06: Percepção de Eficiência

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Fica claro no Gráfico 07, que há uma evolução neste sentido, ou seja, os fatores que são considerados para avaliação de eficiência em gerenciamento de projetos, tendem a agregar mais critérios ao longo dos anos. No caso, os tradicionais e ortodoxos, custo, prazo e qualidade, ganham corpo com a perspectiva do cliente que ficam ainda mais complexas com a incorporação da avaliação da contribuição estratégica.

Há de fato nos anos de 1996 e 1999 uma participação de artigos com a percepção do cliente e contribuição estratégica, contudo, verifica-se também um certo isolamento conjuntural desses anos, já que são efetivamente muito poucas publicações nesse anos, além de intervalos sem nenhuma publicação nos anos de 1997, 1998 e 2000.

É mesmo a partir de 2001, onde se consolida a publicação regular de artigos sobre o tema, que se verifica a evolução da percepção de eficiência, agregando novos critérios. Começando em 2001 a 2004 onde os fatores mais ortodoxos (custo, prazo e qualidade), predominam de forma absoluta. Em seguida tem-se um período de inserção de novos critérios, com destaque a percepção do cliente, mas ainda de forma minoritária. Há então um ano atípico, sem nenhuma publicação neste sentido. Para a partir de então, os critérios ortodoxos



perderem definitivamente o protagonismo absoluto na avaliação da eficiência no gerenciamento de projetos, dando espaço para os já citados, perspectivas do cliente e contribuição para os objetivos estratégicos. Verifica-se inclusive que a partir de 2013, os fatores puramente ortodoxos já representam menos da metade dos artigos publicados.

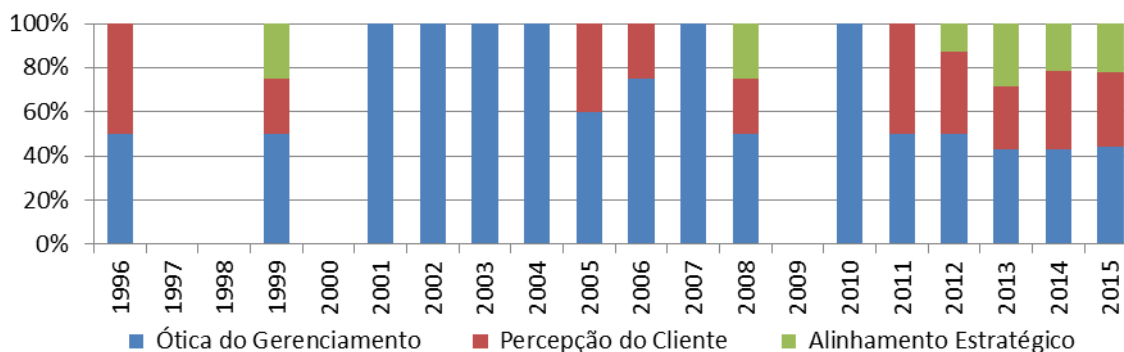


Gráfico 07: Evolução da Percepção de Eficiência ao longo dos anos

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Essa análise é muito importante porque denota que a avaliação de eficiência em gerenciamento de projetos torna-se cada vez mais complexa ao longo dos anos, em especial nos últimos 3 anos. Entram na equação novos critérios que demandam dos profissionais mais atenção e coordenação de ações para diagnosticar e definir as ações necessárias de melhoria.



CONCLUSÃO

Para isso, cumpriu-se o roteiro proposto, onde foi feita uma pesquisa de literatura buscando encontrar aquilo que os teóricos produziram de conhecimento a cerca da eficiência no gerenciamento de projetos.

A pesquisa de literatura foi realizada utilizando a base de periódico Scopus e se baseou em palavras chave de pesquisa extraída da fundamentação teórica. O fio condutor de seleção dos artigos foi a eficiência em gerenciamento de projetos, o que os teóricos produziram de conhecimento em relação a como se avalia e como se obtém maior eficiência em gerenciamento de projetos.

Ao todo foram selecionado 38 artigos de vários países que serviram de base para formulação do questionário enviado aos especialistas, de modo a testar a hipótese formulada. Do total dos artigos selecionados, quase a metade são dos EUA e Reino Unido; 21 dos 38 foram publicados na *International Journal of Project Management* e 23 foram publicados em periódicos com avaliação Qualis A2 para Engenharias III. Também foi verificado que metade dos artigos selecionados foram publicados nos últimos 5 anos. Dessas análises pode-se concluir que trata-se de uma amostra de boa qualidade e recente, além disso fica claro que trata-se de um tema novo que demonstra um crescente interesse em ser estudado.

Ainda na pesquisa de literatura, os artigos selecionados foram classificados em: avaliam custo para medir eficiência e não avaliam custo para medir eficiência. Ao se plotar os artigos na linha do tempo segundo essa classificação, o que chama a atenção é que a proporção de artigos que avaliam custo para medir eficiência vem aumentando ao longo do tempo, especialmente nos últimos dois anos. Outra classificação feita foi quanto à ótica da eficiência (ótica do gerenciamento de projetos, ótica da percepção do cliente e ótica do alinhamento estratégico) o que se pôde constatar é que os estudos mais recentes acumulam as diversas óticas da eficiência em gerenciamento de projetos, denotando maior complexidade e maior demanda sobre o tema, principalmente nos últimos 3 anos.

Portanto, o aspecto mais relevante observado é que a produção teórica produzida sobre o tema é recente e coloca uma tendência em perspectiva que valoriza cada vez mais a avaliação de custo para medir a eficiência no gerenciamento de projetos. Outro achado interessante foi que os autores pesquisados divergem em 50% sobre as boas práticas em gerenciamento de projetos avaliadas em alto grau de maturidade não garantem maior eficiência, deixando uma lacuna a ser preenchida no sentido de se medir a eficiência do gerenciamento de projetos.



Com esses resultados, é consequência natural considerar o presente estudo como um importante instrumento de contribuição para o desenvolvimento do conhecimento científico sobre eficiência em gerenciamento de projetos, principalmente por ser uma área de estudo recente, de interesse crescente, com cada vez mais publicações e grande demanda na sociedade. Além de estabelecer de forma clara e contundente para onde vai a evolução dos estudos sobre o tema, colocando uma opção bem delineada para onde caminha a fronteira desse conhecimento.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMAHMOUD, Essam Salem; DOLOI, Hemanta Kumar e PANUWATWANICH, Kriengsak; **Linking project health to project performance indicators Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia**; Austrália; international journal of project management; 2012
- ATKINSON, Roger; **Project management cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria**; Reino Unido; International Journal of Project Management; 1999
- BELASSI, Walid e TUKEL, Oya Icmeli; **A new framework for determining critical success/failure factors in projects**, Great Britain, International Journal of Project Management, 1996
- BERINGER, Claus; JONAS, Daniel e KOCK, Alexander; **Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its**; Alemanha; International Journal of Project Management; 2013
- BERSSANETI, Fernando Tobal e CARVALHO, Marly Monteiro; **Identification of variables that impact project success in Brazilian companies**; Brasil; international journal of project management; 2015
- CHAPMAN, Chris e WARD, Stephen; **Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects**; Reino Unido; International Journal of Project Management; 2004
- CLARKE, Angela; **A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management**; Reino Unido; International Journal of Project Management; 1999
- DAI, Christine Xiaoyi e WELLS, William G.; **An exploration of project management office features and their relationship to project performance**; EUA; International Journal of Project Management; 2004
- DINSMORE, Paul Campbell e SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da; **Gerenciamento de Projetos**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004
- DWEIRI, F.T. e KABLAN, M.M.; **Using fuzzy decision making for the evaluation of the project management internal efficiency**; Jordânia; Decision Support Systems; 2006
- EVE, Anthony; **Development of project management systems**; Reino Unido; Industrial and Commercial Training; 2007
- FRINSDORF, Olivia; ZUO, Jian e XIA, Bo; **Critical factors for project efficiency in a defence environment**; Austrália; International Journal of Project Management; 2014



GRAY, David E; **Pesquisa no Mundo Real**; Porto Alegre; Penso; 2012

HERKENHOFF, Debora Athayde; **Análise comparativa dos modelos de Maturidade de Projetos: OPM3, CMMI, Kerzner e MMGP-Prado**, Niteroi, Universidade Federal Fluminense, 2010

HYVARI, Irja; **Project management effectiveness in project-oriented business organizations**; Finlândia; International Journal of Project Management; 2006

ISO 10.006:2003; **Quality management systems — Guidelines for quality management in projects**, Switzerland, ISO, 2003

JIANGA, James J.; KLEINB, Gary; HWANGC, Hsin-Ginn; HUANGC, Jack e HUNG, Shin-Yuan; **An exploration of the relationship between software development process maturity and project performance**; EUA; Information & Management; 2004

JONAS, Daniel; KOCK, Alexander e GEMUNDEN, Hans Georg; **Predicting Project Portfolio Success by Measuring Management Quality—A Longitudinal Study**; Alemanha; IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT; 2013

JONES, Janine L. Sanders e LINDERMAN, Kevin; **Process management, innovation and efficiency performance The moderating effect of competitive intensity**; EUA; Business Process Management Journal; 2014

JR, Roque Rabechini; MULLER, Sandra; RACZ, André e SILVA, Alexandre Campos Pinto; **Maturidade e Sucesso em Projetos sob a perspectiva do binomio fornecedor cliente**; Brasil; Revista Brasileira de Gestão de Negócios; 2010

JUNIOR, Antonio da Silva Jucá; CONFORTO, Edivandro Carlos e AMARAL, Daniel Capaldo; **Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software** ; Brasil; Gestão & Produção; 2010

KAISER, Michael G.; ARBI, Fedi El e AHLEMANN, Frederik; **Successful project portfolio management beyond project selection techniques Understanding the role of structural alignment**; Alemanha; International Journal of Project Management; 2015

KENETT, Ron S.; COLEMAN, Shirley e STEWARDSON, Dave; **Statistical Efficiency: The Practical Perspective**; Israel; QUALITY AND RELIABILITY ENGINEERING INTERNATIONAL; 2003

KERZNER, Harold; **Gestão de Projetos: As melhores Práticas**, Porto Alegre, BOOKMAN, 2010

KERZNER, Harold; **Strategic Planning for Project Management Using a Project**



Management Maturity Model, New York, John Wiley & Sons, 2001

LAPPER, Marc e SPANG, Konrad; **Investments in project management are profitable A case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management**; Alemanha; International Journal of Project Management; 2014

MILOSEVIC, Dragan e PATANAKUL, Peerasit; **Standardized project management may increase development projects success**; EUA; International Journal of Project Management; 2005

MIR, Farzana Asad e PINNINGTON, Ashly H.; **Exploring the value of project management Linking Project Management Performance and Project Success**; Emirados Arabes; International Journal of Project Management; 2014

MUNNS, A K e BJEIRMI, B F; **The role of project management in achieving project success**; Reino Unido; International Journal of Project Management; 1996

NARAYANAN, Sriram; BALASUBRAMANIAN, Sridhar e SWAMINATHAN, Jayashankar M.; **Managing Outsourced Software Projects An Analysis of Project Performance and Customer Satisfaction**; EUA; PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT; 2011

OPM3®, **Organizational Project Management Maturity Model**, USA, PMI, 2008

PATE-CORNELL, M. Elisabeth e DILLON, Robin L.; **Success Factors and Future Challenges in the Management of Faster-Better-Cheaper Projects Lessons Learned from NASA**; EUA; IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT; 2001

PHELAN, Timothy M.; **The Impact of Effectiveness and Efficiency on Project Success**; EUA; Portland International Conference on Management of Engineering and Technology ; 2005

PMBOK; **A Guide to the Project Management Body of Knowledge Four Edition**, USA, PMI, 2013

PRADO, Darci; **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**, Nova Lima, INDG, 2010

RAYMOND, Louis e BERGERON, François; **Project management information systems An empirical study of their impact on project managers and project success**; Canada; International Journal of Project Management; 2008

SALEH, Yasser e ALSHAWI, Mustafa; **An alternative model for measuring the success of IS projects the GPIS model**; Reino Unido; Journal of Enterprise Information Management; 2005



SANCHEZ, Angel Martinez e PEREZ, Manuela Perez; **R&D project efficiency management in the Spanish industry**; Espanha; international journal of project management; 2002

SCOTT-YOUNG, Christina e SAMSON, Danny; **Project success and project team management Evidence from capital projects in the process industries**; EUA; Journal of Operations Management; 2008

SERRA, Carlos Eduardo Martins e KUNC, Martin; **Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies**; Reino Unido; International Journal of Project Management; 2015

SERRADOR, Pedro e TURNER, Rodney; **The Relationship Between Project Success and Project Efficiency**; Canada; international journal of project management; 2015

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov; LEVY, Ofer; MALTZ, Alan C.; **Project Success: A Multidimensional Strategic Concept**, Vienna, Long Range Planning, 2001

SPALEK, Seweryn; **Finding a New Way to Increase Project Management Efficiency in Terms of Time Reduction**; Polônia; Engineering Economics ; 2014

SWINK, Morgan; TALLURI, Srinivas e PANDEJPONG, Temyos; **Faster better cheaper A study of NPD project efficiency and performance tradeoffs**; EUA; Journal of Operations Management; 2006

UNGER, Barbara Natalie; GEMUNDEN, Hans Georg e AUBRY, Monique; **The three roles of a project portfolio management office Their impact on portfolio management execution and success**; Alemanha; International Journal of Project Management; 2012

VANHOUCKE, Mario; **Measuring the efficiency of project control using fictitious and empirical project data**; Reino Unido; international journal of project management; 2012

VOSS, Martin; **Impact of customer integration on project portfolio management and its success—Developing a conceptual framework**; Alemanha; International Journal of Project Management; 2012

WARD, John e DANIEL, Elizabeth M.; **The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction**; Reino Unido; Journal of Enterprise Information Management; 2013

XAVIER, Carlos Magno da Silva; **Gerenciamento de Projetos**, São Paulo, Saraiva, 2009

XU, Yan e YEH, Chung-Hsing; **A performance-based approach to project assignment and performance evaluation**, Australia, International Journal of Project Management, 2013



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

ZHANG, Min e JIN, Maozhu; **Two Staged Incentive Contract Based on Efficiency and Innovation**; China; Journal of Industrial Engineering and Management; 2014