

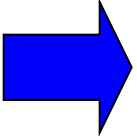
Gestão de Projetos de Inovação

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho



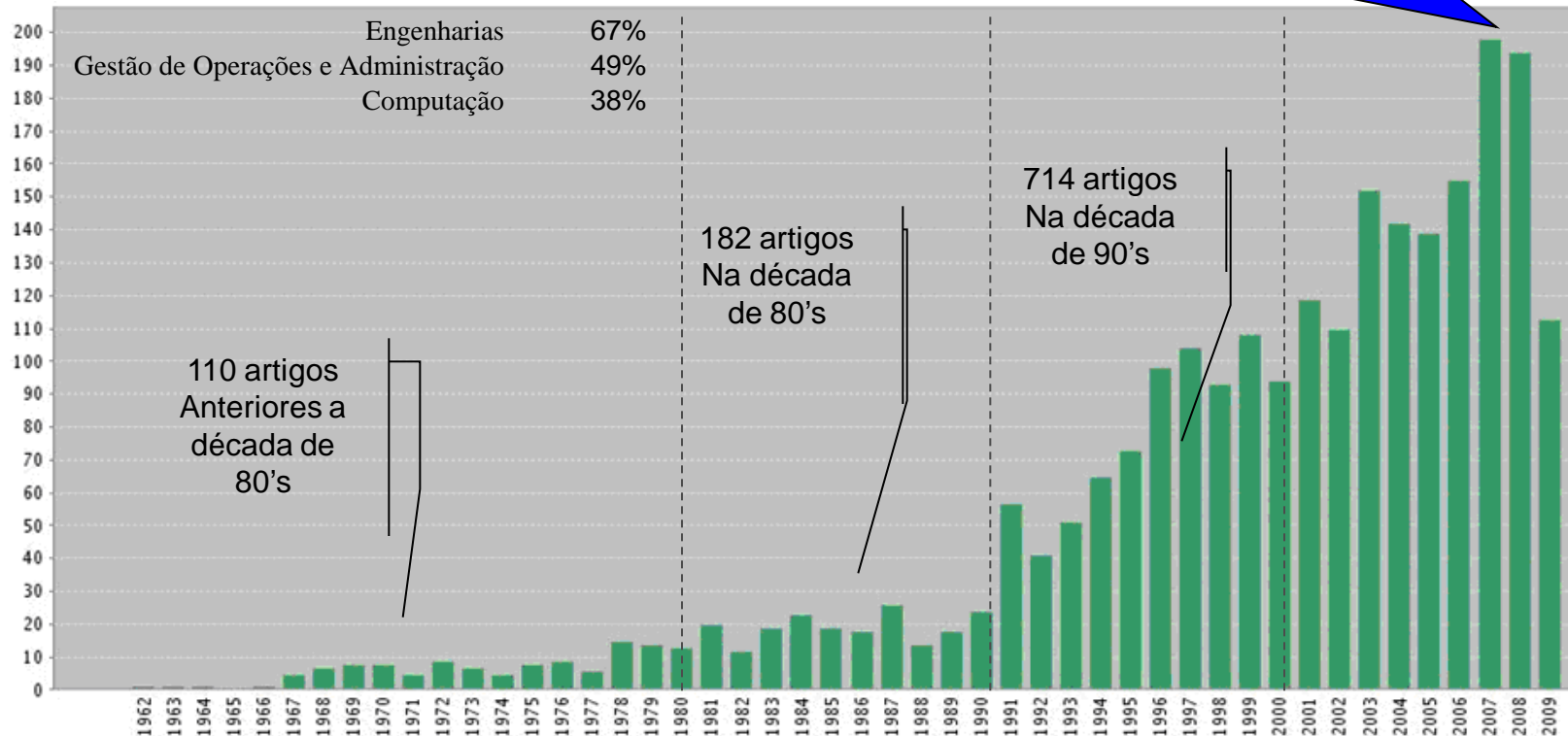
Marly Monteiro de Carvalho

Agenda

- 
- 1. Contexto e Motivação**
 2. Modelo de referência das pesquisas
 - O que é sucesso
 - Os fatores críticos de sucesso
 3. Resultados de pesquisas
 - Gestão de risco e sucesso
 - Investimentos em GP e sucesso
 - Fatores de sucesso em projetos de serviços
 4. Considerações finais

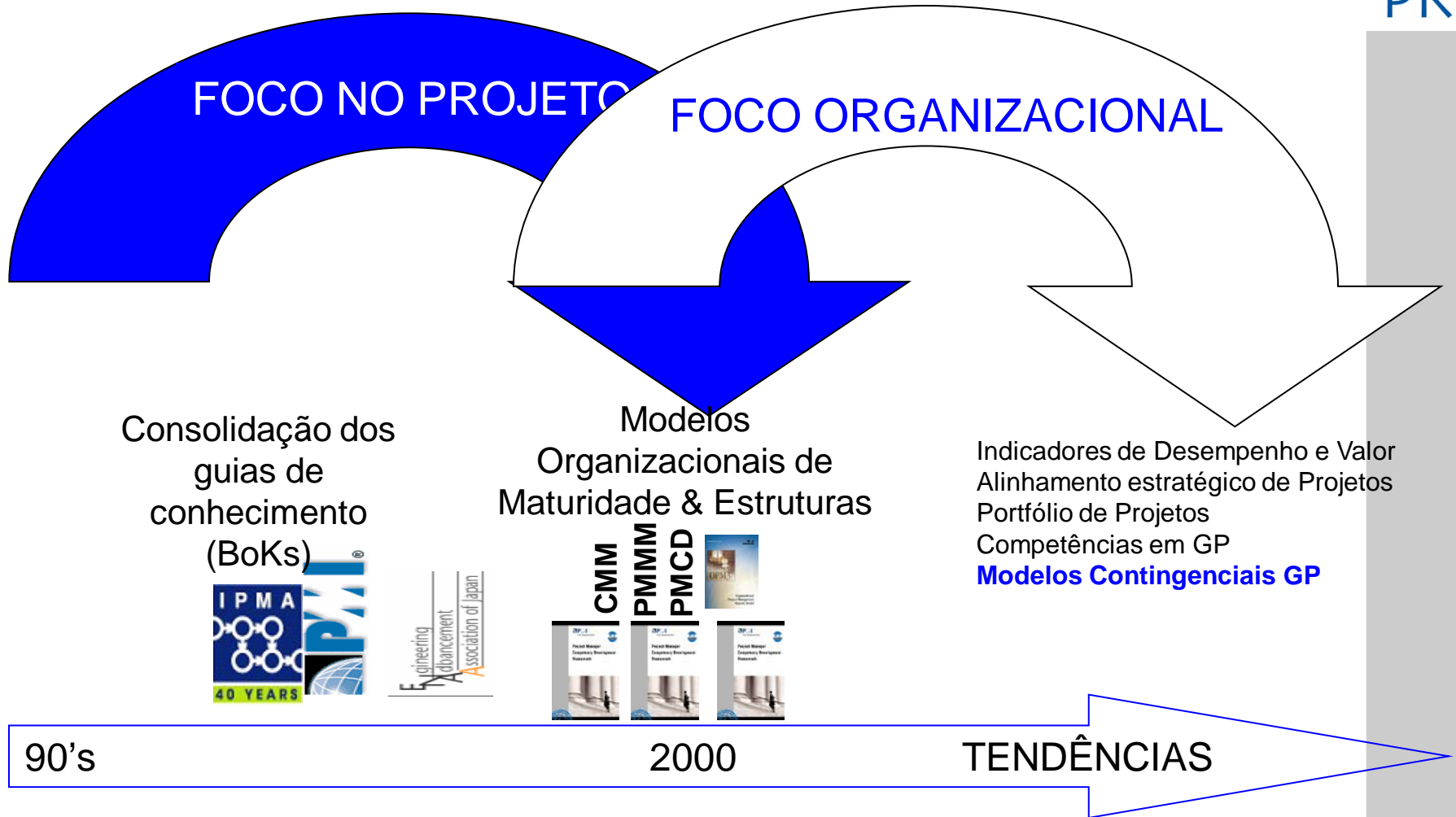
Gestão de Projetos: Evolução da pesquisa acadêmica

~3.000 artigos na
ISI Web of Science na
última década



Marly Monteiro de Carvalho

Gestão de Projetos: Duas ondas



(Kerzner, 2001, Shenhar & Dvir, 2007, Carvalho et al, 2004 e 2008; Carvalho & Rabechini Jr, 2005, 2007, 2009)

Marly Monteiro de Carvalho

Agenda

1. Contexto e Motivação



2. Modelo de referência das pesquisas

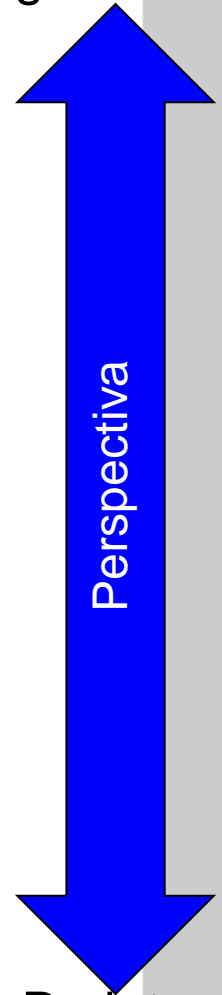
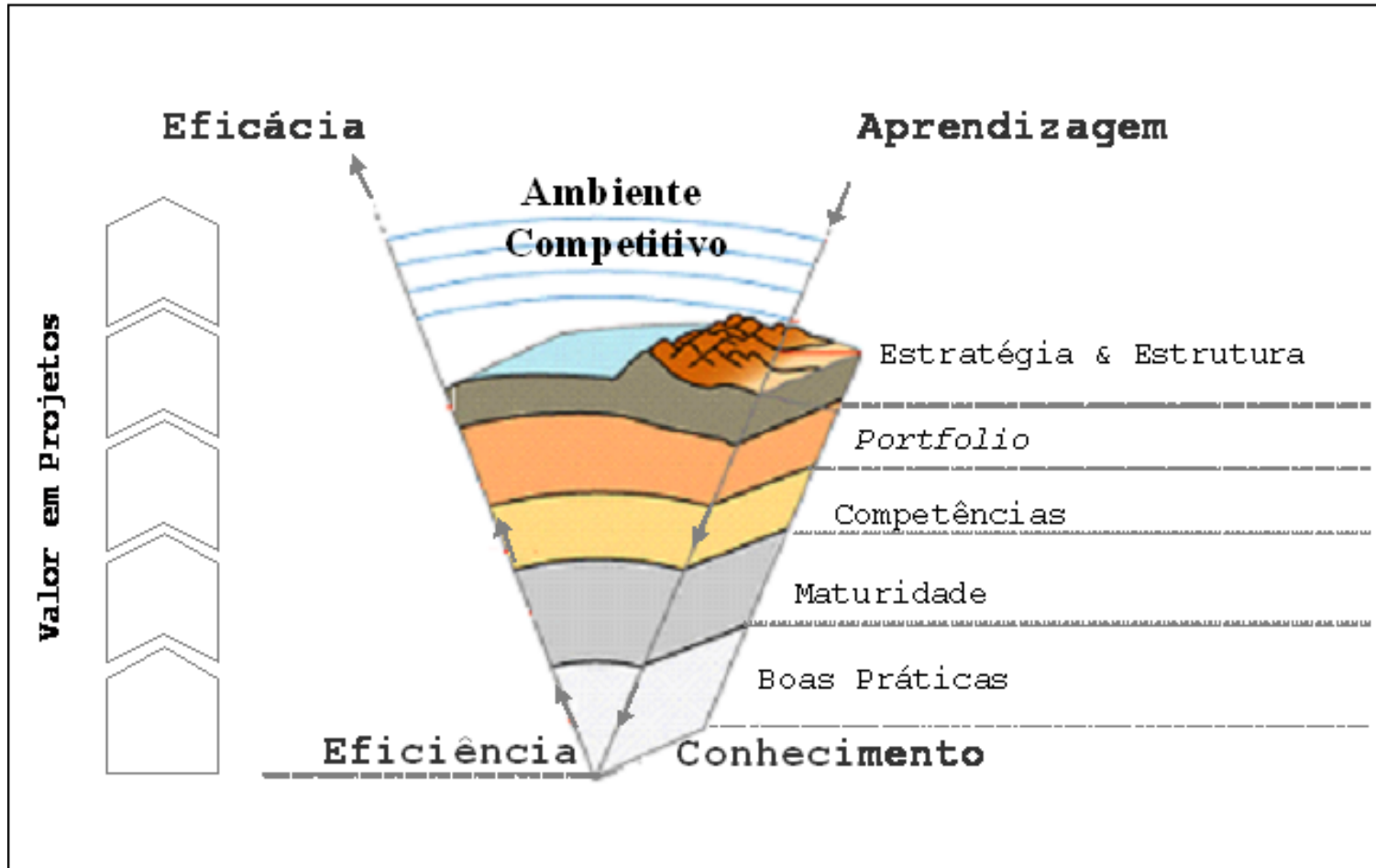
- O que é sucesso
- Os fatores críticos de sucesso

3. Resultados de pesquisas

- Gestão de risco e sucesso
- Investimentos em GP e sucesso
- Fatores de sucesso em projetos de serviços

4. Considerações finais

Cadeia de Valor em Projetos



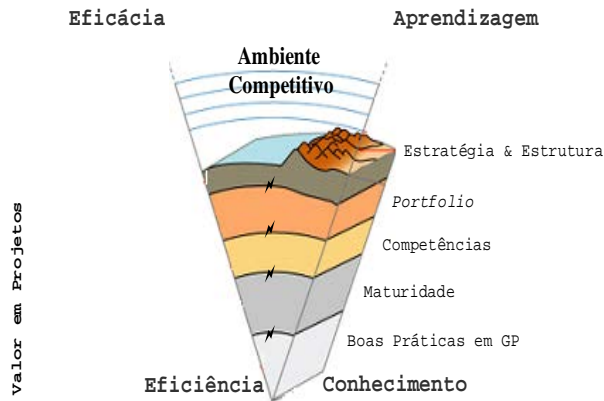
Projeto

Carvalho e Rabechini Jr, 2011

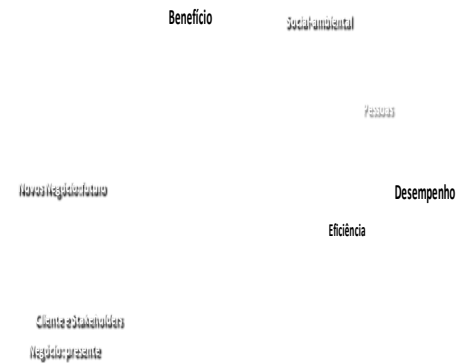
Marly Monteiro de Carvalho

Modelo de Referência

Fatores Críticos de Sucesso



Sucesso em Projeto



$$Y = F(X)$$

Tipo de Projeto

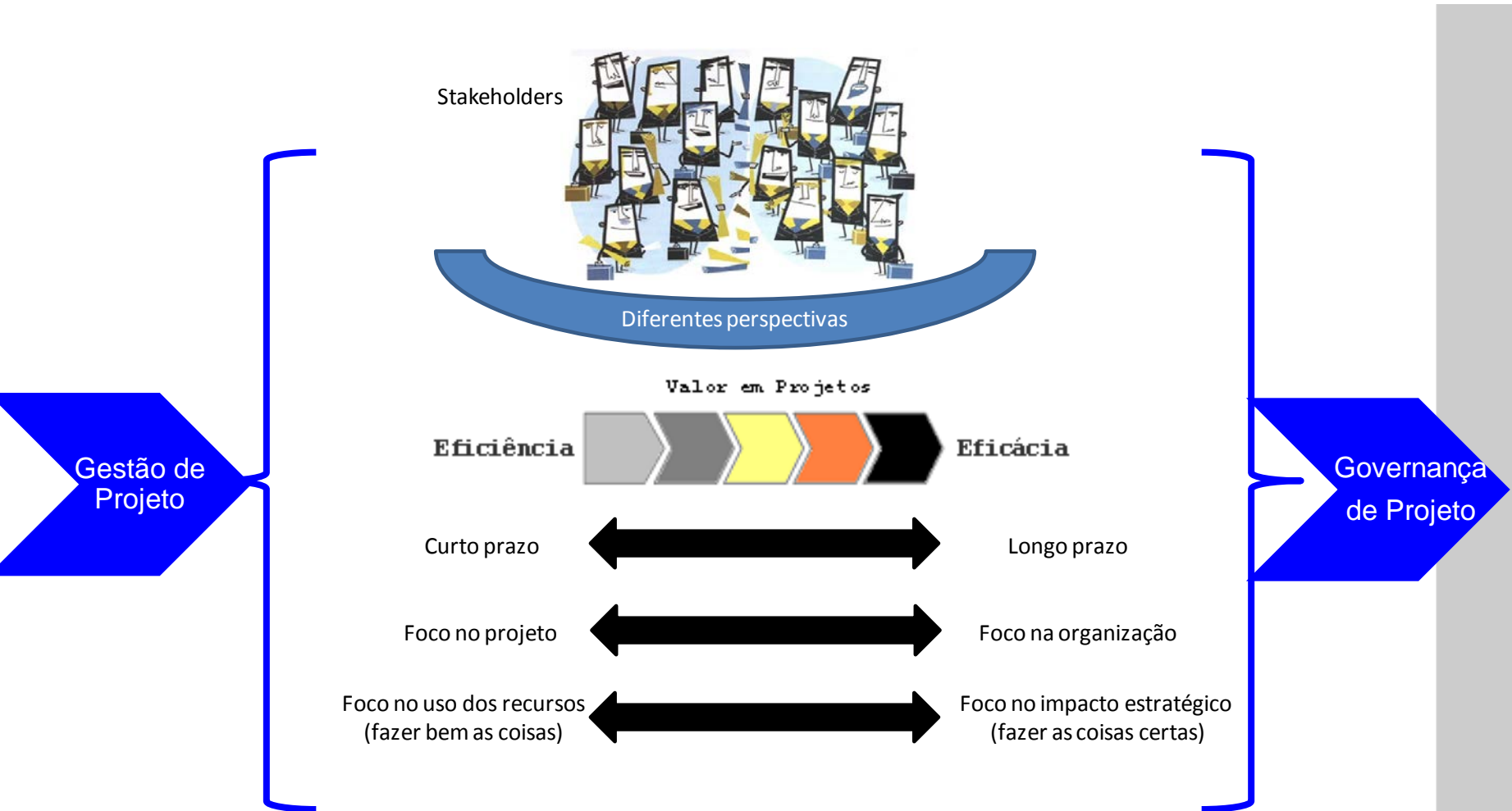
- Diamante (complexidade, tecnologia, passo e novidade)
- Projetos ágeis x tradicional
- Projetos tipo Soft & Hard,
- Modelo I⁴ (inovação, integração, impacto, imediato)

Marly Monteiro de Carvalho

Indicadores de Resultado
(lagging indicators)

Indicadores direcionadores
(leading indicators)

Sucesso em Projeto



Marly Monteiro de Carvalho

Perspectivas de Sucesso



Benefício

Social-ambiental



Pessoas

Novos Negócios: futuro



Cliente e Stakeholders

Negócio: presente



Desempenho

Eficiência



Marly Monteiro de Carvalho

Perspectivas de Sucesso

		<i>Crítérios de sucesso</i>	<i>Referências*</i>	<i>No.</i>
	gestão do projeto	Cumprimento de cronograma (prazo)	Atkinson (1999), Belassi e Tukul (1996), CII (2006), De Wit (1988), Gray (2001), Hatush e Skitmore (1997), Katz e Allen (1985), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Larson e Gobeli (1989), Lim e Mohamed (1999), Ling (2004), Navarre e Schaan (1990), OGC (2005), Shenhar e Dvir (2007), White e Fortune (2002)	15
		Cumprimento do orçamento (custo)	Atkinson (1999), Belassi e Tukul (1996), CII (2006), De Wit (1988), Gray (2001), Hatush e Skitmore (1997), Katz e Allen (1985), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Larson e Gobeli (1989), Lim e Mohamed (1999), Ling (2004), Navarre e Schaan (1990), OGC (2005), Shenhar e Dvir (2007), White e Fortune (2002)	15
		Medidas econômico-financeiras do projeto: ROI, ROE, NPV, fluxo de caixa	Archer e Ghasemzadeh (1999), De Wit (1988), Elattar (2009), Shenhar e Dvir (2007), Thomas, Delisle e Jugdev (2002)	5
		Clareza na comunicação	Elattar (2009), Fortune e White (2006), Kerzner (1987), Pinto e Slevin (1987)	4
		Redução de desvios e dos riscos	CII (2006), De Wit (1988), OGC (2005), Shenhar e Dvir (2007)	4
		Redução de questões com dos fornecedores	Atkinson (1999), Katz e Allen (1985)	2
	Produto/serviço	Qualidade do produto/serviço	Atkinson (1999), CII (2006), De Wit (1988), Ling (2004), OGC (2005), Shenhar e Dvir (2007), Toor e Ogunlana (2009), White e Fortune (2002)	7
		Cumprimento de requisitos e especificações (escopo)	Belassi e Tukul (1996), CII (2006), De Wit (1988), Elattar (2009), Gray (2001), Hatush e Skitmore (1997), Navarre e Schaan (1990), OGC (2005), Shenhar e Dvir (2007), Toor e Ogunlana (2009), White e Fortune (2002)	11
	Impacto na equipe	Desempenho da equipe de projetos	Thamhain (2004), Thomas, Delisle e Jugdev (2002)	2
		Alta satisfação ou moral da equipe	CII (2006), De Wit (1988), Elattar (2009), Shenhar e Dvir (2007), Thamhain (2004)	5
		Desenvolvimento das capacidades e habilidades da equipe	Atkinson (1999), CII (2006), Shenhar e Dvir (2007)	3
		Retenção dos membros da equipe	Shenhar e Dvir (2007)	1
		Ausência de conflitos	Shenhar e Dvir (2007)	1
		Satisfação do gerente do projeto	De Wit (1988), Kumaraswamy e Thorpe (1996)	2
Presente	Impacto para o negócio	Parcela de mercado	Shenhar e Dvir (2007), Thomas, Delisle e Jugdev (2002)	2
		Valor do projeto para organização: aumento nas vendas, aumento nos lucro	De Wit (1988), Elattar (2009), Shenhar e Dvir (2007), Thomas, Delisle e Jugdev (2002)	4
		Aprendizado profissional	Atkinson (1999)	1
		Atendimento às metas estratégicas	Atkinson (1999), White e Fortune (2002)	2
		Tecnologia nova	Shenhar e Dvir (2007), Kumaraswamy e Thorpe (1996)	2
		Mercado novo	Shenhar e Dvir (2007)	1
		Nova competência essencial	Shenhar e Dvir (2007)	1
		Nova capacidade organizacional	Shenhar e Dvir (2007)	1
	Impacto para o cliente	Benefícios para o cliente (melhoria de desempenho)	Dvir et al. (1998), OGC (2005), Shenhar e Dvir (2007)	3
		Satisfação e lealdade do cliente	De Wit (1988), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Lim e Mohamed (1999), Shenhar e Dvir (2007), Thomas, Delisle e Jugdev (2002), Ling (2004)	6
		Reconhecimento da marca	Shenhar e Dvir (2007)	1
	Impacto socioambiental	Respeito ao meio ambiente	Atkinson (1999), Elattar (2009), Kumaraswamy e Thorpe (1996)	3
		Respeito à sociedade	Atkinson (1999), Elattar (2009), Kumaraswamy e Thorpe (1996)	3
		Conformidade com normas e legislação	Elattar (2009), Pocock et al. (1996), Shenhar e Dvir (2007)	3
		Segurança	CII (2006), Elattar (2009), Lim e Mohamed (1999), Kometa, Olomolaiye e Harris (1995), Kumaraswamy e Thorpe (1996), Toor e Ogunlana (2009), White e Fortune (2002)	7

Marly Monteiro de Carvalho

Fatores Críticos de Sucesso em Projeto

- # FCSs são as variáveis críticas que tem impacto positivo e significativo no sucesso de projetos.
- # As poucas áreas-chave em que as “coisas que devem dar certo” para se atingir o sucesso (Rockart, 1979)

Fatores críticos de Sucesso

Critical success factors	references
Support from senior management	Avots [5] ; Cleland and King [6] ; Morris [7] ; Pinto and Slevin [8] ; Morris and Hough [9] ; Stoddart-Stones [10] ; Magal et al. [11] ; Pinto and Mantel [12] ; McComb and Smith [13] ; Cash and Fox [14] ; Yap et al. [15] ; Pollalis and Frieze [16] ; Tennant [4] ; Selin and Selin [17] ; Martinez [18] ; The Standish Group [19] ; Couillard [20] ; Wastell and Newman [21] ; Tan [22] ; Munns and Bjeirmi [23] ; Bellasi and Tukul [24] ; KPMG [25] ; McCormack [3] ; McGolpin and Ward [26] ; Dvir et al. [27] ; Kasser and Williams [28] ; Jang and Lee [29] ; Whittaker [30] ; Turner [31] ; Weir [32] ; Taylor [33] ; Thite [34] ; Poon and Wagner [35] ; Cooke-Davies [36] ; Andersen et al. [37] ; Caldeira and Ward [38] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Clear realistic objectives	Baker et al. [42] ; Morris [7] ; Hughes [43] ; Pinto and Slevin [8] ; Pinto and Mantel [12] ; Tennant [4] ; Selin and Selin [17] ; Harding [44] ; Couillard [20] ; Yeo [45] ; Wateridge [46] ; TheStandish Group [19] ; Beare [47] ; Tan [22] ; Munns and Bjeirmi [23] ; Spinelli [48] ; Cicmil [49] ; Dvir et al. [27] ; Glass [50] ; Kasser and Williams [28] ; Jang and Lee [29] ; Clarke [51] ; Weir [32] ; Taylor [33] ; Thite [34] ; Poon and Wagner [35] ; Andersen et al. [37] ; Caldeira and Ward [38] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Strong/detailed plan kept up to date	Avots [5] ; Baker et al. [42] ; Cleland and King [6] ; Morris [7] ; Morris and Hough [9] ; Pinto and Mantel [12] ; Pollalis and Frieze [16] ; Martinez [18] ; The Standish Group [19] ; Wateridge [46] ; Couillard [20] ; Smart [52] ; Williams [53] ; Bellasi and Tukul [24] ; KPMG [25] ; Spinelli [48] ; McCormack [3] ; McGolpin and Ward [26] ; Dvir et al. [27] ; Kasser and Williams [28] ; Glass [50] ; Whittaker [30] ; Clarke [51] ; Turner [31] ; Taylor [33] ; Andersen et al. [37] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Good communication/ feedback	Avots [5] ; Cleland and King [6] ; Morris [7] ; Hughes [43] ; Pinto and Slevin [8] ; Curtis et al. [54] ; Magal et al. [11] ; Pinto and Mantel [12] ; McComb and Smith [13] ; Cash and Fox [14] ; Pollalis and Frieze [16] ; Wateridge [46] ; Couillard [20] ; Tan [22] ; Gowan and Mathieu [55] ; Pollalis and Frieze [16] ; Wateridge [46] ; Couillard [20] ; Tan [22] ; Gowan and Mathieu [55] ; Hilderbrand [56] ; Spinelli [48] ; Dvir et al. [27] ; Kasser and Williams [28] ; Clarke [51] ; Turner [31] ; Thite [34] ; Cooke-Davies [36] ; Andersen et al. [37] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
User/client involvement	Morris [7] ; Pinto and Slevin [8] ; Curtis et al. [54] ; Magal et al. [11] ; Pinto and Mantel [12] ; McComb and Smith [13] ; Yap et al. [15] ; Pollalis and Frieze [16] ; Wateridge [46] ; Smart [52] ; Beare [47] ; Wastell and Newman [21] ; Bellasi and Tukul [24] ; Munns and Bjeirmi [23] ; Cicmil [49] ; Spinelli [48] ; McCormack [3] ; Dvir et al. [27] ; Jang and Lee [29] ; Turner [31] ; Caldeira and Ward [38] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Skilled/suitably qualified/sufficient staff/team	Baker et al. [42] ; Morris [7] ; Pinto and Slevin [8] ; Curtis et al. [54] ; Magal et al. [11] ; Pinto and Mantel [12] ; McComb and Smith [13] ; Cash and Fox [14] ; Pollalis and Frieze [16] ; Tennant [4] ; Martinez [18] ; Willcocks and Griffiths [57] ; The Standish Group [19] ; Dvir et al. [27] ; Glass [50] ; Jang and Lee [29] ; Weir [32] ; Poon and Wagner [35] ; Caldeira and Ward [38] ; Westerveld [40]
Effective change management	Avots [5] ; Pinto and Mantel [12] ; McComb and Smith [13] ; Cash and Fox [14] ; Pollalis and Frieze [16] ; Martinez [18] ; Martinez [18] ; Willcocks and Griffiths [57] ; Smart [52] ; The Standish Group [19] ; Hougham [58] ; Cicmil [49] ; McGolpin and Ward [26] ; Dvir et al. [27] ; Weir [32] ; Taylor [33] ; Thite [34] ; Poon and Wagner [35] ; Cooke-Davies [36] ; Yeo [39]
Competent project manager	Avots [5] ; Baker et al. [42] ; Morris [7] ; Pinto and Slevin [8] ; Pollalis and Frieze [16] ; Martinez [18] ; Cannon [59] ; Couillard [20] ; Pinto and Kharbanda [60] ; Bellasi and Tukul [24] ; Munns and Bjeirmi [23] ; Spinelli [48] ; Dvir et al. [27] ; Glass [50] ; Weir [32] ; Taylor [33] ; Andersen et al. [37] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Strong business case/ sound basis for project	Avots [5] ; Pollalis and Frieze [16] ; Smart [52] ; Pinto and Kharbanda [60] ; Munns and Bjeirmi [23] ; KPMG [25] ; McGolpin and Ward [26] ; Dvir et al. [27] ; Whittaker [30] ; Poon and Wagner [35] ; Cooke-Davies [36] ; Andersen et al. [37] ; Caldeira and Ward [38] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Sufficient/well allocated resources	Morris [7] ; Pinto and Slevin [8] ; Morris and Hough [9] ; Yap et al. [15] ; Pollalis and Frieze [16] ; Tennant [4] ; McCormack [3] ; The Standish Group [19] ; Bellasi and Tukul [24] ; Gowan and Mathieu [55] ; Dvir et al. [27] ; Kasser and Williams [28] ; Turner [31] ; Caldeira and Ward [38] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Good leadership	Morris and Hough [9] ; Cash and Fox [14] ; Pollalis and Frieze [16] ; Tennant [4] ; Martinez [18] ; Smart [52] ; Gowan and Mathieu [55] ; Pinto and Kharbanda [60] ; Dvir et al. [27] ; Turner [31] ; Thite [34] ; Andersen et al. [37] ; Caldeira and Ward [38] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Proven/familiar technology	Morris [7] ; Pinto and Mantel [12] ; McComb and Smith [13] ; Pollalis and Frieze [16] ; Cannon [59] ; Williams [53] ; Yeo [45] ; Tan [22] ; KPMG [25] ; Dvir et al. [27] ; Glass [50] ; Poon and Wagner [35] ; Caldeira and Ward [38] ; Yeo [39]
Realistic schedule	Cleland and King [6] ; Morris [7] ; Morris and Hough [9] ; Pinto and Mantel [12] ; McComb and Smith [13] ; Tennant [4] ; Selin and Selin [17] ; Dvir et al. [27] ; Glass [50] ; Kasser and Williams [28] ; Weir [32] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Risks addressed/assessed/managed	Morris and Hough [9] ; Selin and Selin [17] ; Smart [52] ; Beare [47] ; Williams [53] ; KPMG [25] ; Baldry [61] ; Dvir et al. [27] ; Whittaker [30] ; Weir [32] ; Cooke-Davies [36] ; Yeo [39] ; Westerveld [40]
Project sponsor/champion	Morris [7] ; Morris and Hough [9] ; Cash and Fox [14] ; Yap et al. [15] ; Martinez [18] ; McGolpin and Ward [26] ; Jang and Lee [29] ; Baldry [61] ; Thite [34] ; Poon and Wagner [35] ; Caldeira and Ward [38] ; Yeo [39]
Effective monitoring/control	McComb and Smith [13] ; Cash and Fox [14] ; Pollalis and Frieze [16] ; Selin and Selin [17] ; Cicmil [49] ; Dvir et al. [27] ; Weir [32] ; Thite [34] ; Poon and Wagner [35] ; Cooke-Davies [36] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Adequate budget	Baker et al. [42] ; Cleland and King [6] ; Morris and Hough [9] ; Dvir et al. [27] ; McComb and Smith [13] ; Pollalis and Frieze [16] ; Tennant [4] ; Glass [50] ; Caldeira and Ward [38] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Organisational adaptation/culture/structure	Pollalis and Frieze [16] ; Cannon [59] ; Willcocks and Griffiths [57] ; Martinez [18] ; Couillard [20] ; Hougham [58] ; Gowan and Mathieu [55] ; Taylor [33] ; Thite [34] ; Cooke-Davies [36]
Good performance by suppliers/contractors/consultants	Morris and Hough [9] ; Pollalis and Frieze [16] ; McCormack [3] ; KPMG [25] ; Glass [50] ; Jang and Lee [29] ; Caldeira and Ward [38] ; Yeo [39] ; Westerveld [40] ; Turner [41]
Planned close down/review/acceptance of possible failure	Avots [5] ; Cleland and King [6] ; Sauer [62] ; Beare [47] ; Pinto and Kharbanda [60] ; Munns and Bjeirmi [23] ; McCormack [3] ; McGolpin and Ward [26] ; Dvir et al. [27]
Training provision	Magal et al. [11] ; Yap et al. [15] ; Pinto and Kharbanda [63] ; Pinto and Kharbanda [60] ; McCormack [3] ; Dvir et al. [27] ; Caldeira and Ward [38]
Political stability	Morris and Hough [9] ; Pollalis and Frieze [16] ; Tennant [4] ; Sauer [62] ; Yeo [45] ; Pinto and Kharbanda [60]
Correct choice/past experience of project management	Hughes [43] ; Munns and Bjeirmi [23] ; Dvir et al. [27] ; Glass [50] ; Jang and Lee [29] ; Turner [41]
Environmental influences	Morris [7] ; Cleland and King [6] ; Archibald [65] ; Pinto and Kharbanda [60] ; Caldeira and Ward [38] ; Westerveld [40]
Past experience (learning from)	Yap et al. [15] ; Dvir et al. [27] ; Jordan et al. [64] ; Sauer [62] ; Cooke-Davies [36]
Project size (large)/level of complexity (high)/number of people involved (too many)/duration (over 3 years)	Hughes [43] ; Selin and Selin [17] ; Cannon [59] ; Cooke-Davies [36]
Different viewpoints (appreciating)	Curtis et al. [54] ; Pinto and Kharbanda [63] ; Turner [41]

Marly Monteiro de Carvalho

Agenda

1. Contexto e Motivação
2. Modelo de referência das pesquisas
 - O que é sucesso
 - Os fatores críticos de sucesso



3. Resultados de pesquisas

- Gestão de risco e sucesso
 - Investimentos em GP e sucesso
 - Fatores de sucesso em projetos de serviços
4. Considerações finais

Alguns resultados de Pesquisa

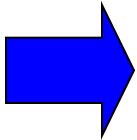


- # Gestão de Risco & Sucesso – Pesquisa em parceria do LGP/POLI (Marly Monteiro de Carvalho) – Mestrado Profissional da UNINOVE (Roque Rabechini Jr)
- # Investimentos em GP & Sucesso – Doutorado Leandro Patah LGP/POLI/USP – Orientadora Marly Monteiro de Carvalho
- # Fatores de sucesso em projetos no setor de serviços – Mestranda Sandra Morioka LGP/POLI/USP - Orientadora Marly Monteiro de Carvalho

Marly Monteiro de Carvalho

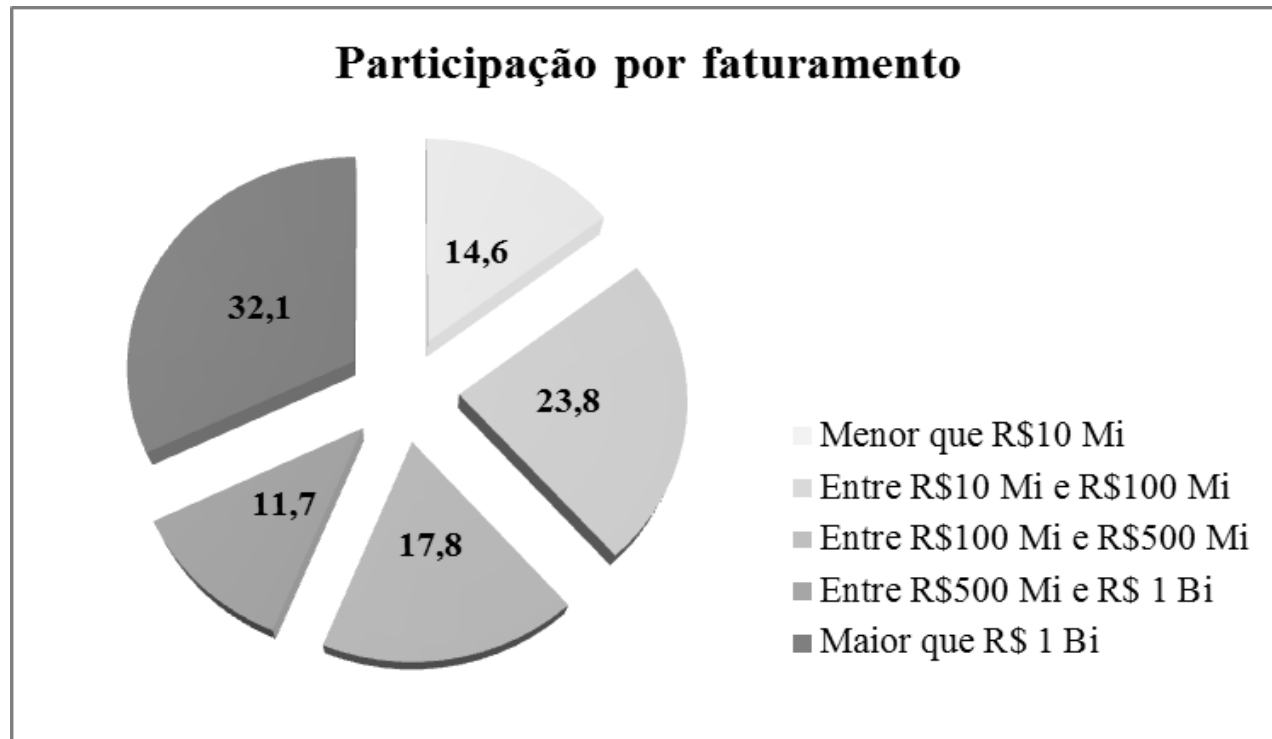
Agenda

1. Contexto e Motivação
2. Modelo de referência das pesquisas
 - O que é sucesso
 - Os fatores críticos de sucesso
3. Resultados de pesquisas
 - **Gestão de risco e sucesso**
 - Investimentos em GP e sucesso
 - Fatores de sucesso em projetos de serviços
4. Considerações finais



Resultados

Amostra

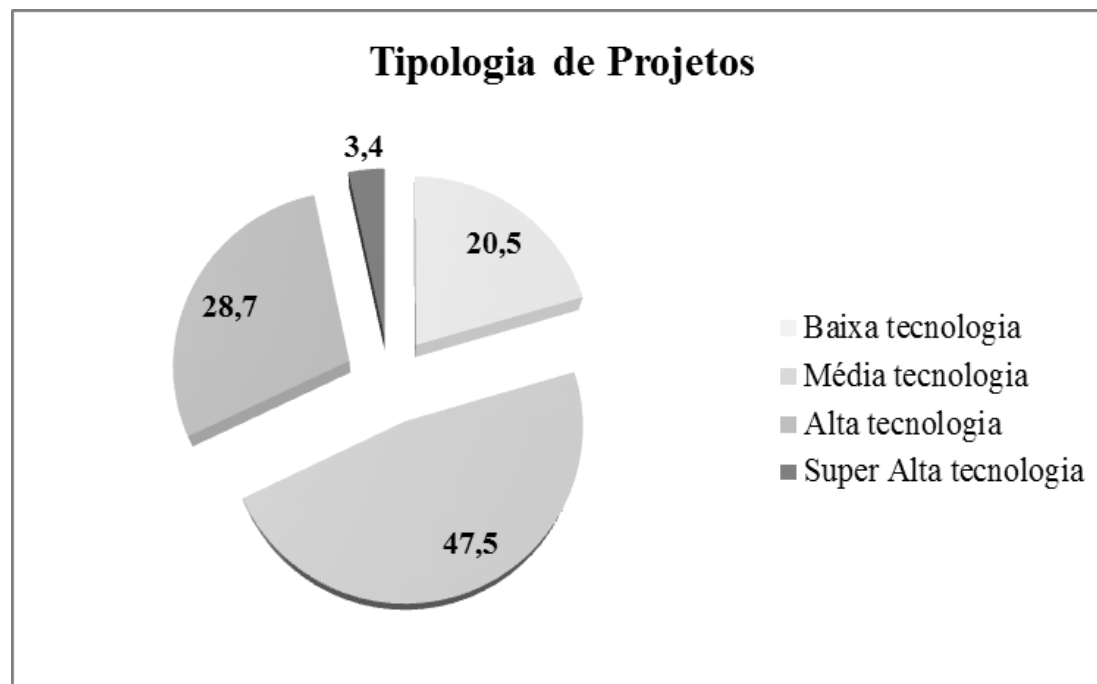


Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Resultados

Amostra



Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Amostra

Mood Median Test: Prazo Real versus Tipo

Mood median test for Prazo Real
Chi-Square = 19,64 DF = 3 P = 0,000

Individual 95,0% CIs

Tipo	N<=	N>	Median	Q3-Q1
A	56	21	10,0	8,3
B	97	77	12,0	12,0
C	47	59	15,0	18,0
D	2	8	24,0	17,8

Overall median = 12,0

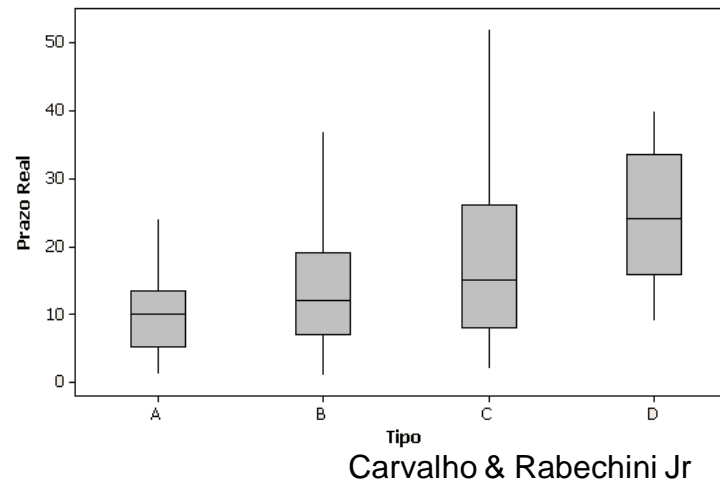
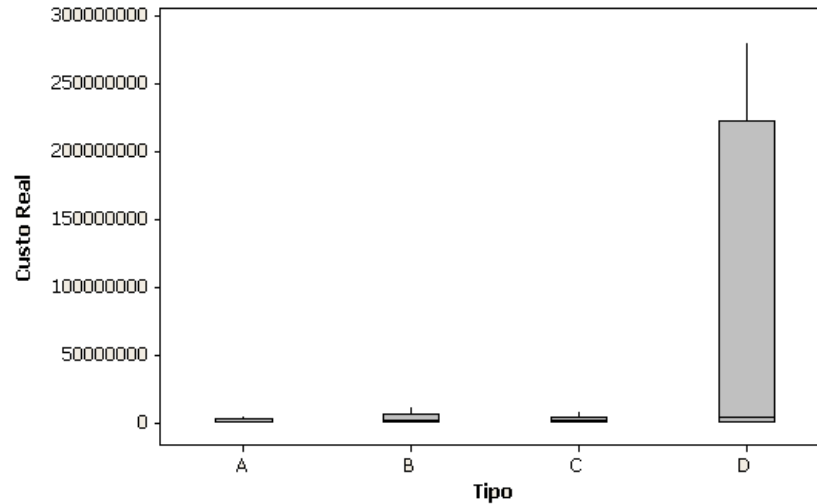
Mood Median Test: Custo Real versus Tipo

Mood median test for Custo Real
Chi-Square = 2,76 DF = 3 P = 0,431

Individual 95,0% CIs

Tipo	N<=	N>	Median	Q3-Q1
A	35	28	600.000	2328000
B	73	67	1.000.000	5857000
C	38	32	900.000	3925000
D	2	6	3.700.000	221200000

Overall median = 1000000



Marly Monteiro de Carvalho

Resultados

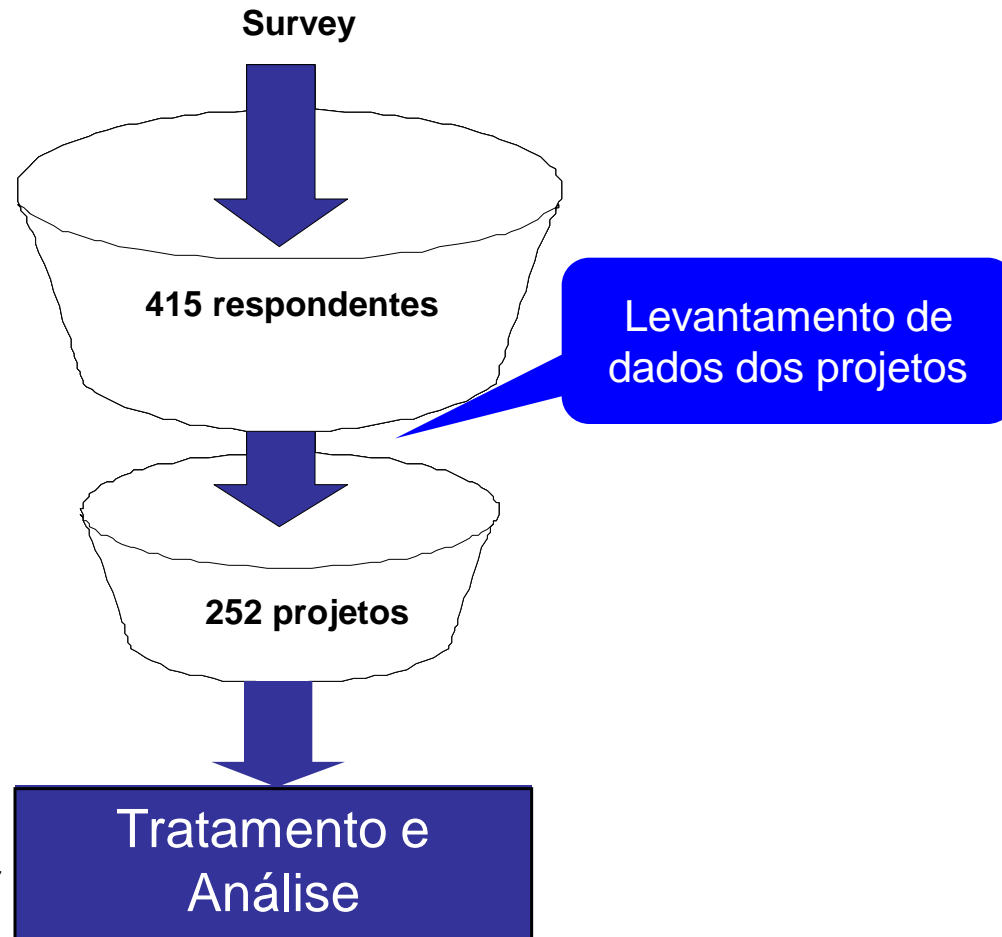
Amostra

- 17% Construção
- 16% Química e Petroquímica
- 15% Tecnologia da Informação
- 10% Manufatura

Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Pesquisa em 2 rodadas



Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão x Resultado

Mood Median Test: Média Gestão versus Tipo

Mood median test for Média Gestão
Chi-Square = 7,49 DF = 3 P = 0,05

Tipo	N<=	N>	Median	Q3-Q1	Individual 95,0% CIs
A	51	34	2,53	0,67	(---*---)
B	101	96	2,67	0,80	(-*---)
C	61	58	2,67	0,80	(-*-----)
D	3	11	2,93	0,83	(-----*-----)

+-----+-----+-----+-----+
2,40 2,70 3,00 3,30

Overall median = 2,67

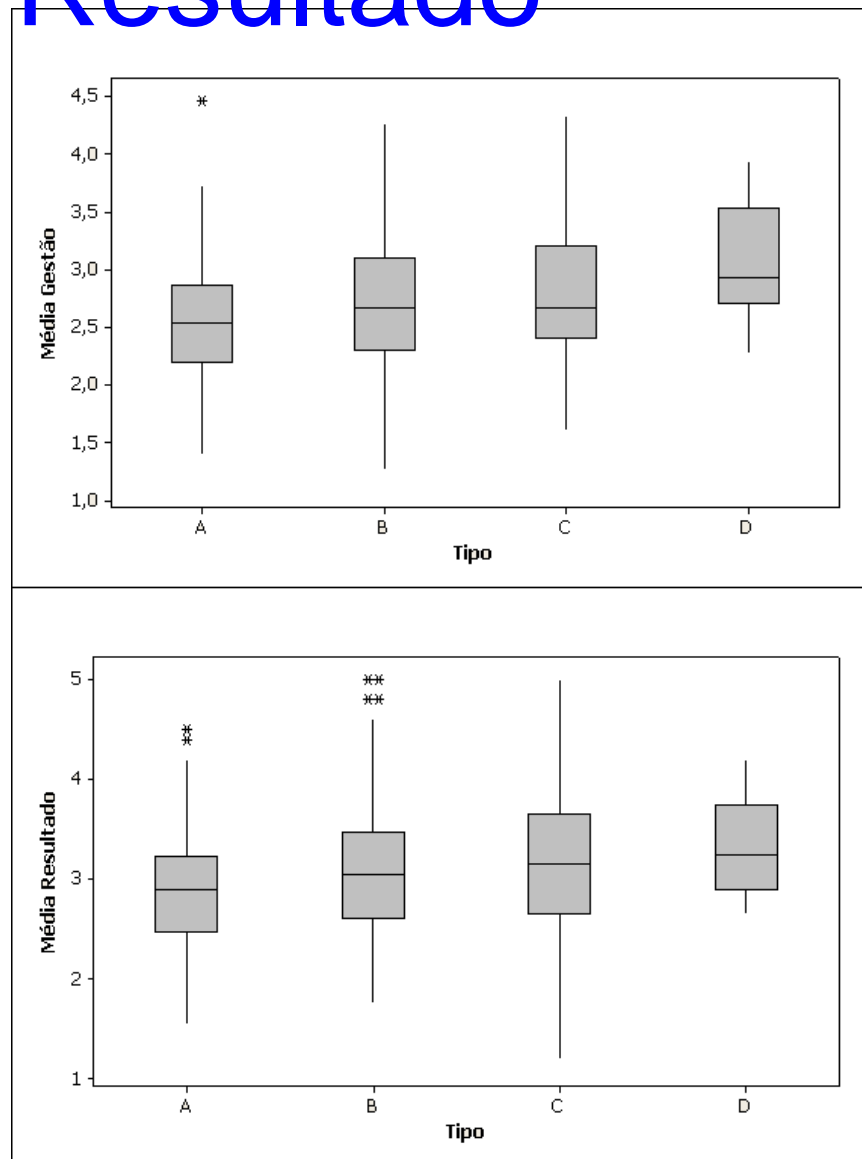
Mood Median Test: Média Resultado versus Tipo

Mood median test for Média Resultado
Chi-Square = 4,18 DF = 3 P = 0,24

Tipo	N<=	N>	Median	Q3-Q1	Individual 95,0% CIs
A	52	33	2,90	0,75	(-----*---)
B	101	96	3,05	0,88	(---*---)
C	57	62	3,15	1,00	(---*---)
D	6	8	3,25	0,85	(-----*-----)

+-----+-----+-----+-----+
2,70 3,00 3,30 3,60

Overall median = 3,05



Não há diferença para
R1 a R5 também

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão x Resultados

Regression Analysis: Média Resultado versus Média Gestã

The regression equation is

$$\text{Média Resultado} = 0,965 + 0,777 \text{ Média Gestã}$$

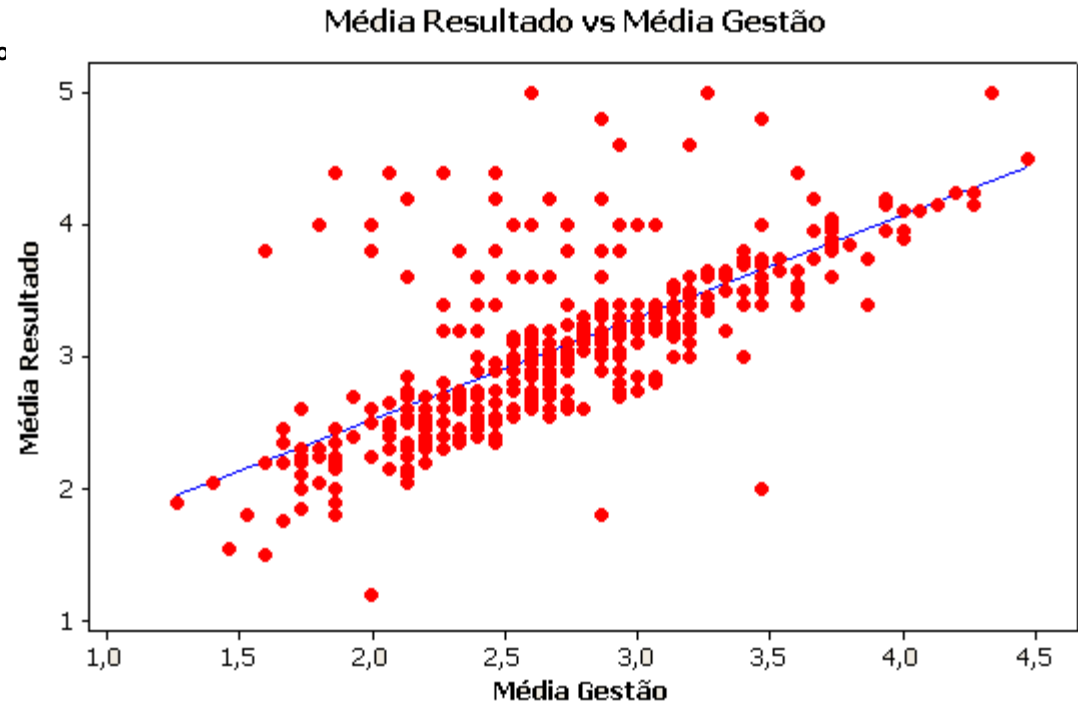
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF
Constant	0,9645	0,1030	9,36	0,000	
Média Gestã	0,77732	0,03695	21,04	0,000	1,000

S = 0,451598 R-Sq = 51,7% R-Sq(adj) = 51,6%

PRESS = 85,0174 R-Sq(pred) = 51,27%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	90,240	90,240	442,48	0,000
Residual Error	413	84,228	0,204		
Lack of Fit	45	4,637	0,103	0,48	0,998
Pure Error	368	79,590	0,216		
Total	414	174,468			



Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão de Risco – Análise Fatorial



Tabela 2 – Análise fatorial

Variáveis	Fatores	Componentes					
		1	2	3	4	5	6
GR12	Fator 1 - Processos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos	0,856	0,163	-0,016	0,137	0,1	0,067
GR8		0,807	0,022	-0,024	0,014	0,132	-0,029
GR13		0,793	0,142	0,022	0,243	0,068	0,171
GR11		0,714	0,016	0,018	-0,042	0,112	0,419
GR6		0,594	0,416	0,187	0,233	-0,283	-0,002
GR7		0,519	0,442	0,082	0,17	-0,173	0,127
GR5		0,507	0,418	0,138	0,331	-0,273	-0,236
GR3	Fator 2 - Cuidado com incertezas	0,061	0,869	0,121	0,044	0,057	0,052
GR4		0,287	0,822	-0,069	0,032	-0,026	0,081
GR2		0,008	0,701	0,218	0,023	0,315	-0,048
GR14	Fator 3 - Conhecimento individual no negócio	0,11	0,158	0,799	0,016	-0,093	0,048
GR15		-0,075	0,041	0,773	0,033	0,257	0,08
GR9	Fator 4 - Avaliação específica de riscos	0,245	0,071	0,029	0,898	0,114	0,176
GR1	Fator 5 - Conhecimento individual em Gestão de Projetos	0,197	0,161	0,137	0,101	0,813	-0,101
GR10	Fator 6 - Simulação de prazos/custos	0,214	0,079	0,14	0,177	-0,126	0,854

Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Gestão de Risco x Resultado

(H₀₁): O gerenciamento de riscos em projetos não influencia a percepção de sucesso dos projetos.

Dos seis fatores analisados, três podem ser considerados significativos, sendo que os fatores 2 e 3 apresentam 99% de confiança. Decorrente disso é possível afirmar que o fator2 “**conhecimento e compartilhamento das incertezas**” e fator3 “**conhecimento do negócio**” têm impacto significativo no sucesso do projeto.

Com menor grau de confiança (90%) o fator 1, “**processos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos**”, que agrupa 7 variáveis da pesquisa sobre gerenciamento de risco, também se revelou com impacto positivo na percepção de sucesso em projeto.

Teste da Hipótese H₀₁

Nota: *Significativo para 90% de confiança e **Significativo para 99%

	Variável R5	N	Média de postos	Soma de postos	Estatística U	z	p
Fator 1 - Processos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos.	0	165	193,95	32001	18306	1,939	0,052*
	1	250	217,28	54319			
	Total	415					
Fator 2 – Conhecimento e compartilhamento das incertezas	0	165	183,42	30264	16569	3,392	0,001**
	1	250	224,22	56056			
	Total	415					
Fator 3 - Conhecimento do negócio	0	165	177,08	29219	15524	4,266	0,000**
	1	250	228,4	57101			
	Total	415					
Fator 4 - Avaliação específica de riscos	0	165	210,67	34760	20185	0,368	0,713
	1	250	206,24	51560			
	Total	415					
Fator 5 - Conhecimento individual em Gestão de Projetos	0	165	202,36	33389	19694	0,779	0,436
	1	250	211,72	52931			
	Total	415					
Fator 6 - Simulação de prazos/custos	0	165	200,18	33030	19335	1,079	0,281
	1	250	213,16	53290			
	Total	415					

Influência do Tipo de Projeto

H_{02} : O tipo de projeto não afeta o seu resultado operacional.

$\chi^2 = 13,618$; $p = 0,003 < 0,05$

Pela Prova do Qui-Quadrado, rejeita-se a H_{03} a nível de significância de 5%, ou seja, o tipo de projeto afeta seu resultado operacional em termos de prazo.

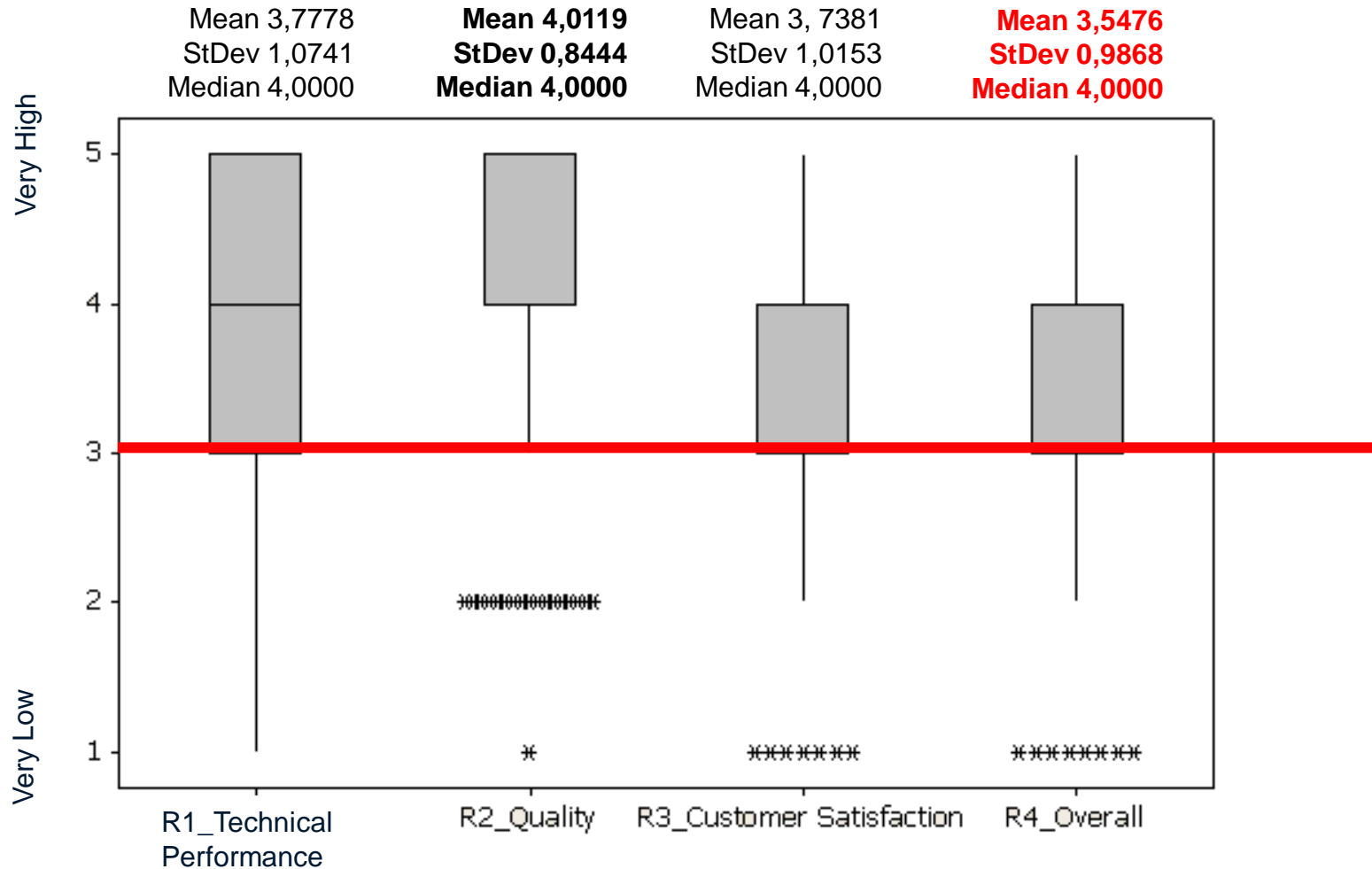
Descritivamente, nota-se que projetos do **Tipo A** têm, relativamente, **maior número de projetos entregues no prazo**. Projetos **tipo C**, são os que se apresentam, relativamente, **com maior número de atrasos**.

efic_prazo2		Tipo				Total
		A	B	C	D	
no prazo	Frequência	22	34	6	2	64
	%	37,3%	26,0%	9,2%	25,0%	24,3%
atrasado	Frequência	37	97	59	6	199
	%	62,7%	74,0%	90,8%	75,0%	75,7%
	Frequência	59	131	65	8	263
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Resultados_1: Sucesso do Projeto



N= 252 project

Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

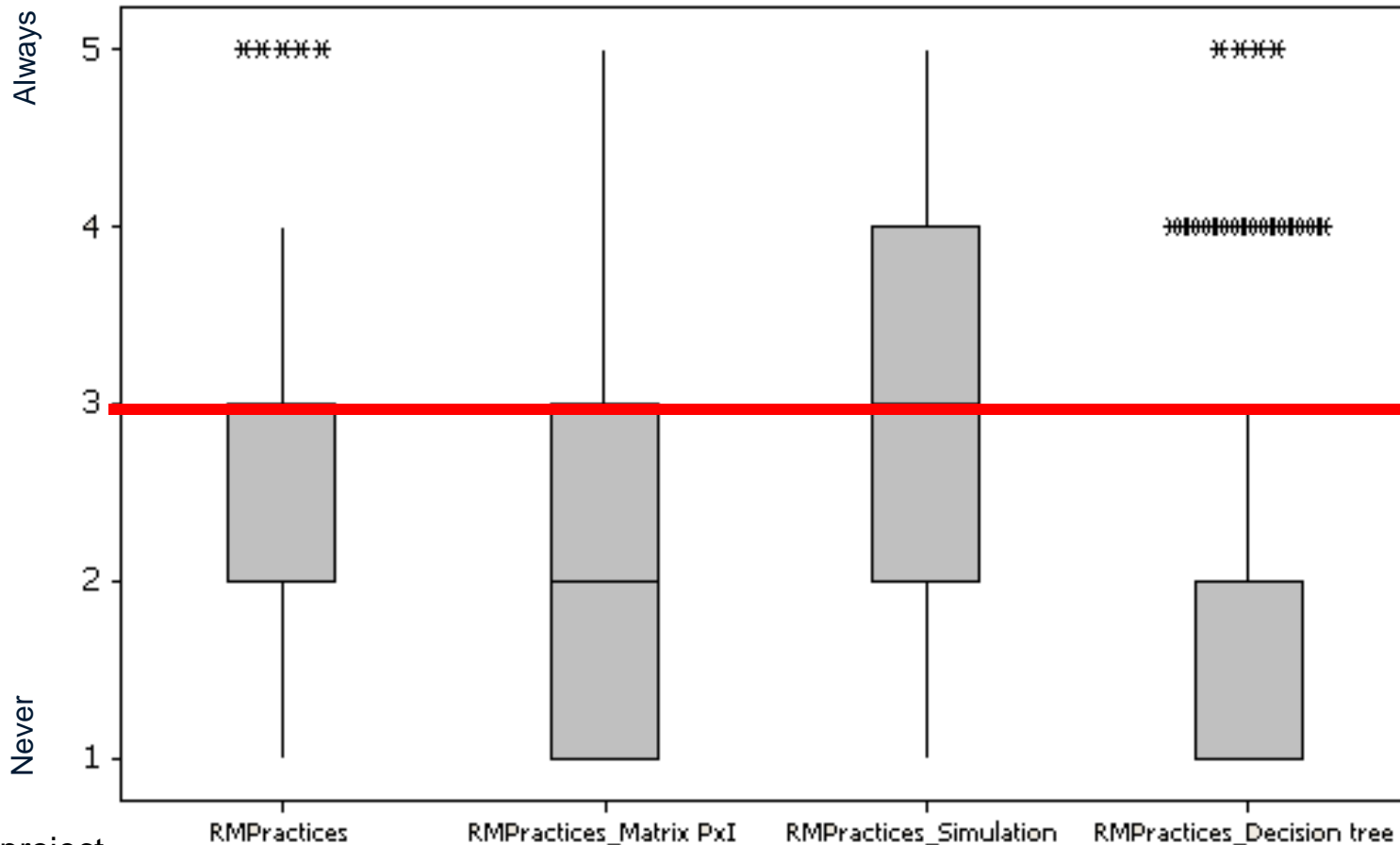
Results₂: Práticas de Gestão de Riscos

Mean 2,8968
StDev 0,8546
Median 3,0000

Mean 2,0079
StDev 1,1808
Median 2,0000

Mean 3,0516
StDev 1,3124
Median 3,0000

Mean 1,8214
StDev 1,0157
Median 1,0000



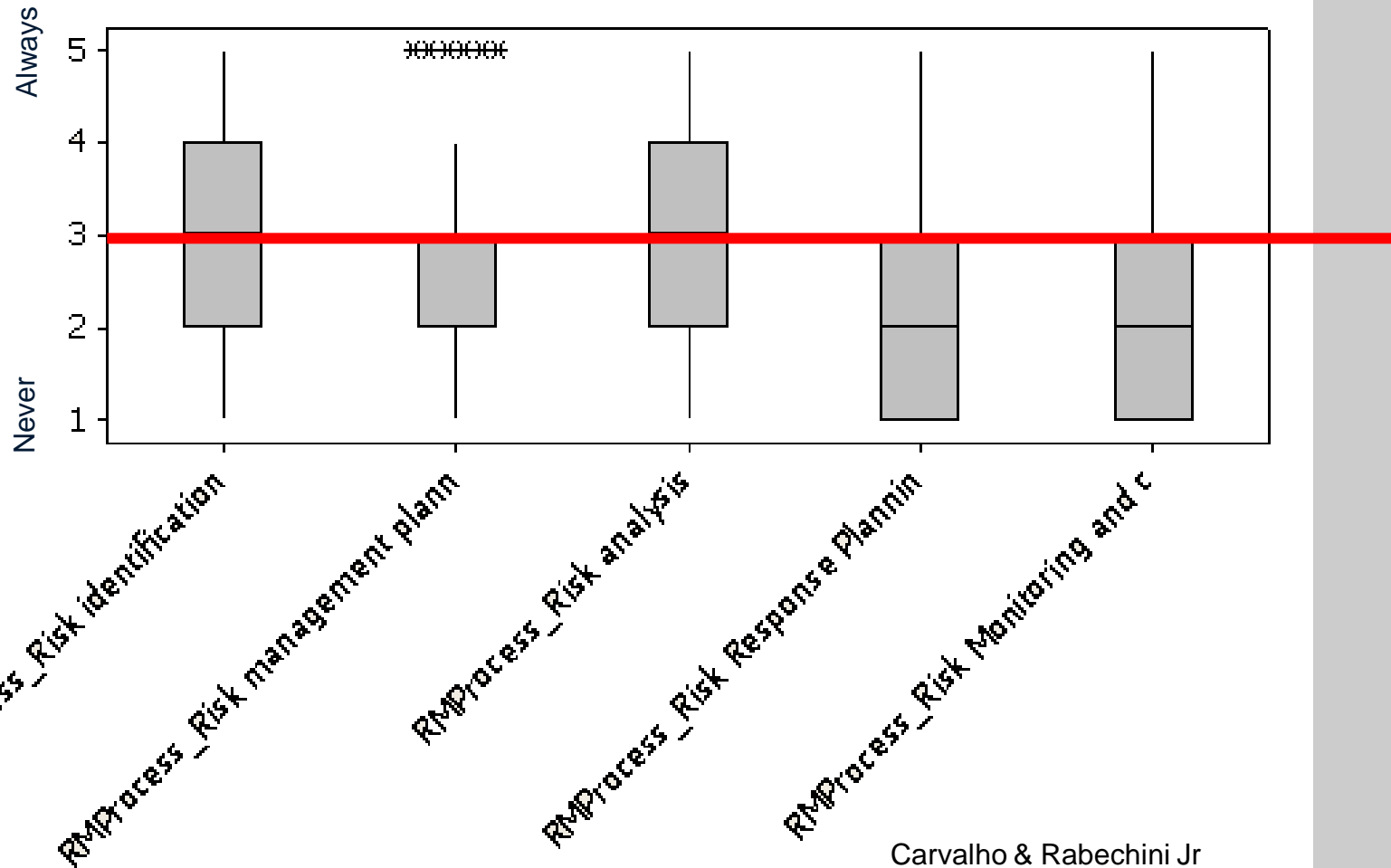
N= 252 project

Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

Results_3: Processos de Gestão de Risco

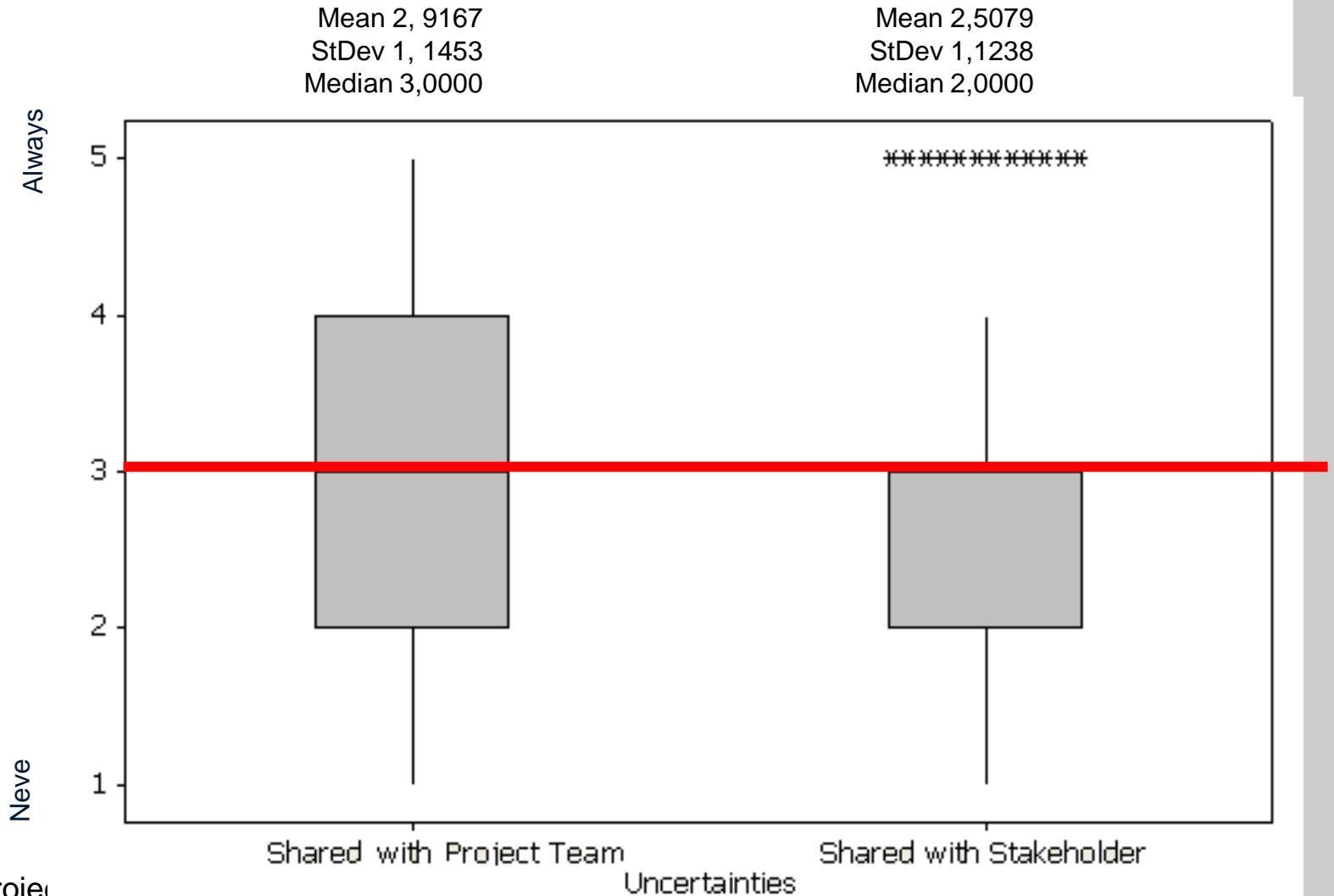
Mean 2,9603	Mean 2,5556	Mean 2, 7302	Mean 2, 0992	Mean 2,1190
StDev 0,9852	StDev 1,0490	StDev 1,0555	StDev 1,1514	StDev 1,0794
Median 3,0000	Median 2,0000	Median 3,0000	Median 2,0000	Median 2,0000



N= 252 project

Carvalho & Rabechini Jr

Results_4: Compartilhamento de Incertezas

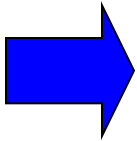


Carvalho & Rabechini Jr

Marly Monteiro de Carvalho

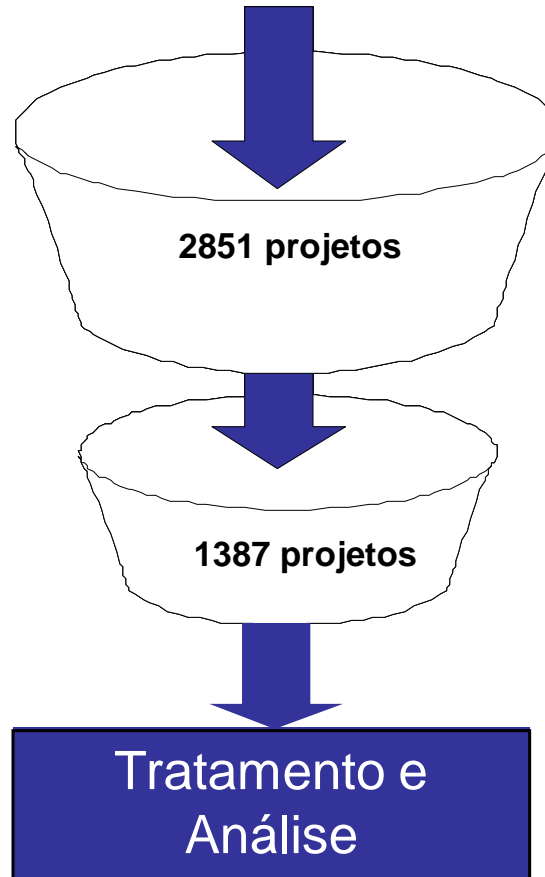
Agenda

1. Contexto e Motivação
2. Modelo de referência das pesquisas
 - O que é sucesso
 - Os fatores críticos de sucesso
3. Resultados de pesquisas
 - Gestão de risco e sucesso
 - **Investimentos em GP e sucesso**
 - Fatores de sucesso em projetos de serviços
4. Considerações finais



Amostra

Dados documentais

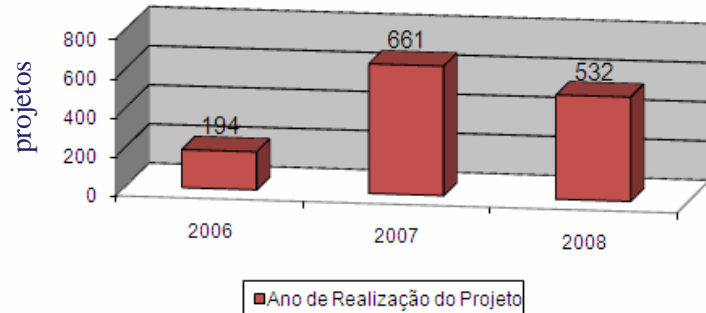


Patah & Carvalho

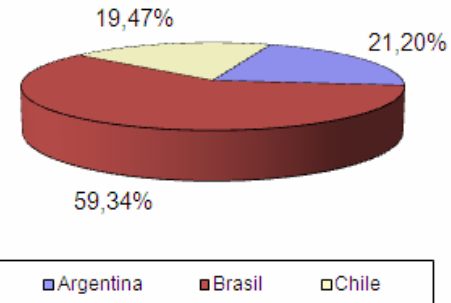
Marly Monteiro de Carvalho

Análise Descritiva Geral

Ano de Realização do Projeto

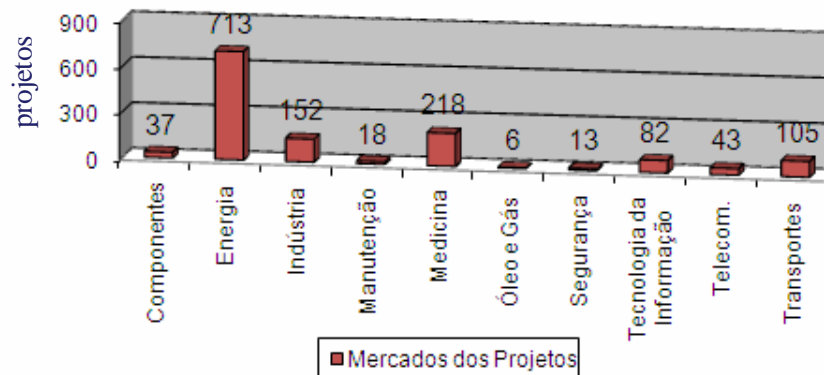


País de Condução do Projeto



Patah & Carvalho

Segmentos de Atuação dos Projetos

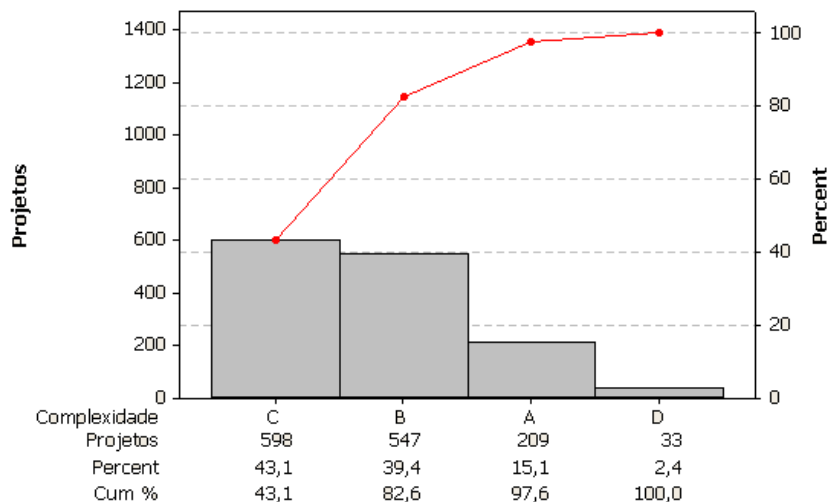


Marly Monteiro de Carvalho

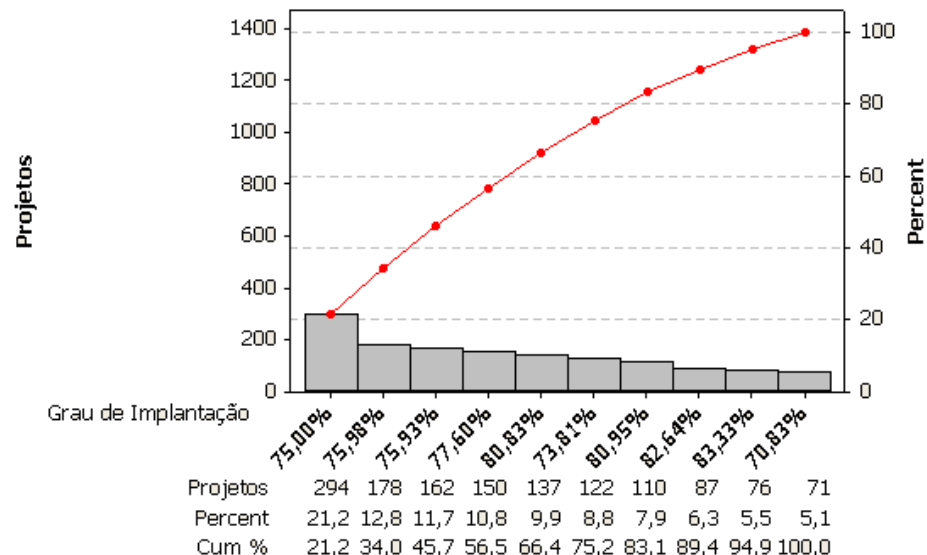
Análise Descritiva das Variáveis Xs



Complexidade

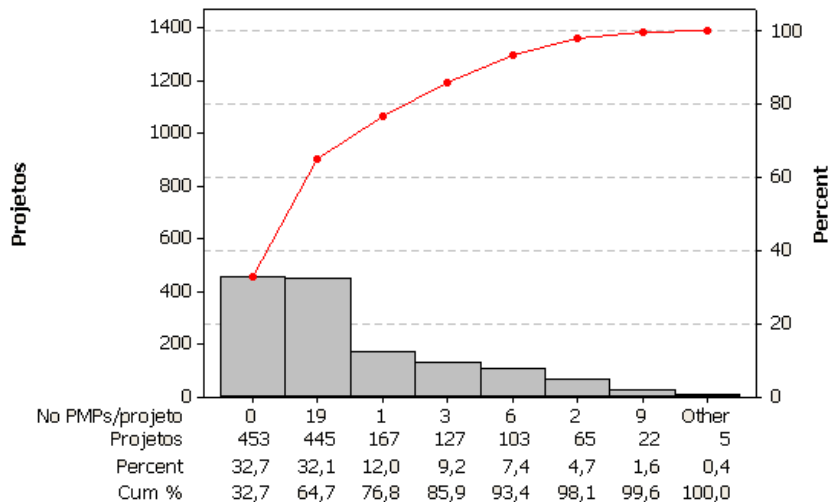


Grau de Implantação

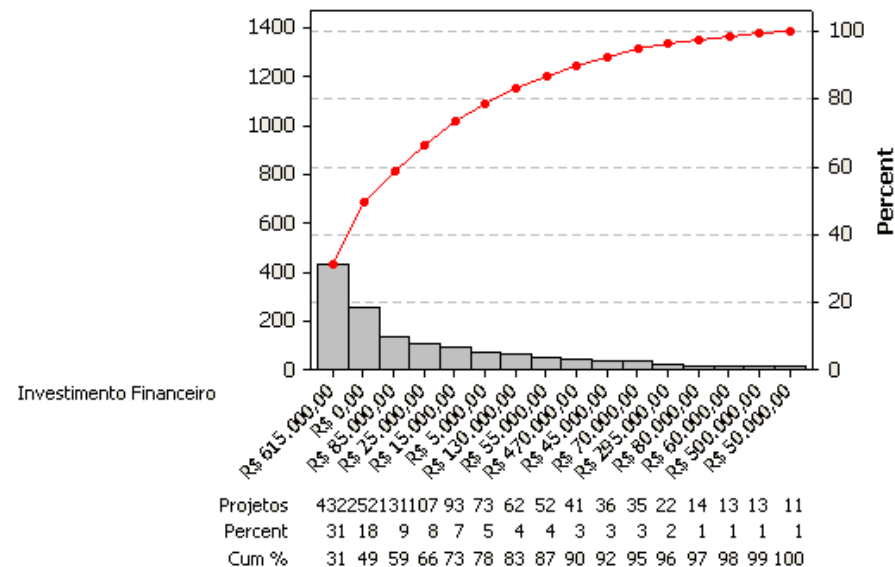


Patah & Carvalho

No PMPs/projeto



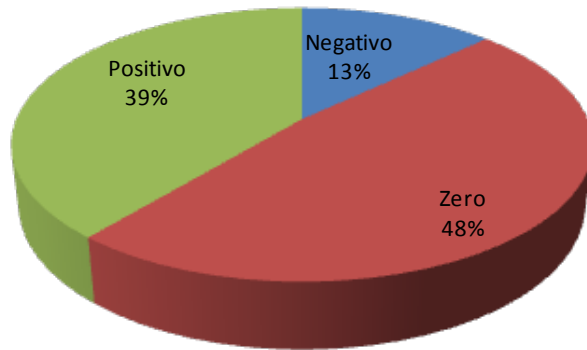
Investimento Financeiro



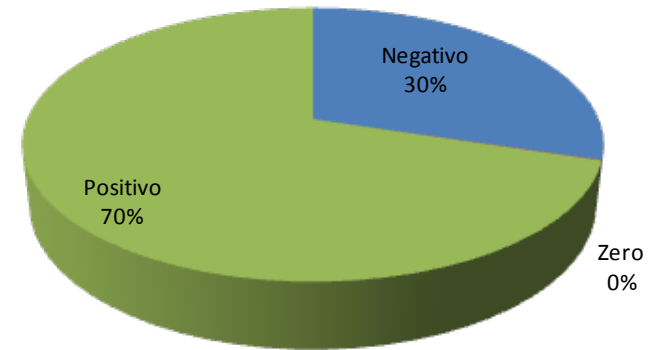
Análise Descritiva das Variáveis Ys



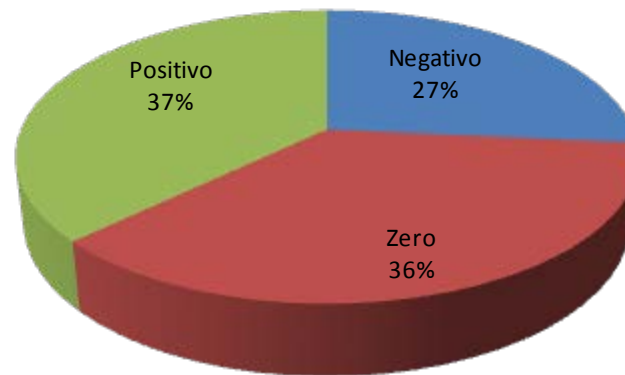
Índice de Custo



Índice de Prazo



Performance Financeira



Monteiro de Carvalho

Análise do Tipo de Projeto

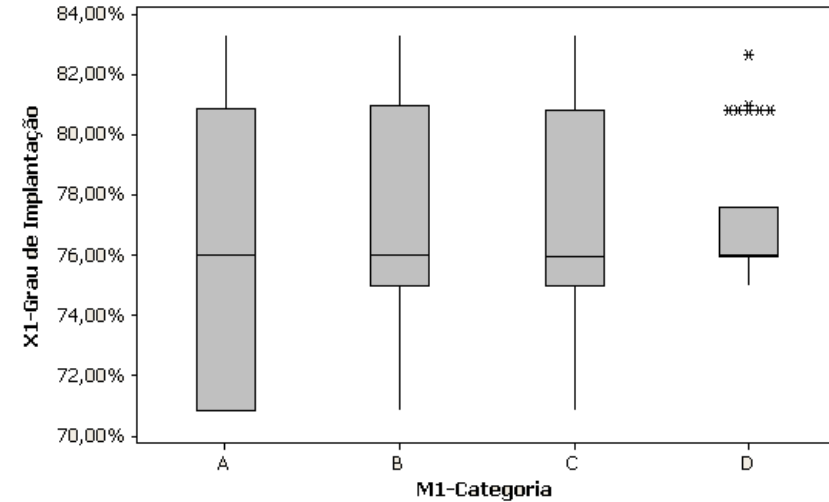
Mood Median Test: X1-Grau de Implantação versus M1-Categoria

Mood median test for X1-Grau de Implantação
Chi-Square = 10,32 DF = 3 P = 0,016

M1-Categoria	N<=	N>	Median	Q3-Q1	Individual 95,0% CIs
A	125	84	0,7598	0,1006	(-----*)
B	299	248	0,7598	0,0595	(-----*)
C	382	216	0,7593	0,0583	(-----*)
D	21	12	0,7598	0,0167	(-----*)

0,7520 0,7600 0,7680 0,7760

Overall median = 0,7598



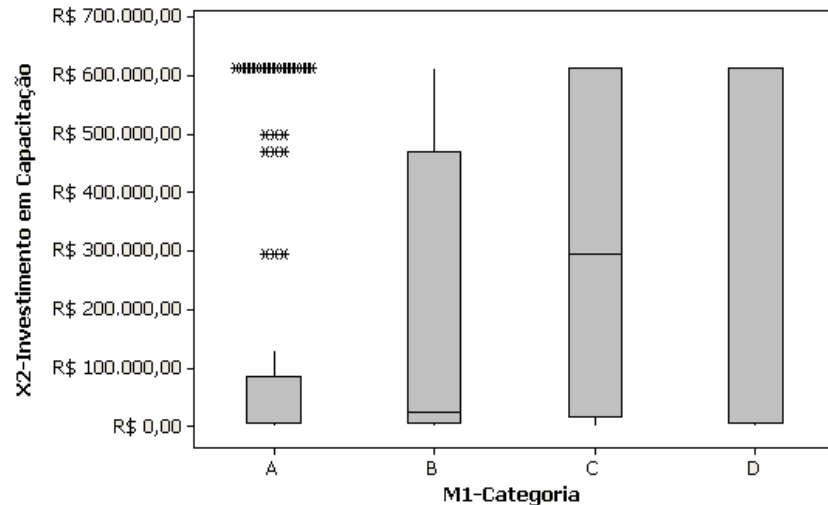
Mood Median Test: X2-Investimento em Capacitação versus M1-Categoria

Mood median test for X2-Investimento em Capacitação
Chi-Square = 103,03 DF = 3 P = 0,000

M1-Categoria	N<=	N>	Median	Q3-Q1	Individual 95,0% CIs
A	175	34	85000	80000	(-----*)
B	350	197	25000	465000	(-----*)
C	281	317	295000	600000	(-----*)
D	11	22	615000	610000	(-----*)

160000 320000 480000

Overall median = 85000



Marly Monteiro de Carvalho

Análise do Tipo de Projeto

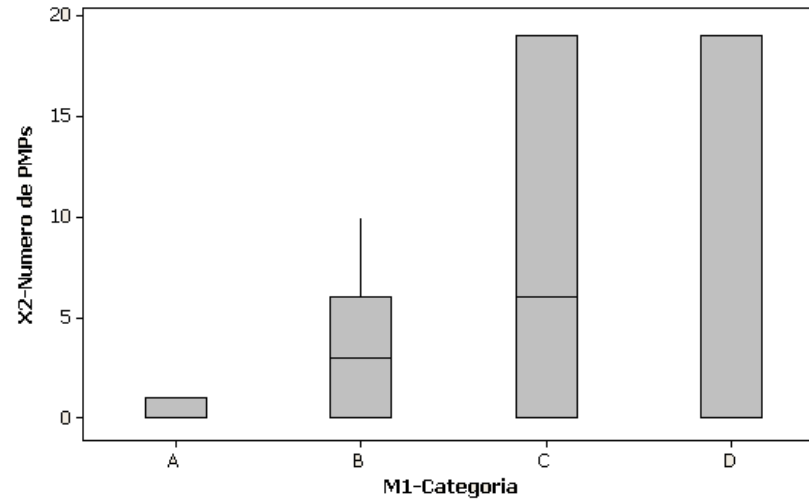
Mood Median Test: X2-Numero de PMPs versus M1-Categoria

Mood median test for X2-Numero de PMPs
Chi-Square = 100,79 DF = 3 P = 0,000

M1-Categoria	N<=	N>	Median	Q3-Q1	Individual 95,0% CIs
A	175	34	1,0	1,0 *	-----+-----+-----+-----+-----
B	345	202	3,0	6,0 *	
C	281	317	6,0	19,0 (-----*-----)	
D	11	22	19,0	19,0 (-----*-----)	

-----+-----+-----+-----+-----
5,0 10,0 15,0

Overall median = 3,0



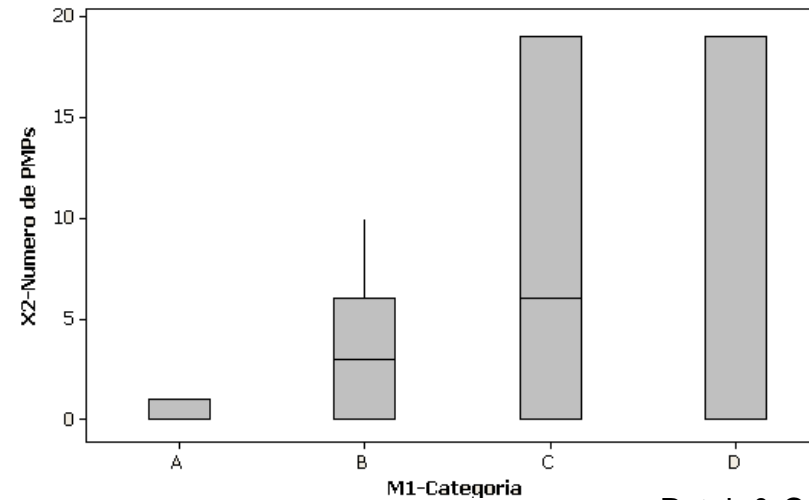
Mood Median Test: Y3-Varição Relativa Margem versus M1-Categoria

Mood median test for Y3-Varição Relativa Margem
Chi-Square = 16,43 DF = 3 P = 0,001

M1-Categoria	N<=	N>	Median	Q3-Q1	Individual 95,0% CIs
A	121	88	0,000	0,513 (-*	-----+-----+-----+-----+-----
B	374	173	0,000	0,094 *	
C	363	235	0,000	0,081 *	
D	14	19	0,126	0,610 (-----*-----)	

-----+-----+-----+-----+-----
0,00 0,12 0,24 0,36

Overall median = 0,000



Patah & Carvalho

Marly Monteiro de Carvalho

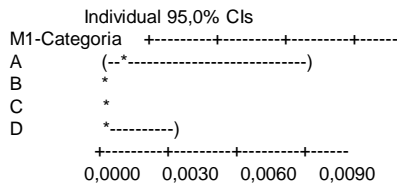
Análise do Tipo de Projeto

Patah & Carvalho

Mood Median Test: Y1-Varição Relativa Custo versus M1-Categoria

Mood median test for Y1-Varição Relativa Custo
Chi-Square = 14,16 DF = 3 P = 0,003

M1-Categoria	N<=	N>	Median	Q3-Q1
A	104	105	0,00080	0,07000
B	337	210	0,00000	0,04610
C	385	213	0,00000	0,03370
D	21	12	0,00000	0,06950



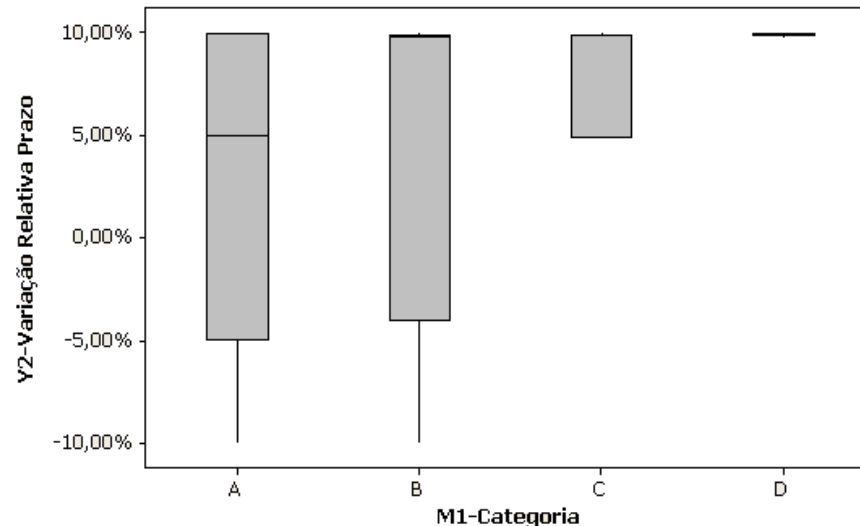
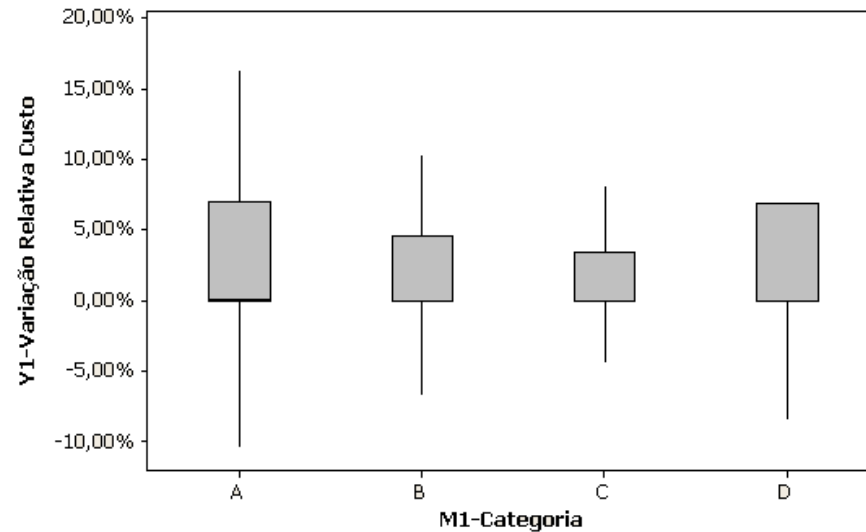
Overall median = 0,00000

Mood Median Test: Y2-Varição Relativa Prazo versus M1-Categoria

Mood median test for Y2-Varição Relativa Prazo
Chi-Square = 26,79 DF = 3 P = 0,000

M1-Categoria	N<=	N>	Median	Q3-Q1
A	127	82	0,0497	0,1488
B	299	248	0,0978	0,1389
C	274	324	0,0984	0,0501
D	8	25	0,0987	0,0009

Overall median = 0,0982



Marly Monteiro de Carvalho

Verificação das Hipóteses de Pesquisa



- H01: O grau de utilização de métodos de gerenciamento de projetos não influencia o resultado operacional dos projetos;
 - Rejeitar H01 a $\alpha = 5\%$. O grau de utilização de métodos de gerenciamento de projetos tem impacto positivo no resultado operacional dos projetos.
- H02a: O investimento em treinamento e capacitação em gerenciamento de projetos não influencia o resultado operacional dos projetos;
 - Rejeitar H02a a $\alpha = 5\%$. O investimento em treinamento e capacitação em gerenciamento de projetos tem impacto positivo no resultado operacional dos projetos.
- H02b: O número de gerentes de projetos certificados como PMP na divisão de condução do projeto não influencia o resultado operacional dos projetos;
 - Rejeitar H02b a $\alpha = 5\%$. O número de gerentes de projetos certificados como PMP na divisão de condução do projeto tem impacto positivo no resultado operacional dos projetos.
- H03: A complexidade do projeto não influencia o resultado operacional dos projetos;
 - Rejeitar H03 a $\alpha = 5\%$. A complexidade do projeto tem impacto positivo no resultado operacional dos projetos.

Patah & Carvalho

Marly Monteiro de Carvalho

Hipóteses de Pesquisa com Análises Obtidas

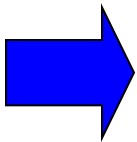
Hipótese	Resultado Esperado	Resultado Obtido
H01 - grau de utilização de métodos	Influencia	Influência Positiva
H02a - investimento em treinamento e capacitação	Influencia	Influência Positiva
H02b - número de PMP	Influencia	Influência Positiva
H03 - complexidade do projeto	Influencia	Influência Positiva

Patah & Carvalho

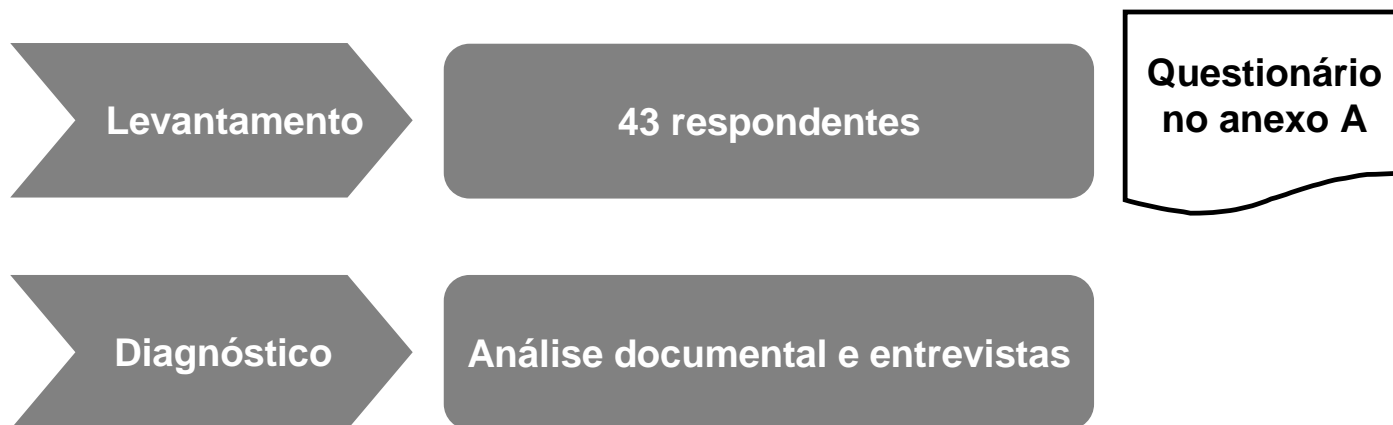
Marly Monteiro de Carvalho

Agenda

1. Contexto e Motivação
2. Modelo de referência das pesquisas
 - O que é sucesso
 - Os fatores críticos de sucesso
3. Resultados de pesquisas
 - Gestão de risco e sucesso
 - Investimentos em GP e sucesso
 - **Fatores de sucesso em projetos de serviços**
4. Considerações finais



Abordagem Metodológica

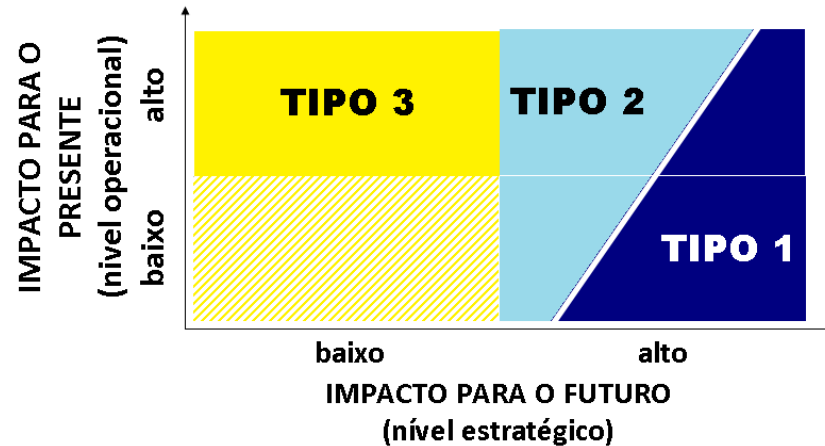


Diretoria/ Departamento	No. questionários enviados	No. de questionários respondidos	Taxa de retorno (respondidos/ enviados)
PMO	6	6	100%
Superintendência	10	10	100%
Comercial	10	5	50%
Controladoria	10	9	90%
Operações	10	6	60%
Financeira	10	7	70%
TOTAL	56	43	76,8%

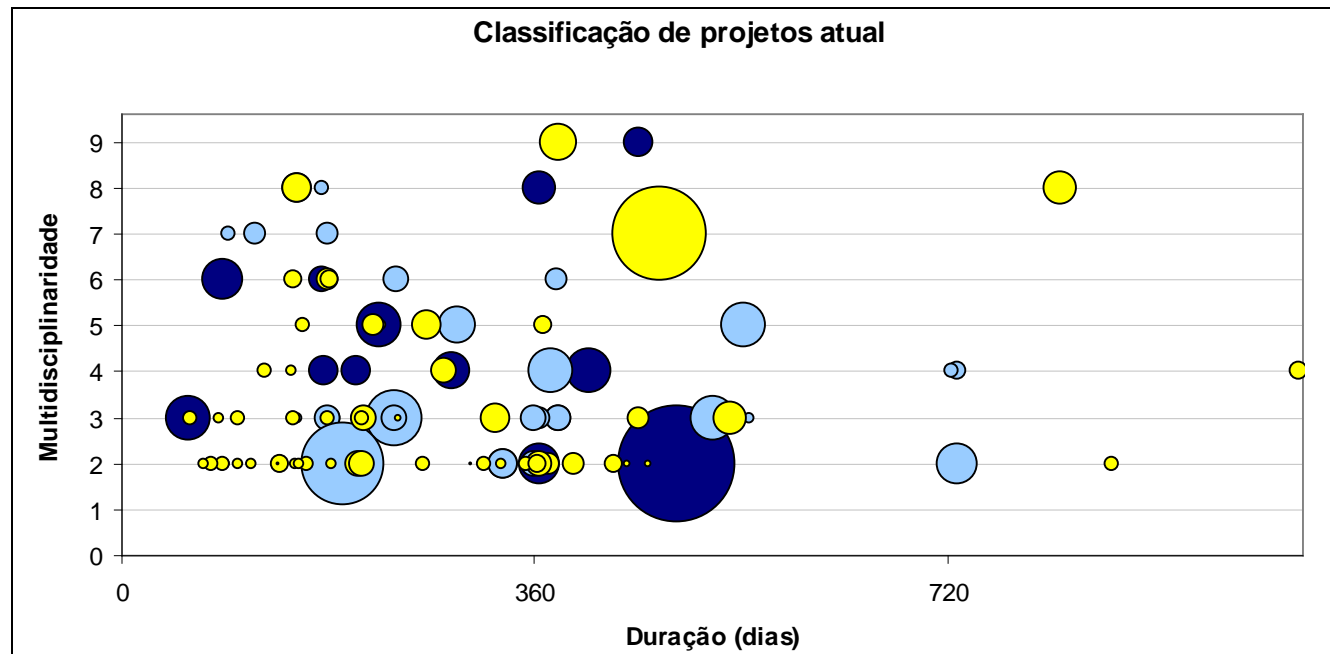
Marly Monteiro de Carvalho

Discussão dos resultados

Portfolio de projetos

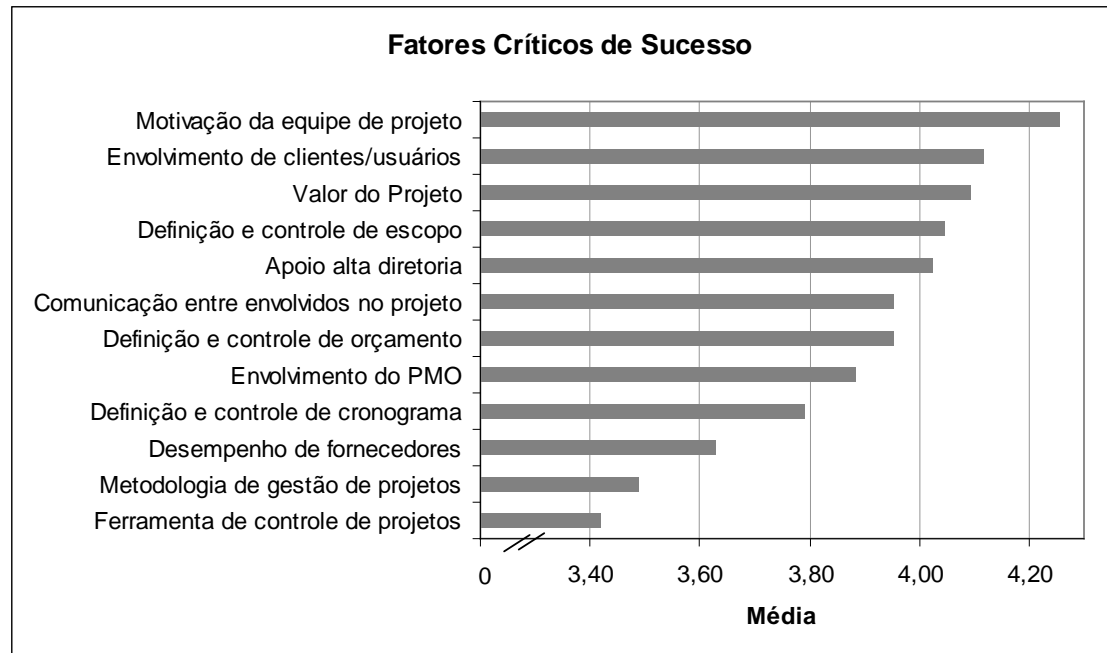


Morioka & Carvalho



de Carvalho

Fatores críticos de sucesso

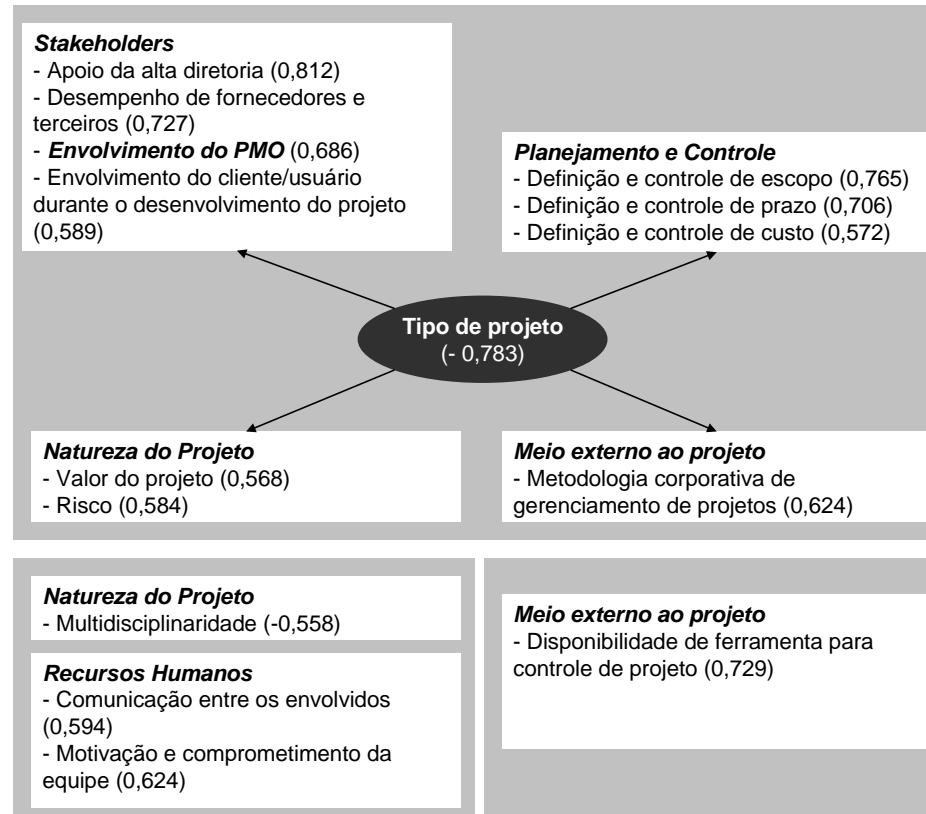


Morioka & Carvalho

Marly Monteiro de Carvalho

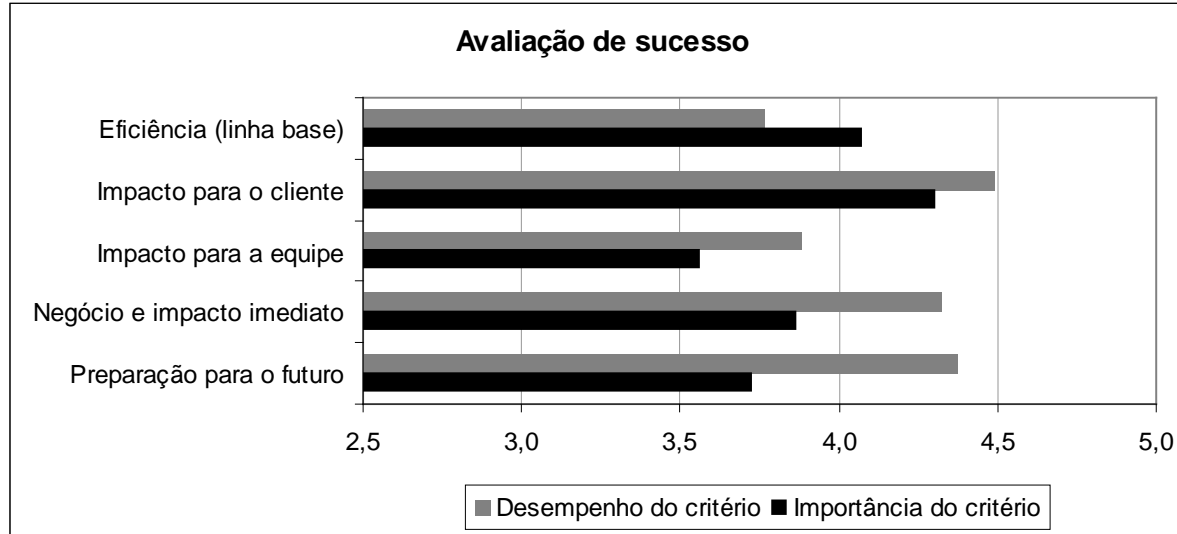
Fatores críticos de sucesso

Morioka & Carvalho



Marly Monteiro de Carvalho

Importância x desempenho das perspectivas de sucesso

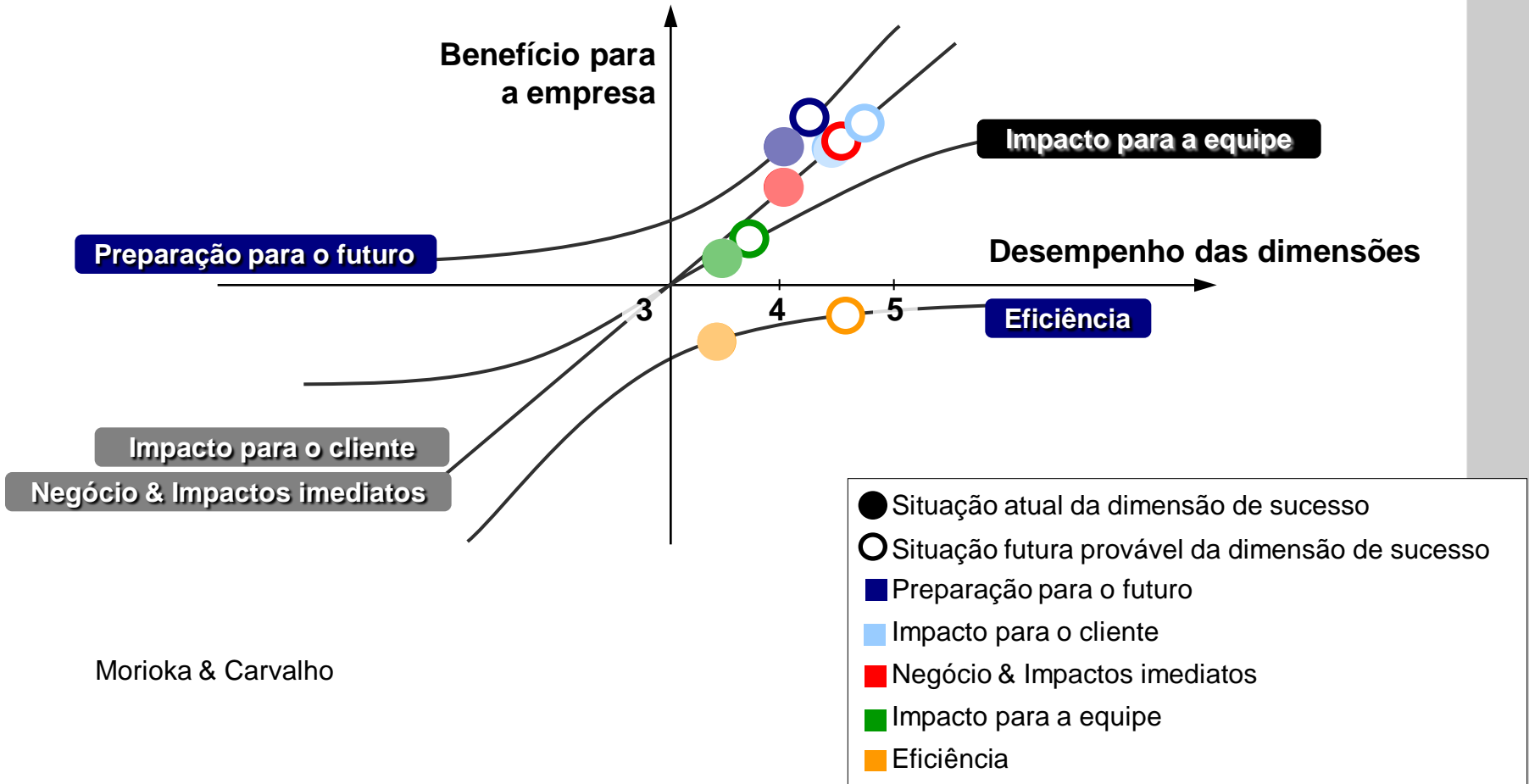


Morioka & Carvalho

Marly Monteiro de Carvalho

Avaliação de sucesso de projetos

Diagrama de Kano Adaptado



Morioka & Carvalho

Marly Monteiro de Carvalho

Agenda

1. Contexto e Motivação
2. Modelo de referência das pesquisas
 - O que é sucesso
 - Os fatores críticos de sucesso
3. Resultados de pesquisas
 - Gestão de risco e sucesso
 - Investimentos em GP e sucesso
 - Fatores de sucesso em projetos de serviços

4. Considerações finais

Considerações finais

Achados:

- Evidência de impacto significativo e positivo da gestão e dos investimentos nos resultados do projeto, mas com ênfase e parâmetros de eficiência
- Evidências do impacto do tipo de projetos tanto na intensidade do uso de práticas quanto nos resultados

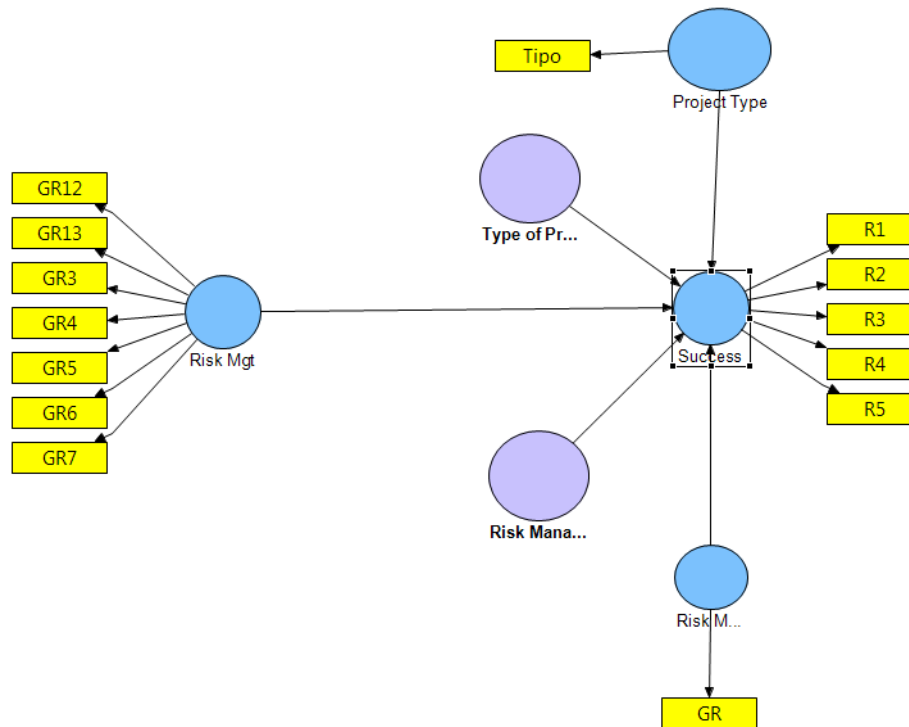
Limitações dos estudos:

- Visão parcial do sucesso dos projetos
- Dificuldade de aferir sucesso em todas as dimensões em pesquisa de campo.
- Amostra não-probabilística

Considerações finais

Próximo passo:

- Reanalizando a amostra em um modelo de equações estruturais, que englobe todas as variáveis de pesquisa. Software SmartPLS.



Marly Monteiro de Carvalho

Gestão de Projetos de Inovação

Obrigada!

Perguntas?

Marly Monteiro de Carvalho

LGP



Marly Monteiro de Carvalho

References

- Rubeck, EA; Barki, H; Patry, M; Roy, V. A. Multi-level, multi-theory perspective of information technology implementation. Information Systems Journal, 18 (1): 45-72 JAN 2008
- Barki, H; Rivard, S; Talbot, J. An integrative contingency model of software project risk management. Journal Of Management Information Systems, 17 (4): 37-69 SPR 2001
- Breidenbach, E; Hauser, R; Stark, K. Performance of risk analyses at the Federal Veterinary Office. Berliner Und Munchener Tierarztliche Wochenschrift, 117 (5-6): 171-176 MAY-JUN 2004
- Browning, TR; Deyst, JJ; Eppinger, SD; Whitney, DE. Adding value in product development by creating information and reducing risk. IEEE Transactions On Engineering Management, 49 (4): 443-458 NOV 2002
- Cates, GR; Mollaghasemi, M. The project assessment by simulation technique EMJ-Engineering Management Journal, 19 (4): 3-10 DEC 2007
- Charette, RN. Large-scale project management is risk management. IEEE SOFTWARE, 13 (4): 110-& JUL 1996
- Chen, CC; Law, CCH; Yang, SC. Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective. IEEE Transactions On Engineering Management, 56 (1): 157-170 FEB 2009
- Chen, HG; Jiang, JJ; Klein, G.; Chen, JV. Reducing software requirement perception gaps through coordination mechanisms. Journal Of Systems And Software, 82 (4): 650-655 Sp. Iss. SI APR 2009
- Cox, LA. What's wrong with risk matrices? Risk Analysis, 28 (2): 497-512 APR 2008
- Dillon, RL; Pate-Cornell, A; Guikema, SD. Optimal use of budget reserves to minimize technical and management failure risks during complex project development. IEEE Transactions On Engineering Management, 52 (3): 382-395 AUG 2005
- Gemino, A; Reich, BH; Sauer, C. A temporal model of information technology project performance. Journal Of Management Information Systems, 24 (3): 9-44 WIN 2007.
- Gibson, GE; Wang, YR; Cho, CS; Pappas, MP. What is preproject planning, anyway? Journal Of Management In Engineering, 22 (1): 35-42 JAN 2006
- Han, SH; Kim, DY; Kim, H. Predicting profit performance for selecting candidate international construction projects. Journal Of Construction Engineering And Management-ASCE, 133 (6): 425-436 JUN 2007
- Han, WM; Huang, SJ. An empirical analysis of risk components and performance on software projects. Journal Of Systems And Software, 80 (1): 42-50 JAN 2007.
- Horowitz, BM; Lambert, JH. Assembling off-the-shelf components: "Learn as you go" systems engineering. IEEE Transactions On Systems Man And Cybernetics Part A-Systems And Humans, 36 (2): 286-297 MAR 2006
- Huang, SJ; Han, WM. Exploring the relationship between software project duration and risk exposure: A cluster analysis. Information & Management, 45 (3): 175-182 APR 2008
- Huchzermeier, A; Loch, CH. Project management under risk: Using the real options approach to evaluate flexibility in R&D. Management Science, 47 (1): 85-101 JAN 2001
- Hunsucker, JL. Foundations of integrated risk management. International Journal Of Environment And Pollution, 6 (2-3): 225-233 1996
- Jiang, JJ; Klein, G.; Wu, SPJ; Liang, TP. The relation of requirements uncertainty and stakeholder perception gaps to project management performance. Journal Of Systems And Software, 82 (5): 801-808 MAY 2009
- Jiang, JJ; Klein, G; Chen, HG. The effects of user partnering and user non-support on project performance. Journal Of The Association For Information Systems, 7 (2): 68-89 FEB 2006
- Jiang, JJ; Klein, G; Discenza, R. Information system success as impacted by risks and development strategies. IEEE Transactions On Engineering Management, 48 (1): 46-55 FEB 2001
- Kim, BC; Reinschmidt, KF. Probabilistic Forecasting of Project Duration Using Bayesian Inference and the Beta Distribution. Journal Of Construction Engineering And Management-ASCE, 135 (3): 178-186 MAR 2009

Marys Monteiro de Carvalho



References

- Kwak, YH; LaPlace, KS. Examining risk tolerance in project-driven organization. *Technovation*, 25 (6): 691-695 JUN 2005
- Kwak, YH; Stoddard, J. Project risk management: lessons learned from software development environment. *Technovation*, 24 (11): 915-920 NOV 2004
- Luh, PB; Liu, F; Moser, B. Scheduling of design projects with uncertain number of iterations. *European Journal Of Operational Research*, 113 (3): 575-592 MAR 16 1999
- Lui, KM; Chan, KCC. Rescuing troubled software projects by team transformation: A case study with an ERP project. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 55 (1): 171-184 FEB 2008
- Na, KS; Li, XT; Simpson, JT; Kim, KY. Uncertainty profile and software project performance: A cross-national comparison. *Journal Of Systems And Software*, 70 (1-2): 155-163 FEB 2004
- Nemeth-Erdodi, K. Risk Management and Loss Optimization at Design Process of Products. *ACTA Polytechnica Hungarica*, 5 (3): 105-115 2008
- Nielsen, KR. Risk management: Lessons from six continents. *Journal Of Management In Engineering*, 22 (2): 61-67 APR 2006
- Palomo, J; Insua, DR; Ruggeri, F. Modeling external risks in project management RISK ANALYSIS, 27 (4): 961-978 AUG 2007
- Raz, Z., Shenhar, A.J., Dvir, D., 2002. Risk management, project success and technological uncertainty. *R&D Management* 32 (2), 101-109.
- Ropponen, J; Lyytinen, K. Can software risk management improve system development: An exploratory study. *European Journal Of Information Systems*, 6 (1): 41-50 MAR 1997
- Ropponen, J; Lyytinen, K. Components of software development risk: How to address them? A project manager survey. *Ieee Transactions On Software Engineering*, 26 (2): 98-112 FEB 2000
- Rose, J; Pedersen, K; Hosbond, JH; Kraemmergaard, P. Management competences, not tools and techniques: A grounded examination of software project management at WM-data. *Information And Software Technology*, 49 (6): 605-624 JUN 2007.
- Schatteman, D.; Herroelen, W.; Van de Vonder, S.; Boone, A. Methodology for Integrated Risk Management and Proactive Scheduling of Construction Projects. *Journal Of Construction Engineering And Management-ASCE*, 134 (11): 885-893 NOV 2008
- Schieg, M. Post-mortem analysis on the analysis and evaluation of risks in construction project management. *Journal Of Business Economics And Management*, 8 (2): 145-153 2007
- Seyedhoseini, SM; Noori, S; Hatefi, MA. An Integrated Methodology for Assessment and Selection of the Project Risk Response Actions. *Risk Analysis*, 29 (5): 752-763 MAY 2009
- Shi, YW. Today's solution and tomorrow's problem: The business process outsourcing risk management puzzle. *California Management Review*, 49 (3): 27-+ SPR 2007.
- Sicotte, C; Pare, G; Moreault, MP; Paccioni, A. A risk assessment of two interorganizational clinical information systems. *Journal Of The American Medical Informatics Association*, 13 (5): 557-566 SEP-OCT 2006
- Xu, P.; Ramesh, B. Software process tailoring: An empirical investigation. *Journal Of Management Information Systems*, 24 (2): 293-328 FAL 2007
- Yetton, P; Martin, A; Sharma, R; Johnston, K. A model of information systems development project performance. *Information Systems Journal*, 10 (4): 263-289 OCT 2000
- Zwikael, O; Globerson, S. From Critical Success Factors to Critical Success Processes. *International Journal Of Production Research*, 44 (17): 3433-3449 SEP 1 2006
- Zwikael, O; Sadeh, A. Planning effort as an effective risk management tool *Journal Of Operations Management*, 25 (4): 755-767 JUN 2007

Marly Monteiro de Carvalho