



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Luís André Ribeiro Carmo da Silva

Implementação da Gestão do Sucesso em Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação

Dissertação de Mestrado

Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de
Informação

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor João Eduardo Quintela Alves de Sousa
Varajão

Outubro de 2017

“Have the courage to follow your heart and intuition.
They somehow already know what you truly want to
become. Everything else is secondary.”

(Steve Jobs, 2005)

DECLARAÇÃO

Nome: Luís André Ribeiro Carmo da Silva

Endereço eletrónico: luisandrercsilva@gmail.com

Telefone: +351 919 244 489

Bilhete de Identidade/Cartão do Cidadão: 13987497

Título da dissertação: Implementação da Gestão do Sucesso em Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação

Orientador:

Professor Doutor João Eduardo Quintela Alves de Sousa Varajão

Ano de conclusão: 2017

Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31/10/2017

Assinatura: *Luís André Ribeiro Carmo da Silva*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa o fim de um grande percurso e o culminar de todo o trabalho realizado nestes anos de academia, anos esses que me possibilitaram não só a aquisição de conhecimento, como o meu enriquecimento pessoal e social.

Sendo este trabalho um trabalho na sua natureza solitário, todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse possível merecem o meu sincero agradecimento, no entanto, não posso deixar de o fazer de forma especial:

Ao Professor Doutor João Varajão, orientador desta dissertação, por todo o conhecimento e ajuda demonstrados durante este percurso. A sua visão inovadora e a sua busca pelo perfeccionismo fizeram-me querer ser mais e melhor, fizeram-me querer deixar a minha marca e o meu contributo no trabalho que tem vindo a desenvolver em torno da gestão do sucesso, tema que hoje a mim também me diz muito. Agradeço-lhe de forma especial todas as vezes que, fora de horas, se mostrou disponível para fazer das minhas grandes dores de cabeça pequenos percalços neste longo caminho.

À minha irmã, Sandra, por todos os conselhos e por todas as vezes que em troca das minhas lamúrias, me deu motivos para erguer a cabeça e continuar o meu caminho.

À Ângela Araújo e ao Luís Marinho, companheiros nesta jornada, a vocês agradeço todas as horas que passamos a trabalhar e que fizemos do problema de um, o problema de todos.

Aos meus colegas de trabalho, por terem abraçado este desafio de braços abertos e pela ajuda constante que me prestaram.

A todos os meus amigos, pelas vezes em que a minha motivação escasseava e me deram aquele “empurrãozinho” que tanto precisava.

Por último, e não menos importante, à minha família, em especial aos meus pais, por terem sempre apoiado as minhas decisões e por me terem permitido fazer o meu caminho.

A todos vocês, o meu muito obrigado!

RESUMO

Nos últimos anos o universo das tecnologias da informação tem crescido de forma significativa, sendo que aliado a esse crescimento está um aumento da concorrência entre os diversos *players* do mercado. Este contexto macroeconómico traduz-se numa maior pressão nas organizações no que diz respeito ao sucesso dos seus projetos (isto porque o insucesso nos projetos pode ser fatal para a sua permanência no mercado).

Um dos aspetos que influencia o resultado de um projeto são as medidas utilizadas para a sua avaliação, sendo extremamente importante para as organizações perceber claramente quais as variáveis que contribuem para o sucesso. De facto, conseguimos encontrar diversos estudos por parte da comunidade científica que mostram que existe uma crescente preocupação com o sucesso dos projetos de tecnologias e sistemas informação (TSI), estando esses trabalhos centralizados essencialmente nos critérios e fatores de sucesso dos projetos.

Ainda assim, e apesar da diversidade dos estudos existentes, são escassos os trabalhos focados no processo de avaliação, que definam claramente quais as atividades a realizar, em que fase do ciclo de vida dos projetos devem ser executadas, e quem são os principais responsáveis pela sua operacionalização.

Esta dissertação contribui para esta área, através da operacionalização de um processo de gestão do sucesso em projetos de TSI e da descrição das lições aprendidas nas diversas etapas desse processo.

O principal resultado do trabalho realizado são as lições aprendidas no decorrer da experimentação e operacionalização do modelo gestão do sucesso, assim como todas as alterações que esta implementação do modelo despoletou na organização. Espera-se que o processo possa ser implementado continuamente na organização, para que no futuro haja uma base de conhecimento sólida e útil no que diz respeito ao sucesso alcançado nos projetos e que isso a ajude a prosperar num mercado cada mais competitivo.

Palavras-Chave: Sucesso, Avaliação do Sucesso, Gestão do Sucesso, Projetos, Sucesso da gestão de projetos, Sistemas de informação.

ABSTRACT

In recent years, the universe of information technology (IT) has grown significantly, and associated with this growth is a rise in the competitiveness between the many market players. This macroeconomic context increases the pressure on organizations in regards to project success (since failure in projects can be fatal to a company market permanence).

One of the influential aspects of project results are the measures used to evaluate a project's success, being increasingly significant for an organization to clearly understand the variables that contribute for such success. We can easily find several studies produced by the scientific community that demonstrate that exists in fact an increased concern with information technology and information systems (IT/IS) project success, being this research centralized on success factors and criteria.

In spite of the diversity of existing research, there are very few works whose main focus is this evaluation process, clearly defining which activities need to be performed, on what project life cycle phase they need to be performed, and who will primarily perform them.

This dissertation contributes for this area, by operationalizing a project success management process and describing lessons learnt in the different stages of that process.

The main result of this dissertation are the lessons learned from the experimentation and operationalization of the success management model and all the changes that this model implementation has triggered in the organization.

It is expected that this model can be implemented continuously in the organization, so that in the future there will be a solid and useful archive in regards to the success achieved by its projects and that this will help the organization thrive in an increasingly competitive market.

Key words: *Success, Success Evaluation, Success Management, Projects, Project Management Success, Information Systems.*

ÍNDICE

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice de Figuras.....	xv
Índice de Tabelas.....	xvii
Índice de Gráficos.....	xix
Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	xxi
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Finalidade e Objetivos Principais da Dissertação.....	1
1.3 Organização da Dissertação.....	2
2. Enquadramento.....	3
2.1 Sistemas de Informação.....	3
2.2 Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação.....	4
2.3 Gestão de Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação.....	5
3. Abordagem Metodológica.....	9
3.1 Action Research.....	9
3.2 Aplicação da metodologia.....	13
3.2.1 Identificação do Ambiente.....	14
3.2.2 Diagnóstico.....	15
3.2.3 Planeamento das Ações.....	15
3.2.4 Execução das Ações.....	15
3.2.5 Avaliação.....	16
3.2.6 Aprendizagem.....	16
3.3 Estratégia de Pesquisa.....	17
3.3.1 Fontes dos Dados e Estratégia de Pesquisa.....	17
3.3.2 Extração de Dados e Síntese.....	19
3.3.3 Seleção dos Artigos.....	20

4.	Sucesso e Desempenho em Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação	25
4.1	Desempenho.....	25
4.2	Sucesso da Gestão do Projeto e dos Deliverables do Projeto	26
4.3	Gestão do Sucesso.....	29
4.4	Apresentação do Modelo da Gestão do Sucesso.....	33
5.	Aplicação do Modelo.....	37
5.1	A Organização.....	37
5.1.1	Caracterização da Organização	37
5.1.2	Introdução ao Projeto	37
5.1.3	Caracterização do Add-on	42
5.2	Enquadramento da Aplicação do Modelo	43
5.3	SM1 / SM2 – Planear a Gestão do Sucesso	45
5.4	Instância 1 (a).....	49
5.4.1	Enquadramento Instância 1 (a).....	50
5.4.2	SM3.a – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado	50
5.4.3	SM4.a – Efetuar a Avaliação do Sucesso.....	60
5.4.4	SM5.a – Validar e Reportar o Sucesso	67
5.4.5	SM6.a – Efetuar Ações Preventivas e Corretivas.....	70
5.4.6	SM7.a – Rever a Gestão do Sucesso e SM8.a – Validar e Reportar o Sucesso da Fase	71
5.5	Instância 2 (b).....	72
5.5.1	Enquadramento Instância 2	72
5.5.2	SM3.b – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado	73
5.5.3	SM4.b – Efetuar a Avaliação do Sucesso.....	73
5.5.4	SM5.b – Validar e Reportar o Sucesso	80
5.5.5	SM6.b – Efetuar Ações Preventivas e Corretivas.....	83
5.5.6	SM7.b – Rever a Gestão do Sucesso e SM8.a – Validar e Reportar o Sucesso da Fase	83
5.6	SM9 – Validar e Reportar o Sucesso do Projeto	84
6.	Conclusões.....	87

Referências	89
Apêndices	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura cíclica Action Research.....	14
Figura 2 - Project Management Success I-C-E model	29
Figura 3 - Gestão Sucesso	32
Figura 4 - Modelo de Processos para a Gestão do Sucesso.....	33
Figura 5 - Questões Propostas Modelo Gestão Sucesso	34
Figura 6 - Cronograma Inicial Projeto	41
Figura 7 - Cronograma Projeto Ajustado	41
Figura 8 - Estimativa Custos Inicial Projeto	42
Figura 9 - Estimativa Custos Projeto Ajustada.....	42
Figura 10 - Cronograma da Gestão do Sucesso	44
Figura 11 - Atividades Instâncias Modelo Gestão Sucesso.....	44
Figura 12 - Cronograma de Implementação da Gestão do Sucesso.....	45
Figura 13 - Cronograma Instância 1 (a).....	50
Figura 14 - % de Tarefas Realizadas PT6	61
Figura 15 - Variação no Planeamento (Tempo) PT6	61
Figura 16 - Falhas Previstas PT6.....	63
Figura 17 - Falhas Reportadas PT6	63
Figura 18 - Variação do Custo do Projeto PT6	64
Figura 19 - Custo de Retrabalho PT6	66
Figura 20 - Agendamento Reuniões Contextualização Cliente.....	70
Figura 21 - Cronograma Instância 2 (b).....	72
Figura 22 - % de Tarefas Realizadas PT7	74
Figura 23 - Variação no Planeamento (Tempo) PT7	75
Figura 24 - Falhas Previstas PT7	76
Figura 25 - Falhas Reportadas PT7	77
Figura 26 - Variação do Custo do Projeto PT7	78
Figura 27 - Custo de Retrabalho PT7	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre Action Research e Consultoria.....	10
Tabela 2 - Bases de Dados e Filtros de Pesquisa.....	18
Tabela 3 - Resultados Obtidos por Base de Dados.....	19
Tabela 4 - Documentos Analisados por Conceito.....	20
Tabela 5 - Seleção de Artigos.....	20
Tabela 6 - Fatores Sucesso Pacote Trabalho 6.....	52
Tabela 7 - Indicadores Resultado PT6.....	54
Tabela 8 - Revisão Indicadores de Resultado PT6.....	54
Tabela 9 - Distribuição Pesos Indicadores Resultado PT6.....	55
Tabela 10 - Pesos (%) Indicadores Resultado PT6.....	56
Tabela 11 - Fórmulas Cálculo Indicadores Resultado PT6.....	57
Tabela 12 - Fontes Informação Indicadores de Resultado PT6.....	60
Tabela 13 - Cálculo Indicador % de Tarefas Realizadas PT6.....	61
Tabela 14 - Cálculo Indicador Variação no Planeamento (Tempo) PT6.....	61
Tabela 15 - Respostas Inquérito de Satisfação do Cliente PT6.....	62
Tabela 16 - Cálculo Indicador Capacidade de Previsão de Falhas PT6.....	64
Tabela 17 - Cálculo Indicador Variação Custo PT6.....	64
Tabela 18 - Respostas Inquérito Equipa Projeto PT6.....	65
Tabela 19 - Cálculo Indicador Custo de Retrabalho PT6.....	66
Tabela 20 - Distribuição Sucesso Apurado pelos Pesos Stakeholders PT6.....	67
Tabela 21 - Ações Preventivas e Corretivas PT6.....	69
Tabela 22 - Cálculo Indicador % de Tarefas Realizadas PT7.....	74
Tabela 23 - Cálculo Indicador Variação no Planeamento (Tempo) PT7.....	75
Tabela 24 - Respostas Inquérito de Satisfação do Cliente PT7.....	75
Tabela 25 - Cálculo Indicador Capacidade de Previsão de Falhas PT7.....	77
Tabela 26 - Cálculo Indicador Variação do Custo do Projeto PT7.....	78
Tabela 27 - Respostas Inquérito de Satisfação da Equipa de Projeto PT7.....	78
Tabela 28 - Cálculo Indicador Custo de Retrabalho PT7.....	80
Tabela 29 - Distribuição Sucesso Apurado pelos Pesos Stakeholders PT7.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Visão Sucesso PT6 por Indicador e Stakeholder.....	68
Gráfico 2 - Visão Geral Sucesso PT6 por Stakeholder.....	68
Gráfico 3 - Visão Sucesso PT7 por Indicador e Stakeholder.....	81
Gráfico 4 - Visão Geral Sucesso PT7 por Stakeholder.....	81
Gráfico 5 - Evolução do Sucesso do Projeto por Stakeholder.....	84
Gráfico 6 - Dashboard Evolução do Sucesso dos Indicadores (Parte 1).....	85
Gráfico 7 - Dashboard Evolução do Sucesso dos Indicadores (Parte 2).....	86

ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Neste documento foram utilizadas as abreviaturas, siglas e acrónimos listados de seguida.

AIPM	<i>Australian Institute of Project Management</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CPM	<i>Critical Path Method</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
IS	<i>Information Systems</i>
GPMC	Gestão de Processo de Mudança de Comercializador
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMS	<i>Project Measurement Systems</i>
PRINCE2	<i>Projects In Controlled Environment</i>
PT	Pacote de Trabalho
PTSI	Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologias da Informação
TSI	Tecnologias e Sistemas da Informação
RCAAP	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
SM	<i>Success Management</i>

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo a contextualização da dissertação, abordando o enquadramento, finalidade e objetivos do trabalho, assim como a organização do documento.

1.1 Enquadramento

Nos últimos anos o universo das tecnologias da informação tem crescido de forma significativa e, como consequência desse crescimento, são cada vez mais as empresas a operar nesta área ou a necessitar de serviços que dela provenham. Surge então aliado a este crescimento um aumento da competitividade entre os *players* do mercado, sendo cada vez mais difícil prosperar num mercado onde a concorrência não para de aumentar. Este contexto macroeconómico traduz-se numa maior pressão nas empresas no que diz respeito ao sucesso dos seus projetos, isto porque o insucesso nos projetos pode ser fatal para a permanência de uma empresa no mercado.

Segundo Baccarini (1999), um dos aspetos que mais influência tem no resultado de um projeto são as medidas utilizadas para promover que este seja bem sucedido, sendo cada vez mais importante para uma organização perceber claramente quais são as variáveis que contribuem diretamente para o sucesso dos seus projetos. Como refere Buchanan (2008), os projetos falham e isso não vai mudar a menos que as empresas comecem a avaliar claramente onde falham e porquê.

Facilmente percebemos que uma visão limitada sobre o sucesso do projeto ou a falta de processos bem definidos para a sua avaliação, podem fazer com que os projetos sejam geridos com base em objetivos incompletos e desajustados, conduzindo posteriormente à insatisfação dos *stakeholders* (Varajão, 2016).

Esta dissertação nasce com objetivo de operacionalizar um processo que permita às organizações gerir o sucesso dos seus projetos. Após o estudo do processo, este será aplicado numa organização da área das tecnologias e sistemas de informação (TSI), onde se espera que a sua implementação permita à organização efetuar uma melhor gestão do sucesso dos seus projetos.

1.2 Finalidade e Objetivos Principais da Dissertação

O objetivo central desta dissertação é a experimentação de um processo de gestão do sucesso em projetos de tecnologias e sistemas de informação.

Espera-se que a implementação da gestão do sucesso possa ser útil para a organização, como um instrumento de planeamento, controlo e monitorização de projetos. Espera-se também que este instrumento permita à organização:

- Compreender melhor as perspetivas dos vários *stakeholders* em relação ao sucesso do projeto;
- Realizar um processo contínuo de avaliação do projeto e um registo do historial dos projetos no que respeita ao sucesso alcançado nas várias vertentes avaliadas;
- Possibilitar a identificação de aspetos a melhorar e que tipicamente são causadores de problemas, entre outros.

1.3 Organização da Dissertação

Este documento está estruturado da seguinte forma:

- Capítulo 1, *Introdução*, onde é feita a contextualização acerca do tema da dissertação e onde são descritos os resultados esperados;
- Capítulo 2, *Enquadramento*, onde são abordados os conceitos de sistemas de informação, projetos de tecnologias e sistemas de informação e a gestão de projetos de tecnologias e sistemas de informação;
- Capítulo 3, *Abordagem Metodológica*, onde é abordada a metodologia seguida nesta dissertação, a forma como esta foi aplicada e a estratégia de pesquisa adotada;
- Capítulo 4, *Sucesso e Desempenho em Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação*, onde são abordados temas como o desempenho, o sucesso da gestão do projeto e seus *deliverables*, a gestão do sucesso, e o processo de gestão de sucesso implementado nesta dissertação;
- Capítulo 5, *Aplicação do Modelo*, que descreve não só a organização e o projeto onde o processo de gestão do sucesso foi aplicado, bem como todo o trabalho realizado no âmbito desta dissertação para esta operacionalização do mesmo;
- Capítulo 6, *Conclusão*, que sumariza o trabalho realizado, os resultados obtidos e a motivação para trabalho futuro.

2. ENQUADRAMENTO

Neste capítulo é feito o enquadramento dos temas Sistemas de Informação, Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação, e Gestão de Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação.

2.1 Sistemas de Informação

É muito frequente considerar a organização como um sistema aberto, que integra uma rede de processos articulados entre si e que interage com o ambiente em que se insere (O'Brien, 1993).

Partindo desta definição de organização, conseguimos perceber que os processos e as interações das organizações com o meio geram informação, sendo que estas trocas de informação, ao operarem de forma sistemática, constituem um sistema de informação.

Buckingham, Hirschheim, Lan & Tully (1986) caracterizam um Sistema de Informação (SI) como um sistema que reúne, guarda, processa e faculta informação relevante para a organização, de modo que a informação seja acessível e útil para aqueles que a querem utilizar, incluindo gestores, funcionários, clientes, etc. Estes autores consideram também um SI como um sistema de atividade humana (social) que pode ou não envolver a utilização de computadores.

Parker & Case (1993) referem que qualquer sistema que forneça às pessoas dados ou informações relacionadas com as operações de uma organização deve ser considerado um SI.

Para Kroenke (1990), um sistema de informação deve integrar cinco componentes: *hardware*, programas, dados, procedimentos e pessoas. Já Avison & Wood-Harper (1986) referem que um SI é um sistema que recolhe, processa, armazena, transmite e apresenta a informação.

Oliveira & Amaral (1999) apresentam um SI como não sendo mais do que um processo de transformação de informação, algo semelhante a uma fábrica, cujo sucesso depende do grau de satisfação dos consumidores dessa informação.

Fulweiler (2001) apresenta o conceito de SI como sendo representado através de um diagrama, onde, de um lado temos *inputs* (dados) e, do outro lado, surgem os *outputs* (informação de valor agregado), que auxiliam a tomada de decisões.

A definição de SI varia bastante de autor para autor e, como refere Carvalho (2000), qualquer pessoa chega facilmente à conclusão que não existe um consenso sobre o que é um SI, argumentando que um SI é frequentemente utilizado para designar coisas diferentes.

2.2 Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação

De acordo com Aboobakar (2013), citando Nascimento (2007), existem várias definições para a palavra projeto. Isto é, existem várias definições aceitáveis e ao mesmo tempo análogas para o conceito de projeto.

Para o PMI (2013b), um projeto é um esforço temporário, com o objetivo de criar um produto ou serviço único, passando pelas fases de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitorização e Controlo, e Conclusão. Para Munns & Bjeirmi (1996), um projeto deve entendido como um conjunto de atividades e de recursos que operam entre si com o foco num objetivo comum.

Como refere Patah (2010), todas as definições de projeto estão assentes em dois conceitos intrínsecos: um deles referente à temporalidade, ou seja, todo o projeto tem um começo e um fim bem determinados; e outro que diz respeito à unicidade ou singularidade, ou seja, que o produto ou o serviço resultante do projeto é, de certo modo, único.

Kerzner (2013) considera um projeto como uma série de atividades e tarefas que têm um objetivo específico que deve ser preenchido dentro de determinadas especificações; deve ter datas de início e de fim bem definidas; ter limite de financiamento (quando aplicável); deve utilizar recursos humanos e não humanos, e deve cumprir os objetivos que lhe deram vida.

Reiss (2013) refere que um projeto é uma atividade humana, com objetivos claramente definidos e atingíveis num espaço de tempo.

De acordo com Keelling & Branco (2014) há muito tempo que se realizam projetos e, depois de estarmos devidamente contextualizados acerca do que é um projeto, facilmente conseguimos ter a perceção de que os projetos estão presentes na sociedade e são parte integrante das organizações desde os seus primórdios.

Se olharmos com mais profundidade para o conceito de projeto, podemos considerar que os projetos podem ter vários tipos e várias especificidades dependendo da área onde se encontram, sendo que nesta dissertação o foco encontra-se nos Projetos de Tecnologias de Sistemas de Informação (PTSI).

Cleland & Ireland (2004) referem que um projeto se define também por possuir cinco características que o identificam, sendo elas o propósito, a integração entre processos, o seu ciclo de vida, o carácter único e os seus conflitos.

Westerveld (2003), ao desenvolver o seu modelo de excelência para os projetos, agrupou os projetos em cinco tipos diferentes, sendo eles: *product orientation*; *tool orientation*; *system orientation*; *strategy orientation*; e *total project management*.

Gonçalves, Cruz, & Varajão (2008) agruparam os projetos de *software* em três tipos de desenvolvimento: os projetos de desenvolvimento de *software* à medida, que compreendem todos os projetos desenvolvidos de raiz e feitos de acordo com as necessidades específicas de cada cliente; os projetos de desenvolvimento por pacotes, que incluem os projetos onde são implementados pacotes de *software*; e, os projetos híbridos, que se caracterizam por ser uma mistura dos dois primeiros tipos.

Cadle & Yeates (2004) agrupam os projetos em nove tipos diferentes, sendo eles: *software development; package implementation; system enhancement; systems migration; infrastructure; outsourcing; disaster recovery; consultancy and business analysis assignments; e smaller IS.*

Dinsmore & Cabanis-Brewin (2006) explicam que independentemente do seu tipo, os projetos são desenvolvidos dentro de um intervalo de tempo, geralmente conhecido como ciclo de vida, levando Kerzner (2013) a afirmar que quanto melhor for a compreensão destas fases, mais fácil será a execução e o controlo do projeto.

Archibald (2003) refere que o ciclo de vida de um projeto se pode dividir essencialmente em cinco fases, sendo elas: Conceção; Definição; Engenharia; Desenvolvimento; e Instalação/Fecho. Já para o PMI (2013b), o ciclo de vida de um projeto passa pelas fases de Iniciação; Planeamento; Execução; Monitorização e Controlo e Encerramento. Porém, vários autores (Archibald, 2003; D. Cleland & Ireland, 2004; Kerzner, 2013; PMI, 2013b) reconhecem que as fases do ciclo de vida dos projetos dependem do tipo de tecnologia, tamanho, custo e complexidade do projeto.

Independentemente do seu tipo ou dimensão, os projetos são uma preocupação constante para as organizações e para os seus órgãos de gestão, uma vez que é o sucesso destes projetos que conduzem ao desenvolvimento da organização.

2.3 Gestão de Projetos de Tecnologias e Sistemas de Informação

O interesse na gestão de projetos está a crescer significativamente, forçando indústria a evoluir em torno da formação e crescimento da gestão de projetos (Price & Dolfi, 2004; Thomas & Mengel, 2004).

Cleland (1986) refere que a gestão de projetos se tornou uma das principais atividades organizacionais realizadas dentro de organizações, frisando que gerir um projeto é uma atividade de extrema importância para todos os envolvidos – gestores, clientes e outros *stakeholders*. Uma gestão bem-sucedida de um projeto pode fazer com que os produtos ou serviços cheguem mais rápido ao

mercado, posicionando assim a organização um passo à frente da sua concorrência (Silva & Gil, 2013).

Carayannis, Kwak and Anbari (2005) referem que podemos encontrar indícios da prática da gestão de projetos há milhares de anos, embora só há cerca de meio século é que estas práticas começaram a ser implementadas de forma sistematizada pelas organizações. De facto, já em 2004 (Price & Dolfi, 2004; Thomas & Mengel, 2004) acreditavam que o interesse na gestão de projetos estava a crescer significativamente, muito devido ao facto da indústria estar a evoluir em torno da formação e crescimento nessa área.

O PMI (2013b) define a gestão de projetos como a aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas para atingir os requisitos do projeto. Esta gestão é acompanhada com a aplicação e integração de processos como a iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo, e conclusão (PMI, 2013b), tipicamente conhecidos como as fases do ciclo de vida de um projeto.

Para Munns & Bjeirmi (1996), a gestão de projetos engloba tarefas como a definição de requisitos, o planeamento da execução, a alocação de recursos, a monitorização do progresso e os ajustes aos desvios que os projetos possam sofrer.

A APM (2015) considera a gestão de projetos como a aplicação de processos, métodos, conhecimentos, competências e experiência para cumprir os objetivos do projeto.

Catarino, Gonçalves, Pereira, & Varajão (2009) caracterizam a gestão de projetos como sendo uma área de conhecimento com o objetivo de ajudar os gestores de projeto e as equipas a fazer o planeamento e o controlo das tarefas dos projetos em que estão envolvidos.

Dai & Wells (2004) e White & Fortune (2002), mostraram em diversas pesquisas que uma grande parte dos projetos excede o seu orçamento, atrasa-se, ou falha no cumprimento dos objetivos, fazendo da gestão de projetos uma área de importância reforçada e em constante desenvolvimento.

Kerzner (2013) apresenta a melhoria no cumprimento das atividades em relação ao plano e o atendimento ao objetivos do projeto, como sendo os principais benefícios de uma correta gestão de projetos.

Com o revolucionar da Era Digital e com o boom dos SI que se sentiu nos últimos anos, foi necessário, como referem Booth & Philip (2005), aplicar a gestão de projetos aos projetos de sistemas de informação dentro de uma organização.

Santos & Varajão (2015) frisam a complexidade em fazer uma correta gestão dos projetos, uma vez que este processo exige do gestor a capacidade de lidar com muitos *stakeholders* distintos, por vezes durante um período extenso de tempo.

Surgem então no âmbito da gestão dos projetos de sistemas de informação organizações como o PMI e a IPMA; segundo Söderlund (2004), não só com o objetivo de organizar conferências centradas na gestão de projetos, como também com o objetivo de promover a criação de standards e guias e de certificar os gestores de projeto, de modo a que estes encontrem uma ajuda para lidar com a complexidade dos projetos.

Sendo a gestão de projetos uma atividade hoje reconhecida e praticada pelas organizações, deparamo-nos com bastantes guias e referenciais. Estes têm vindo a ganhar notoriedade, sendo feitos cada vez mais esforços para desenvolver competências organizacionais na gestão de projetos (Andersen & Jessen, 2003; Cooke-Davies & Arzymanow, 2003; Gray, 2001; PMI, 2013a; White & Fortune, 2002).

Assim, como alguns dos principais guias e referenciais de gestão de projetos são:

- PMBoK – *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2013b);
- OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model* (PMI, 2013a);
- PRINCE2 – *PRojects IN Controlled Environment* (OGC, 2010);
- IPMA – *International Project Management Association* (IPMA, 2006);
- AIPM – *Australian Institute of Project Management* (AIPM, 2004).

Em suma, tal como referem Paiva, Varajão, Dominguez, & Ribeiro (2011), a gestão de projetos é uma forma especializada de gestão, que visa alcançar metas, dentro do tempo e do orçamento estipulados (Srivannaboon, 2006), através da aplicação de competências, aptidões, ferramentas e técnicas, nas atividades de projeto a fim de cumprir (ou exceder) as necessidades e expectativas dos *stakeholders* dos projetos (PMI, 2013b).

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo aborda a metodologia seguida nesta dissertação, sendo que no primeiro ponto é feita a contextualização da metodologia, explicando também o porquê da sua escolha para esta dissertação. No segundo ponto é detalhada a sua aplicação, explicando genericamente as ações a executar no âmbito desta dissertação. Finalmente, no terceiro ponto, é apresentada a estratégia de pesquisa de literatura.

3.1 Action Research

A metodologia a ser utilizada no desenvolvimento desta dissertação é a *Action Research*, que se distingue das outras metodologias pelo facto do investigador ser parte integrante do meio onde incide a investigação (Somekh, 1995).

Como referem Feldman & Minstrell (2000), esta metodologia tem vindo a ganhar notoriedade devido ao facto de ser uma metodologia com um curto período de tempo entre o processo de geração de conhecimento e a sua aplicação. Os autores salientam ainda que se for o investigador a aplicar o conhecimento adquirido, este tempo pode mesmo ser reduzido a zero.

Esta metodologia, que deve ser aplicada no que está a ser feito na organização-alvo e não no que deveria ser feito (Avison, Lau, Myers, & Nielsen, 1999), permite que o estudo seja realizado no ambiente produtivo e que dessa forma a quantidade de informação absorvida pelo investigador seja maior. Feldman & Minstrell (2000) explicam que esta abordagem pode ser vista de duas perspetivas, variando esta consoante o peso que atribuímos à componente de *action* e à componente de *research*.

No âmbito desta dissertação, a principal componente da metodologia a utilizar será a *action*, isto porque a metodologia será aplicada com o objetivo de rever ou criar práticas concretas para a gestão do sucesso nos projetos de tecnologias e sistemas de informação, o que significa que as informações que forem recolhidas e os processos que forem desenhados terão impacto em ações da organização.

A metodologia contempla duas fases distintas, como refere Baskerville (1999), sendo:

- A primeira, correspondente à fase de diagnóstico, envolve uma análise colaborativa entre o investigador e o alvo da investigação, sendo também nesta fase formuladas as teorias e os processos de acordo com a atividade-alvo;

- A segunda, correspondente à fase terapêutica, envolve experiências com base nos resultados obtidos da primeira fase. É nesta fase que as alterações são introduzidas nos processos e os resultados dessas alterações começam a ser estudados.

Hult & Lennung (1980) definiram a *Action Research* com base em quatro características. Através destas características, conseguimos identificar algumas vantagens na aplicação desta metodologia no âmbito desta dissertação.

A metodologia *Action Research* permite, assim:

- Uma maior compreensão da situação atual da organização, com ênfase na natureza complexa e variada dos processos;
- Um maior auxílio na resolução de problemas e no aumento do conhecimento dos processos da organização, isto porque o próprio investigador intervém na definição do problema;
- Uma colaboração contínua entre o investigador e a organização, reforçando assim as competências e conhecimento da mesma sobre os seus processos;
- Uma forma de compreender os procedimentos da organização.

O tipo de aprendizagem criado por esta abordagem, como refere Baskerville (1999), representa uma visão melhorada de um problema complexo da organização, sendo o domínio desta metodologia mais claro onde a parte humana da organização interage com os sistemas de informação.

Esta metodologia é facilmente confundida com uma atividade de consultoria comum, muito pela forma similar sobre a qual ambas atuam na organização. De forma a reduzir esta comparação, Baskerville (1999) agrupou as principais diferenças entre ambas em cinco aspetos que se encontram expostos na Tabela 1 - Diferenças entre *Action Research* e Consultoria.

*Tabela 1 - Diferenças entre Action Research e Consultoria
adaptado de (Baskerville, 1999).*

Aspeto	Action Research	Consultoria
Motivação	Aspetos científicos (publicações)	Lucros
Compromisso	Comunidade científica	Cliente
Abordagem	Implementada em conjunto com o cliente	Implementada através do ponto de vista do consultor
Recomendações	Não passam de um quadro teórico	Experiências passadas e trabalhos similares
Compreensão Organizacional	Baseada na perceção do sucesso das alterações na organização	Baseada na análise crítica do consultor

O autor conclui assim que os consultores são geralmente pagos para ditar soluções baseadas na sua visão independente do problema, já os investigadores da *action research* atuam por interesse científico com o objetivo de ajudar a organização a solucionar os seus problemas com base num conjunto de soluções baseadas na teoria evolutiva (Baskerville, 1997).

Como acontece em todas as metodologias, existem algumas limitações na sua aplicação, sendo que de todos os meios de investigação disponíveis para a área dos sistemas de informação, esta abordagem está entre as qualitativas (Baskerville, 1999).

As relações interpessoais são um dos maiores desafios desta metodologia. É improvável que haja uma boa aplicação desta metodologia onde existirem conflitos entre o investigador e outros intervenientes. Por exemplo, se a pesquisa que está a ser feita conduzir ao despedimento de um funcionário, o resultado desta pesquisa pode traduzir benefícios para a organização e para o investigador, mas pode entrar em conflito com os restantes participantes do processo, tal como referem Avison et al. (1999).

Outra limitação para o investigador ao implementar esta metodologia é que, embora existam exemplos de artigos a abordar esta metodologia, como por exemplo (Baskerville & Wood-Harper, 1996), existe ainda uma falta de procedimentos detalhados para que os novos investigadores consigam iniciar e participar em processos baseados nela.

Para colmatar esta dificuldade, como sugerem Avison et al. (1999), deveria existir uma *framework*, semelhante à metodologia *Case Study* de Yin (2013), de forma a servir como um guia para a comunidade em geral.

Como forma de minimizar o impacto destas dificuldades, o investigador deve garantir um ambiente com características específicas, para que os resultados da sua aplicação sejam sentidos de forma unívoca na organização. Assim, segundo Baskerville (1999), o ambiente ideal para aplicar esta metodologia deve ser um ambiente onde:

- O investigador é parte integrante da organização investigada;
- Os resultados obtidos da investigação possam ser aplicados de imediato;
- O investigador seja um elo de ligação dos processos e da sua componente teórica e prática.

Além disto, é importante que a área onde incida o estudo seja uma área nova, ou em processo de transformação, uma vez que esta metodologia introduz mudanças nos processos que devem ser aplicados de imediato.

A *Action Research* é uma das poucas metodologias de investigação válidas que podemos utilizar para estudar os efeitos de alterações específicas em processos e sistemas (Baskerville & Wood-Harper, 1998).

De forma a auxiliar o investigador a implementar esta metodologia, Baskerville & Wood-Harper (1996) enumeraram sete estratégias, com o objetivo de aumentar o rigor a contribuição da pesquisa. Cada uma delas é descrita de seguida.

Considerar a mudança de paradigma

Uma vez que a *Action Research* tem um domínio próprio na pesquisa, o investigador deve assegurar de que a metodologia é adequada à pesquisa em questão e que esta será aceite na organização-alvo.

Estabelecer um acordo formal

O investigador deve assegurar que a organização-alvo dá o consentimento para a investigação. Algumas pessoas da organização podem ver esta intervenção como uma atividade de consultoria, sendo que deve ser estabelecido um acordo que salvaguarde a organização. O investigador deve também incluir neste acordo um conjunto de termos que autorizem a implementação das suas ações na organização.

Fornecer uma descrição teórica do problema

O quadro teórico do problema deve estar presente como uma premissa, caso contrário a intervenção não é válida como pesquisa. À medida que a pesquisa progride, as ações e as evoluções da solução devem ser cuidadosamente registadas, afim de perceber claramente todo o processo desempenhado.

Planear os métodos para recolher dados

Os dados a utilizar para a aplicação desta metodologia podem ser recolhidos por diversos meios, como, por exemplo, entrevistas, relatos dos participantes, documentação resultante dos processos, etc. No entanto, é sempre preferível recolher dados sobre procedimentos a decorrer, do que procedimentos passados, uma vez que estes são descritos pelos participantes com base em memórias. O investigador deve ter o cuidado de especificar as formas de recolha de dados no

momento em que se está a especificar o ambiente para a investigação, tendo o cuidado de fazer uma revisão desta especificação no momento da planificação das ações.

Manter a colaboração e aprendizagem

Esta metodologia requer uma colaboração contínua entre os envolvidos no processo. O investigador deve manter um contacto constante com os elementos da organização e com eles manter uma relação de aprendizagem contínua, uma vez que é através desta colaboração que são descobertos aspetos críticos para o sucesso da intervenção.

Promover interações

A *Action Research* é uma metodologia tipicamente cíclica, onde as falhas são tão ou mais importantes que os sucessos. É necessário promover uma interação contínua entre os interessados em ambas as situações, sendo que esta interação deve ser garantida até que a intervenção esteja concluída.

Generalizar

Para utilizar esta metodologia para formular uma teoria, o investigador deve utilizar apenas uma parte da sua investigação, correspondente a uma fase, e com ela fazer uma generalização dos resultados.

3.2 Aplicação da metodologia

Susman & Evered (1978) detalham a *Action Research* como uma metodologia composta por cinco fases, tendo como ponto de partida a identificação do ambiente onde ocorrerá a investigação, passando depois pelas fases de:

1. Diagnóstico;
2. Planeamento das ações;
3. Execução das ações;
4. Avaliação;
5. Aprendizagem.

A Figura 1 - Estrutura cíclica *Action Research* contextualiza as fases da metodologia e a sequência cíclica com que ocorrem, as quais são descritas de seguida.

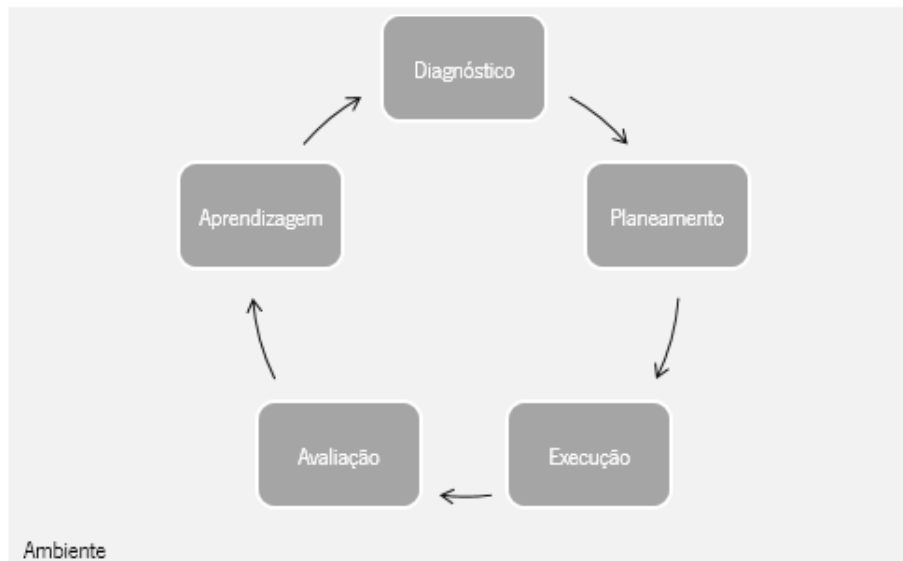


Figura 1 - Estrutura cíclica Action Research adaptado de (Baskerville, 1997).

3.2.1 Identificação do Ambiente

O ambiente onde ocorrerá a investigação é especificado na fase inicial da aplicação da metodologia. Tal como refere Baskerville (1999) este ambiente fornece as informações sobre as quais o investigador definirá as ações a tomar.

É também este ambiente o responsável por fazer a ligação entre o investigador e os intervenientes do processo, sendo esta uma característica chave do ambiente: a colaboração próxima entre o investigador e os intervenientes do processo.

No âmbito desta dissertação a identificação do ambiente foi facilitada, uma vez que o investigador é parte integrante da organização onde decorreu este trabalho. Assim, e no sentido de cumprir esta etapa, foi feita uma reunião entre o investigador e o CEO¹ da organização com o objetivo de lhe expor o trabalho que se pretendia realizar e de obter a aprovação dessa realização.

¹ CEO – *Chief Executive Officer*, que corresponde ao diretor executivo da organização.

3.2.2 Diagnóstico

A fase de diagnóstico corresponde à identificação e compreensão dos problemas que originam a necessidade de alterações nas organizações. Este diagnóstico desenvolverá alguns pressupostos teóricos que serviram para melhor compreender o âmbito da organização.

Este passo, que engloba a identificação dos requisitos e objetivos de projeto e a identificação dos procedimentos existentes na organização para avaliação do sucesso dos projetos, foi feita pelo investigador em conjunto com o gestor do projeto sobre o qual incidiu este trabalho. Desta reunião ficou clara a motivação para que fosse feito um catálogo daquilo que contribui para o sucesso do projeto, e que esse catálogo pudesse ser reaproveitado para a avaliação de projetos futuros.

3.2.3 Planeamento das Ações

Nesta fase são planeadas as ações a realizar para atenuar ou resolver os problemas identificados na fase de diagnóstico. Este planeamento inclui a definição do estado futuro dos processos após implementação e as mudanças necessárias para alcançar esses processos. Este plano estabelece também o objetivo da mudança e a forma de o alcançar Baskerville (1999).

Na reunião feita com o gestor de projeto na fase de diagnóstico, foi também analisado em conjunto o plano do projeto sobre o qual incidiu este trabalho, afim de perceber se os trabalhos que se pretendiam executar se encaixam temporalmente no projeto em questão, ou se haveria a necessidade de adaptar alguma das partes.

No final desta reunião chegou-se à conclusão de que este trabalho poderia ser executado, isto porque mesmo o projeto estando temporalmente desenquadrado desta dissertação (uma vez que já tinha sido iniciado), como está subdividido em vários pacotes de trabalho, é possível aplicar este processo de avaliação gradualmente a cada um dos pacotes de trabalho, totalizando no final da avaliação o sucesso do projeto.

3.2.4 Execução das Ações

Os elementos da organização e o investigador intervêm em conjunto na organização para executar as ações planeadas na fase anterior. Existem várias estratégias para realizar a intervenção, podendo esta ser feita de forma direta, onde o investigador assume esse compromisso, ou indireta, envolvendo outros intervenientes do processo.

Para a execução desta fase, foram feitas reuniões entre o investigador e os *stakeholders* do projeto, de forma a que estes tivessem uma colaboração direta em todo o processo de avaliação do sucesso, quer nas atividades de definição e planeamento do processo quer nas atividades de avaliação e análise de resultados.

3.2.5 Avaliação

Depois de definir e executar as ações necessárias, é altura do investigador se reunir com os restantes intervenientes e avaliar os resultados. Cabe a estes atores avaliar se os efeitos das ações foram ou não bem-sucedidos, sendo que no caso das ações bem-sucedidas é necessário perceber se a ação foi a única responsável pelo sucesso ou não. Quando uma ação não é bem-sucedida, deve ser feita uma reformulação da ação e esta deve ser incluída no próximo ciclo da *Action Research*.

Esta fase foi crucial em todo o processo de implementação desta metodologia. Foi então realizada uma reunião entre todos os *stakeholders*, com o objetivo de avaliar os resultados obtidos através da experimentação do método. Desta reunião foi possível de concluir que este processo auxilia não só a identificação de pontos de melhoria como a tomada de decisão futura, tendo sido considerado um processo de grande sucesso para organização.

3.2.6 Aprendizagem

Embora esta fase surja em último lugar no ciclo da metodologia, é uma fase que é tida em consideração durante toda a implementação.

O conhecimento adquirido ao longo da implementação da *Action Research* destina-se essencialmente a três públicos-alvo, sendo eles:

- A organização, que através deste conjunto de dados relativos ao sucesso consegue redefinir as suas normas e processos;
- O investigador, que adquiriu experiência para investigações futuras;
- A comunidade científica, que aprendeu com o resultado desta implementação da metodologia.

3.3 Estratégia de Pesquisa

Esta secção apresenta as principais fontes dos dados recolhidos e a estratégia de pesquisa utilizada para recolha dos artigos. Apresenta também uma tabela síntese dos autores estudados.

3.3.1 Fontes dos Dados e Estratégia de Pesquisa

O processo de pesquisa começou com a definição das expressões-chave, que deveriam ser claras e objetivas, de forma a garantir que os artigos encontrados correspondiam verdadeiramente ao âmbito da pesquisa, minimizando desta forma o risco de selecionar artigos desenquadrados do tema. Para isso, foram usadas as seguintes expressões:

- “Gestão do sucesso em projetos” e *“Project Success Management”*;
- “Métodos de avaliação do sucesso” e *“Success Measurement Methods”*;
- “Avaliação do sucesso” e *“Evaluation of Success”*.

Foram ainda utilizadas outras expressões com o objetivo de complementar as referências recolhidas com a informação necessária para a contextualização dos temas. Assim, e agrupando as expressões por tema, destacam-se:

Projetos de tecnologias e sistemas de informação:

- “Sistemas de informação” e *“Information Systems”*;
- “Tecnologias da informação” e *“Information Technology”*;
- “Projetos de desenvolvimento de sistemas de informação” e *“Projects of Information Systems Development”*;
- “Tipos de projetos” e *“Project Types”*;
- “Gestão de projetos” e *“Project Management”*.

Sucesso

- “Sucesso” e “*Success*”;
- “Sucesso em sistemas de informação” e “*Information Systems Success*”;
- “Fatores de sucesso em sistemas de informação” e “*Information Systems Success Factors*”;
- “Critérios de sucesso em sistemas de informação” e “*Information Systems Success Criteria*”;
- “Práticas/Processos para avaliação do sucesso” e “*Practices/Procedures to evaluate success*”.

Action Research

- “*Action Research*”;
- “*Action Research Information Systems*”;
- “*Action Research Explained*”.

Foi utilizado o termo “*Information Systems*” em conjunto com todas as expressões principais, com o objetivo de reduzir o âmbito da pesquisa. Por exemplo: “*Information systems project management*”.

O passo seguinte foi a seleção das bases de dados para efetuar a pesquisa. Esta decisão foi feita através de uma pesquisa feita com base na reputação de cada uma delas. Desta forma, como se verifica na Tabela 2 - Bases de Dados e Filtros de Pesquisa, foram selecionadas quatro bases de dados.

Tabela 2 - Bases de Dados e Filtros de Pesquisa

Base Dados	Filtros Aplicados
Google Scholar	Data: Entre 1998 e 2017
Scopus	Área: <i>Engineering;Computer Science</i>
Science Direct	Área: <i>Computer Science</i> Data: Entre 1998 e 2017
Rcaap	

A maior parte da informação recolhida para o desenvolvimento desta dissertação proveio da pesquisa nas bases de dados, pesquisando as expressões já referidas, sendo que a restante informação resultou da procura por documentos específicos, provenientes de outros documentos, por exemplo, referências, citações, etc.

3.3.2 Extração de Dados e Síntese

Através estratégia de pesquisa definida anteriormente foi possível obter um número considerável de documentos a ter em consideração na revisão de literatura, que na sua totalidade se tornou incomportável de analisar obrigando a uma filtragem adicional.

A Tabela 3 - Resultados Obtidos por Base de Dados traduz em números a quantidade de informação (n.º de documentos) que foi encontrada em cada base de dados aplicando apenas os filtros definidos na estratégia de pesquisa.

Tabela 3 - Resultados Obtidos por Base de Dados

Base Dados	Conceitos						
	Projeto	Gestão de Projetos	Sistemas de Informação	Desempenho	Sucesso	Gestão do Sucesso	Action Research
Scopus	30402	7028	171441	39024	441	6	661
Google Scholar	17600	644000	541000	563000	292000	65600	63300
Science Direct	5784	3282	14600	9724	1344	7039	5539
Rcaap	6	270	476	26	29	46	142

Assim, foram assumidos pressupostos para que fosse feita uma filtragem dos artigos encontrados, de forma a que a quantidade fosse substancialmente reduzida.

A primeira fase dessa seleção passou por extrair apenas os resultados pertencentes ao TOP 20 por base de dados, sendo que este TOP 20 foi obtido através da ordenação dos resultados por relevância. O critério TOP 20 foi escolhido primeiramente porque muitas das vezes os resultados abaixo dessa posição já estavam desenquadrados do tema central, sendo que com este critério foi possível selecionar de uma forma “genérica” quais os documentos que mais se poderiam enquadrar no tema.

O processo de seleção dos documentos a analisar foi feito, numa segunda fase, através da informação presente no título do documento, sendo que a maior parte das vezes o título traduzia concretamente os conceitos abordados. Naqueles em que a informação presente no título suscitou dúvidas, foi necessário ler o *abstract* e, muitas das vezes, parte do conteúdo do documento a fim de apurar a utilidade do documento para o estudo.

A Tabela 4 - Documentos Analisados por Conceito mostra quantos documentos foram considerados de cada conceito após estas etapas, tendo sido analisados no total 97 documentos.

Tabela 4 - Documentos Analisados por Conceito

	Conceitos						
	Projeto	Gestão de Projetos	Sistemas de Informação	Desempenho	Sucesso	Gestão do Sucesso	Action Research
N.º Documentos	8	30	3	7	35	6	8

3.3.3 Seleção dos Artigos

A Tabela 5 - Seleção de Artigos apresenta uma relação entre os conteúdos abordados nesta dissertação e os autores dos documentos onde a informação foi recolhida. Esta seleção de artigos foi feita entre setembro de 2016 e fevereiro de 2017 em diversos motores de busca.

Esta tabela permite também perceber que a gestão do sucesso é um assunto ainda pouco investigado na comunidade científica, reforçando a importância desta dissertação para a comunidade.

Tabela 5 - Seleção de Artigos

Referência	Conceitos						
	Projetos	Gestão de Projetos	Sistemas de Informação	Desempenho	Sucesso	Gestão do Sucesso	Action Research
(Aboobakar, 2013)	X						
(Agarwal & Rathod, 2006)					X		
(AIPM, 2004)		X					
(Antolić, Ž, 2008)					X		

Referência	Conceitos						
	Projetos	Gestão de Projetos	Sistemas Informação	Desempenho	Sucesso	Gestão do Sucesso	Action Research
(Andersen & Jessen, 2003)		X					
(APM, 2006)					X		
(APM, 2015)		X			X		
(Archibald, 2003)	X						
(Arviansyah, Spil, & Hillegersberg, 2015)	X				X		
(Atkinson, 1999)		X			X		
(Avison & Wood-Harper, 1986)			X				X
(Avison, et al., 1999)							X
(Baccarini, 1999)	X				X		
(Bannerman, 2008)	X				X		
(Barclay, 2008)				X			
(Barclay & Osei-Bryson, 2010)				X			
(Baskerville & Wood-Harper, 1996)							X
(Baskerville & Wood-Harper, 1998)							X
(Baskerville, 1997)							X
(Baskerville, 1999)							X
(Bellassi & Turkel, 1996)					X		
(Booth & Philip 2005)		X			X		
(Brandon, 2005)		X			X		
(Buchanan, 2008)		X					
(Buckingham, et al., 1986)			X				
(Cadle & Yeates, 2004)	X						
(Carayannis, Kwak & Anbari, 2005)		X					
(Carvalho, 2000)			X				
(Catarino, Gonçalves, Pereira & Varajão, 2009)		X					
(Cheung, Suen, & Cheung, 2004)				X			
(Chow & Cao, 2008)					X		
(Cleland & Ireland, 2004)	X						
(Cleland, 1986)		X					
(Collins & Baccarini, 2004)	X				X		
(Cooke-Davies & Arzymanow, 2003)		X					
(Dai & Wells, 2004)	X						
(De Bakker, Boonstra & Wortmann, 2010)	X				X		
(Dekkers & Forsellius, 2007)					X		
(Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006)	X						
(Eman & Koru, 2008)					X		
(Feldman & Minstrell, 2000)							X

Referência	Conceitos						
	Projetos	Gestão de Projetos	Sistemas Informação	Desempenho	Sucesso	Gestão do Sucesso	Action Research
(Folan & Browne, 2005)				X			
(Freeman & Beale, 1992)				X	X		
(Fulweiler, 2001)			X				
(Ghalayini, Noble & Crowe, 1997)				X			
(Gonçalves, Cruz & Varajão, 2008)	X						
(Gray, 2001)		X					
(Hult & Lennung, 1980)							X
(Hyvari, 2006)					X		
(Ika, 2009)		X			X		
(Standish Group, 2015)	X			X	X		
(Ipma, 2006)		X					
(Jiang, 2002)		X			X		
(Keelling & Branco, 2014)	X						
(Kerzner, 2013)	X	X			X		
(Kroenke, 1990)			X				
(Lim & Mohamed, 1999)				X	X		
(Ling, 2004)	X				X		
(Marnewick, 2012)	X				X		
(Marques, et al., 2013)					X		
(Morris & Shepherd, 2006)					X		
(Munns & Bjeirmi, 1996)	X				X		
(Nascimento, 2007)	X						
(Neely, Adams & Crowe, 2001)				X			
(O'Brien, 1993)			X				
(OGC, 2010)		X					
(Ohara, 2005)	X				X		
(Oliveira & Amaral, 1999)			X				
(Paiva, et al., 2011)		X					
(Parker & Case, 1993)			X				
(Patah, 2010)	X						
(Pereira, 2016)	X	X					
(Pinto & Slevin, 1988a)		X			X		
(Pinto & Slevin, 1988b)	X				X		
(PMI, 2013a)		X					
(PMI, 2013b)	X	X					
(Price & Dolfi, 2004)		X					
(Reiss, 1993)	X						

Referência	Conceitos						
	Projetos	Gestão de Projetos	Sistemas Informação	Desempenho	Sucesso	Gestão do Sucesso	Action Research
(Robic & Sbragia, 1995)					X		
(Santos & Varajão, 2015)		X					
(Shenhar, 2001)	X				X		
(Silva & Gil, 2013)	X	X					
(Söderlund, 2004)		X					
(Somekh, 1995)							X
(Srivannaboon, 2006)		X					
(Standish Group, 2015)	X			X	X		
(Susman & Evered, 1971)							X
(Cooke-Davies, 2002)					X		
(Thomas & Mengel, 2004a)		X					
(Thomas & Mengel, 2004b)		X					
(Varajão, 2016)		X			X	X	
(Varajão, 2017)		X			X	X	
(Varajão & Trigo, 2016)		X			X		
(Wateridge, 1998)	X				X		
(Westerveld, 2003)	X				X		
(Whitty, 2005)					X		
(White & Fortune, 2002)		X		X			
(Yin, 2013)							X

4. SUCESSO E DESEMPENHO EM PROJETOS DE TECNOLOGIAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Neste capítulo são abordados os conceitos de desempenho, sucesso da gestão do projeto e dos *deliverables* do projeto e gestão do sucesso. A abordagem à gestão do sucesso está dividida em duas partes: primeiramente é feito um enquadramento do trabalho realizado pela comunidade científica em torno deste tema; de seguida é abordado o modelo da gestão de sucesso implementado nesta dissertação.

4.1 Desempenho

A literatura existente relativa à gestão do desempenho mostra-nos uma série de estratégias que podem ser aplicadas na prática e, neste contexto, a medição do desempenho não é mais que a monitorização e o controlo dos critérios do projeto definidos pelos *stakeholders* representados pelas dimensões dos projetos (Barclay & Osei-Bryson, 2010).

Este processo de medição do desempenho dos projetos pode ser feito pelos *Project Measurement Systems* (PMS), que se caracterizam por permitirem aos membros do projeto (e da organização) perceber como é que medidas como, por exemplo, o retorno do investimento afeta o projeto e a organização (Ghalayini, Noble, & Crowe, 1997). Folan & Browne (2005) recomendam que um PMS deve ser composto por duas componentes: um elemento estrutural para facilitar a gestão; e um elemento mais ligado aos processos que forneça um conjunto de *guidelines* que ajudem a perceber como deve ser efetuada a medição do desempenho.

Devido ao facto desta área não ser considerada uma ciência exata, os investigadores têm proposto diferentes soluções para resolver o problema da avaliação do desempenho, particularmente com o desenvolvimento de critérios e fatores de sucesso e o desenvolvimento de medidas para analisar o desempenho. Como exemplo destas soluções temos os fatores críticos de sucesso, como, por exemplo, o suporte à gestão de topo, a dedicação e o *know-how* das equipas de projeto (Freeman & Beale, 1992; Lim & Mohamed, 1999; Shenhar, 2001; White & Fortune, 2002); ou então o *Project Performance Scorecard (PPS)*, proposto por Barclay (2008) e que avalia os processos, a qualidade, os benefícios, a aprendizagem e inovação, o uso e os *stakeholders*.

O *Performance Prism* é um PMS caracterizado por ser um quadro de medição abrangente que aborda os problemas-chave presentes na maior parte das organizações. Segundo Neely, Adams, & Crowe (2001) contempla cinco facetas, sendo elas os *stakeholders*, a estratégia, os processos, as capacidades e o contributo dos *stakeholders*.

Cheung, Suen, & Cheung (2004) referem ainda outra ferramenta, o *Project Performance Monitoring System* (PPMS) capaz de ajudar o gestor de projeto na monitorização do desempenho dos seus projetos. Esta ferramenta *web-based*² contempla oito categorias, sendo elas as pessoas, o custo, o tempo, a qualidade, a segurança, o ambiente, a satisfação do cliente e a comunicação.

4.2 Sucesso da Gestão do Projeto e dos *Deliverables* do Projeto

De acordo com o "*Chaos Report*", com base numa pesquisa efetuada pelo *The Standish Group* (2015) considerando 50000 projetos de TSI realizados em 2015, apenas 29% dos projetos foram considerados um sucesso, isto é, apenas 29% desses 50000 projetos cumpriram os objetivos de tempo, custo e resultados.

Freeman & Beale (1992) referem que o sucesso depende do ponto de vista das pessoas, e pode variar de pessoa para pessoa, dando o exemplo de um arquiteto que considera um sucesso um projeto esteticamente bonito, de um engenheiro que para ele um projeto bem-sucedido é um projeto totalmente funcional, e de um gestor de recursos humanos, onde para este o sucesso está ligado à satisfação dos funcionários.

Baccarini (1999) afirma que grande parte das vezes o sucesso da gestão do projeto e o sucesso das *deliverables* projeto são avaliados em conjunto, o que está errado, pois tal como este exemplifica, a gestão do projeto pode ser feita de forma eficiente e o resultado final do projeto não ir de encontro ao esperado pelo cliente, fazendo deste um insucesso.

Apesar de no momento da avaliação do sucesso esta distinção ser necessária, o projeto em si e os seus resultados não podem ser vistos de forma isolada, isto porque como refere Marnewick (2012) existe uma causa-efeito entre estes. Baccarini (1999) exemplifica esta teoria dizendo que os tempos ou o custo de um projeto podem falhar, no ponto de vista do gestor de projeto, mas mesmo assim o resultado final ser um sucesso.

² *Web-Based*: disponível a qualquer hora e em qualquer lugar, suportado numa plataforma WEB.

Pinto & Slevin (1988b) acreditam que um projeto é considerado um sucesso se cumprir os requisitos de tempo, custo, requisitos e satisfação do cliente. Já para o PMI (2013b), um projeto bem-sucedido é aquele que é concluído em conformidade com os requisitos, especificações e usabilidade.

Para Baccarini (1999) o sucesso do projeto está diretamente ligado ao sucesso do seu produto final, levando Ohara (2005) a complementar que projeto bem sucedido é aquele que é inovador ou se diferencia dos existentes, seja pelo produto em si ou pelo serviço que presta.

Vários autores (De Bakker, Boonstra, & Wortmann, 2010; Morris, Jamieson, & Shepherd, 2006) definem um projeto bem-sucedido como aquele que corresponde às expectativas dos *stakeholders*, acrescentando ainda que o sucesso do projeto deve ser medido pelos critérios de sucesso acordados no início do projeto.

Wateridge (1998) e Shenhar (2001) afirmam que é necessário olhar para o sucesso dos projetos numa perspectiva singular e no contexto de cada organização, sendo que para ele os parâmetros de sucesso são distintos e não há uma dimensão de sucesso comum para todos os projetos.

Esta afirmação leva Buchanan (2008) a realçar a importância da definição e publicação perante a equipa do projeto destes parâmetros de sucesso, acreditando que se as equipas estiverem conscientes do que devem atingir para que o projeto seja bem-sucedido, o seu trabalho será mais eficiente.

No que diz respeito à avaliação do sucesso de um projeto, Bannerman (2008) acredita que o sucesso de um projeto deve ser medido com base em cinco aspetos: processo, gestão do projeto, produto, negócio e estratégia.

Existem dois componentes distintos para o sucesso dos projetos (Collins & Baccarini, 2004): o sucesso da gestão dos projetos e o sucesso dos *deliverables* dos projetos.

A gestão dos projetos, como refere Varajão (2016), centra-se essencialmente sobre a realização bem-sucedida do projeto em relação ao *The Iron Triangle*, sendo que esta avaliação indica o grau de eficiência e eficácia da organização na execução do projeto. Já o sucesso dos *deliverables* foca-se essencialmente no resultado final do projeto e na aceitação do produto por parte do cliente (Kerzner, 2013).

Com o objetivo de medir o sucesso em projetos é possível criar critérios e métricas, tal como propõe Ling (2004), que divide o sucesso do projeto em duas partes: a primeira, relacionada com o sucesso do produto, através do cumprimento dos padrões de qualidade; e o sucesso no processo, através do cumprimento dos tempos e custos definidos.

A gestão de projetos é essencial no contexto do desenvolvimento de projetos e, apesar do sucesso de ambos não estar diretamente ligado, se a gestão do projeto não for bem sucedida pode comprometer o sucesso do projeto (Varajão & Trigo, 2016).

A complexidade e ambiguidade em torno da gestão de projetos em termos de definição e medição do sucesso foi reconhecida como um problema, isto devido ao aumento da consciência de sucesso da gestão de projetos (Varajão, 2016). Esta realidade atraiu a atenção da comunidade científica, que nos últimos anos tem concentrado seus esforços de pesquisa para entender melhor o fenómeno (Agarwal & Rathod, 2006; Ika, 2009; Pinto & Slevin, 1988a; Varajão, 2016).

Como já referido, a visão tradicional do sucesso da gestão dos projetos tem como foco o *The Iron Triangle*, que nos diz que um projeto de sucesso é aquele que cumpre o custo, o âmbito, dentro dos prazos previstos (Atkinson, 1999; Baccarini, 1999). Contudo, como refere Westerveld (2003), o tema do sucesso dos projetos está cada vez mais subtil.

De facto, podemos considerar a gestão de projetos tanto uma arte como uma ciência, sendo que, tal como refere Shenhar (2001), as organizações precisam de criar um modelo próprio de análise, com fatores críticos de sucesso, de modo a conseguir lidar com os desafios da gestão de projetos.

De modo a lidar com a complexidade desta tarefa, o gestor de projeto deve ter uma clara perceção sobre os processos, ferramentas e técnicas (*hard skills*) e de como os aplicar. No entanto como explica Jiang (2002), uma peça fundamental deste puzzle são as *soft skills*, e estas têm de ser trabalhadas ao longo do tempo, uma vez que são elas que ajudam a definir os valores do negócio, a clarificar a visão e a determinar os requisitos associados.

Como exemplo de técnicas que devem ser dominadas pelo gestor de projeto temos as ferramentas e metodologias, que correspondem às *hard skills*, até à capacidade de comunicação, conhecimento da cultura da organização e à capacidade de promover discussões e tomar decisões, que correspondem às *soft skills*.

Esta informação transmitida pelos autores permite perceber que existe já um conjunto de pressupostos, técnicas e ferramentas que, em conjunto com a sensibilidade do gestor do projeto (*soft skills*), potenciam o sucesso dos projetos, das suas *deliverables* e consequentemente do sucesso da organização como um todo. Com este estudo, é possível perceber que estes conceitos ainda não foram transportados para a prática e que não foi ainda definido um método ou uma sequência clara de passos para os implementar, possibilitando assim fazer uma correta monitorização do sucesso dos projetos.

4.3 Gestão do Sucesso

Dada a inegável importância da avaliação do sucesso dos projetos (Arviansyah, Spil, & Hillegersberg, 2015), a gestão do seu sucesso é algo que cada vez mais deverá estar presente nas organizações, como resposta ao insucesso dos projetos.

Como referem alguns autores (Cooke-Davies, 2002; Paiva et al., 2011; Whitty, 2005), os projetos, na sua maioria, ainda não conseguem atender às expectativas dos *stakeholders*.

Assim, com o objetivo de ajudar as organizações a compreender e a ultrapassar estas dificuldades, vários estudos têm vindo a ser desenvolvidos, como referem Marques, Varajão, Sousa, & Peres (2013). Alguns exemplos são: Emam & Koru (2008), que identificam as causas mais comuns de problemas na gestão do projeto e que podem levar ao seu cancelamento; Chow & Cao (2008), que descrevem os principais critérios a serem seguidos para o sucesso em projetos *agile*; Belassi & Turkel (1996), que, de forma a promover o sucesso dos projetos, propõem uma *framework* para identificar os principais critérios de sucesso; Dekkers & Forselius (2007), que argumentam que a taxa de sucesso de um projeto aumenta caso se reduza o âmbito do projeto.

O tema do sucesso dos projetos levou Marques et al. (2013) a proporem o *framework Project Management Success I-C-E (Influencers-Characteristics-Evaluation)*, referindo que, para aumentar o sucesso global da gestão de projetos, devem-se considerar conjuntamente os fatores que influenciam o sucesso, as características do projeto, bem como os critérios usados na avaliação do sucesso.

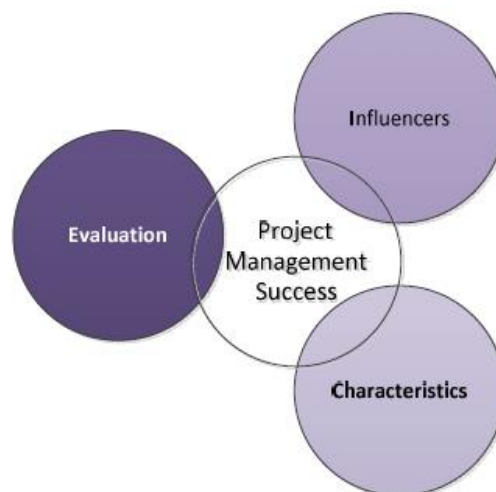


Figura 2 - Project Management Success I-C-E model adaptado de (Marques et al., 2013).

Neste modelo, todos os aspetos do projeto e da gestão que podem ter influência no sucesso são designados por *Influencers* (por exemplo, objetivos do projeto, apoio da gestão, planeamento adequado, gestores de projeto), enquanto que as *Characteristics* correspondem aos aspetos do projeto que podem facilitar ou restringir a sua execução (por exemplo, *deliverables*, restrições, recursos disponíveis). Na *Evaluation* consideram-se todos os aspetos utilizados para avaliar o sucesso da gestão do projeto, por exemplo o *The Iron Triangle*.

Estes exemplos focam essencialmente os fatores e critérios de sucesso a ter em consideração no momento da avaliação do sucesso de um projeto, no entanto, e tal como refere Varajão (2016), existem ainda poucos estudos com foco no processo de gestão do sucesso.

De forma a que o trabalho prático desta dissertação seja melhor compreendido é importante fazer uma contextualização sobre o que são os critérios e os fatores de sucesso para um projeto de TSI e em que é que eles contribuem para o projeto.

O dicionário português explica o critério como algo que é usado para “efetuar diferenciações, distinções ou seleções; que é usado para discernir valores; capacidade de distinguir o certo do errado, o verdadeiro do falso, o bem do mal” e o fator como algo que “contribui para um resultado”.

Se ampliarmos estas definições e usarmos a explicação de Lim & Mohamed (1999), podemos afirmar que os fatores de sucesso são relativos a circunstâncias, factos e influências, enquanto que os critérios de sucesso se referem a princípios e *standards*.

Brandon (2005) complementa ainda que os critérios de sucesso tendem a ser relativamente independentes do tipo de projeto que está a ser avaliado, enquanto que os fatores de sucesso são bastante dependentes do tipo de projeto que está a ser realizado/avaliado.

De forma a ser ainda mais fácil de compreender a diferença entre estes dois conceitos, Pereira (2016) utilizou para exemplificar o que um critério de sucesso o *The Iron Triangle*, a satisfação do cliente, a valorização pessoal do projeto, a avaliação dos utilizadores e a apreciação dos *stakeholders*, focando estes critérios nas áreas de resultado. No que diz respeito aos fatores de sucesso, tipicamente focados nas áreas organizacionais, está contemplada a liderança e a equipa de projeto, as políticas e a estratégia, a gestão dos *stakeholders*, os recursos, os contratos e a gestão de projetos.

Apesar dos esforços da comunidade científica em torno do tema do sucesso, existem ainda perguntas que continuam sem resposta (Varajão, 2016): “Como deve ser estruturado o processo de avaliação?”; “Quando é que o processo de avaliação deve ser definido?”; “Quem deve fazer parte deste processo?”; “Quando deve ser executado?”; “Que critérios devem ser utilizados?”; “O processo de

avaliação deve ser igual para todos os projetos ou devem ser diferenciados?"; "Como é que a informação deve ser recolhida?".

Por outras palavras, como refere Varajão (2016), embora a principal preocupação seja o sucesso, ainda não conseguimos encontrar processos diretamente relacionados com a sua gestão, levando assim o autor a propor que a gestão do sucesso seja vista como uma nova área do conhecimento, surgindo integrada na gestão dos projetos.

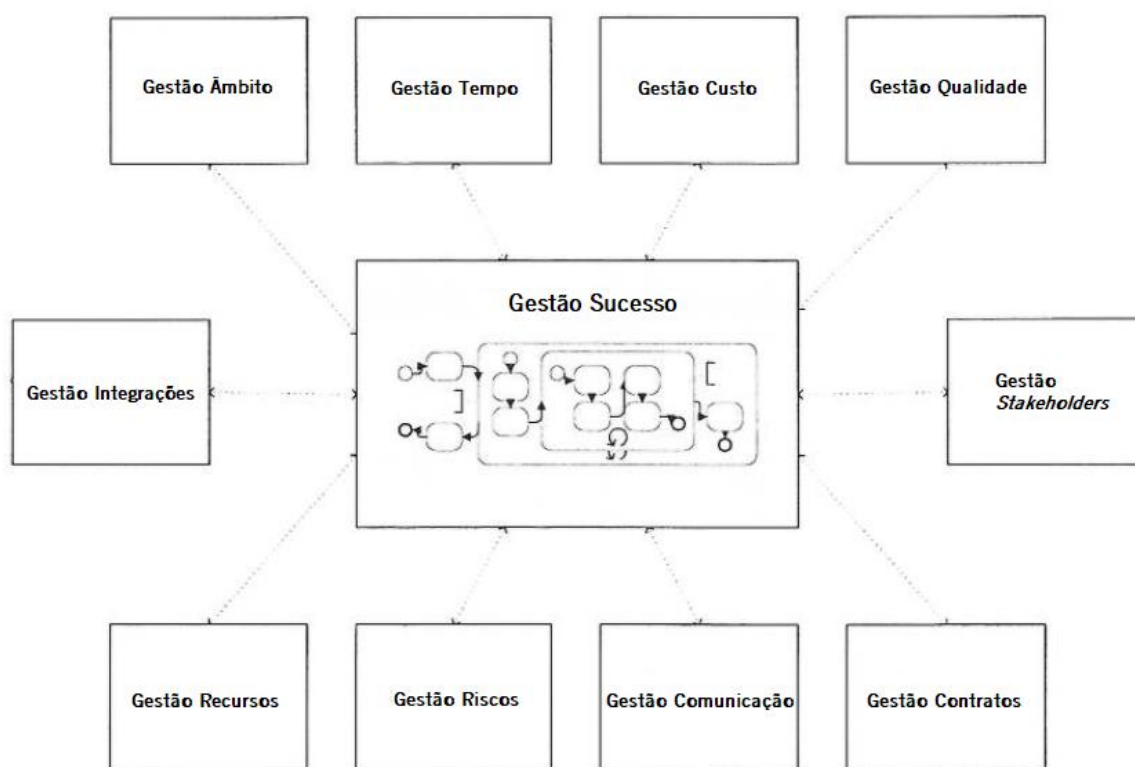
Nesta nova área do conhecimento, Varajão (2016) propõe que os processos de avaliação do sucesso incluam:

- Um planeamento da gestão do sucesso, que deve ocorrer na fase de planeamento do projeto, sendo capaz de responder a questões como "Quem são os envolvidos no processo de avaliação?", "Que fontes de informação serão utilizadas?", "Que aspetos devem ser considerados quando estamos a avaliar o sucesso?". Este planeamento deve ser apresentado e aprovado pelos *stakeholders*;
- A identificação dos fatores de sucesso, sendo este processo responsável por identificar e descrever os fatores de sucesso do projeto; definir a sua importância; identificar as etapas do projeto em que os fatores são relevantes. Esta identificação dos fatores de sucesso deve ser feita em conjunto com os *stakeholders* e deve ocorrer durante a fase de planeamento do projeto;
- A definição dos critérios de sucesso, que consiste na definição das medidas utilizadas no processo de avaliação do sucesso. Esta fase deve responder a questões como: "Que critérios devem ser utilizados para medir o sucesso", "Em que fase do projeto esses critérios são relevantes?", "Qual é a importância de cada critério para os diferentes *stakeholders*?", "Como é que cada critério deve ser medido?", "Qual é a contribuição de cada critério na avaliação do sucesso do projeto?". A definição destes critérios deve ser feita em conjunto com os *stakeholders* e deve ocorrer durante a fase de planeamento do projeto;
- A aplicação do modelo de avaliação, sendo nesta fase recolhida e analisada periodicamente a informação para a avaliação do sucesso. Juntamente com a medição do sucesso do projeto, deve também ser feita uma monitorização dos fatores de sucesso, com o objetivo de perceber se os fatores que foram definidos na fase de

planeamento estão presentes no projeto ou se houve alterações. Esta fase deve ocorrer na fase de execução do projeto e deve incluir os principais *stakeholders*;

- A avaliação do sucesso do projeto, que deve ocorrer na fase final do projeto, é responsável por rever os diferentes aspetos do sucesso do projeto para a sua avaliação final, reportando estes resultados aos *stakeholders*.

A projeção por parte de Varajão (2016) desta nova área de conhecimento abriu portas para o seu trabalho “*Sucess Management as a PM knowledge area – work-in-progress*”, que identifica as áreas que devem ser envolvidas na gestão do sucesso e que podemos consultar na Figura 3 - Gestão Sucesso.



*Figura 3 - Gestão Sucesso
adaptado de Varajão (2017)*

Posteriormente a este trabalho, Varajão definiu também um conjunto global de atividades a serem executadas para uma correta implementação da gestão do sucesso (Varajão, 2017). Atividades essas que passam pelo planeamento da gestão do sucesso; pela identificação de fatores de sucesso; pela definição dos critérios de sucesso; pela execução da avaliação do sucesso e pela validação e publicação dos resultados obtidos.

O trabalho desenvolvido nesta dissertação teve como ponto de partida este último trabalho (Varajão, 2017), descrito no ponto seguinte deste capítulo, uma vez que este consiste num processo para a gestão do sucesso que contempla variáveis como a complexidade dos projetos, os *stakeholders*, as características do projeto (como por exemplo, o seu tamanho), os fatores circunstanciais (como por exemplo, o *outsourcing*), e muitos outros aspetos que precisam de ser geridos ao longo do ciclo de vida dos projetos (Varajão, 2017).

4.4 Apresentação do Modelo da Gestão do Sucesso

O modelo proposto por Varajão (2017) é composto nove atividades, que se encontram distribuídas cronologicamente durante todo o ciclo de vida do projeto onde este processo será aplicado. No que diz respeito a esta distribuição das atividades, Varajão refere que a fase SM1 (*Success Management 1*) ocorre na fase do planeamento do projeto, já as atividades SM2 à SM8 podem ocorrer uma ou mais vezes, dependendo do número de etapas do projeto sobre as quais incide o processo de gestão do sucesso. No final do projeto, e depois de terem sido feitas todas as avaliações ocorre a fase SM9, que reporta os resultados obtidos de todas as avaliações realizadas.

No contexto desta dissertação apenas será aplicado o modelo de gestão do sucesso a duas etapas do projeto, isto porque além de serem as etapas que se encontram temporalmente enquadradas no desenvolvimento desta dissertação, são as etapas consideradas de maior importância para o projeto. A Figura 4 - Modelo de Processos para a Gestão do Sucesso representa as atividades descritas anteriormente e a forma como elas ocorrem ao longo do processo de gestão do sucesso.

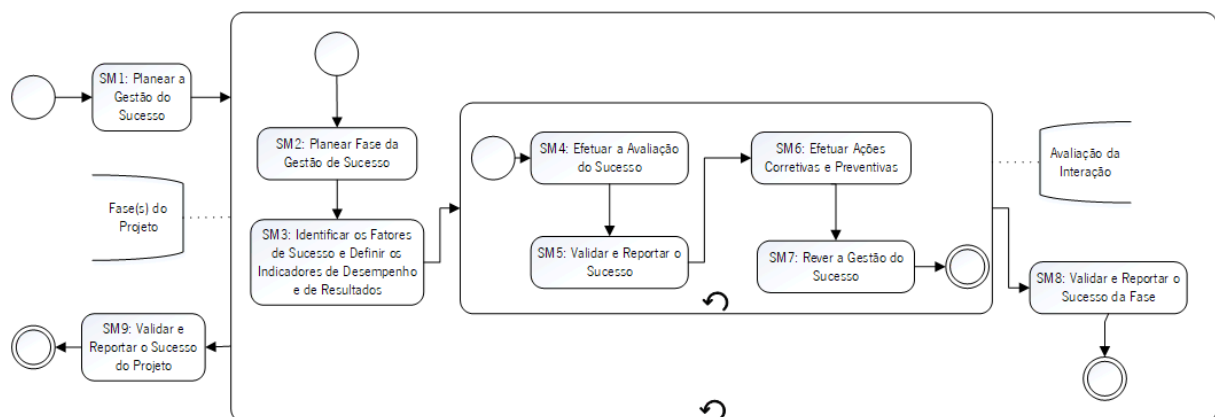


Figura 4 - Modelo de Processos para a Gestão do Sucesso
adaptado de Varajão (2017)

Para orientação da implementação deste modelo, e para cada uma das atividades, Varajão (2017) apresenta um conjunto de questões que devem ser respondidas de forma a levar a que os objetivos da atividade sejam efetivamente cumpridos. Algumas destas questões apenas se aplicam a determinadas etapas do modelo de gestão de sucesso, sendo devidamente abordadas e contextualizadas nos capítulos seguintes deste documento.

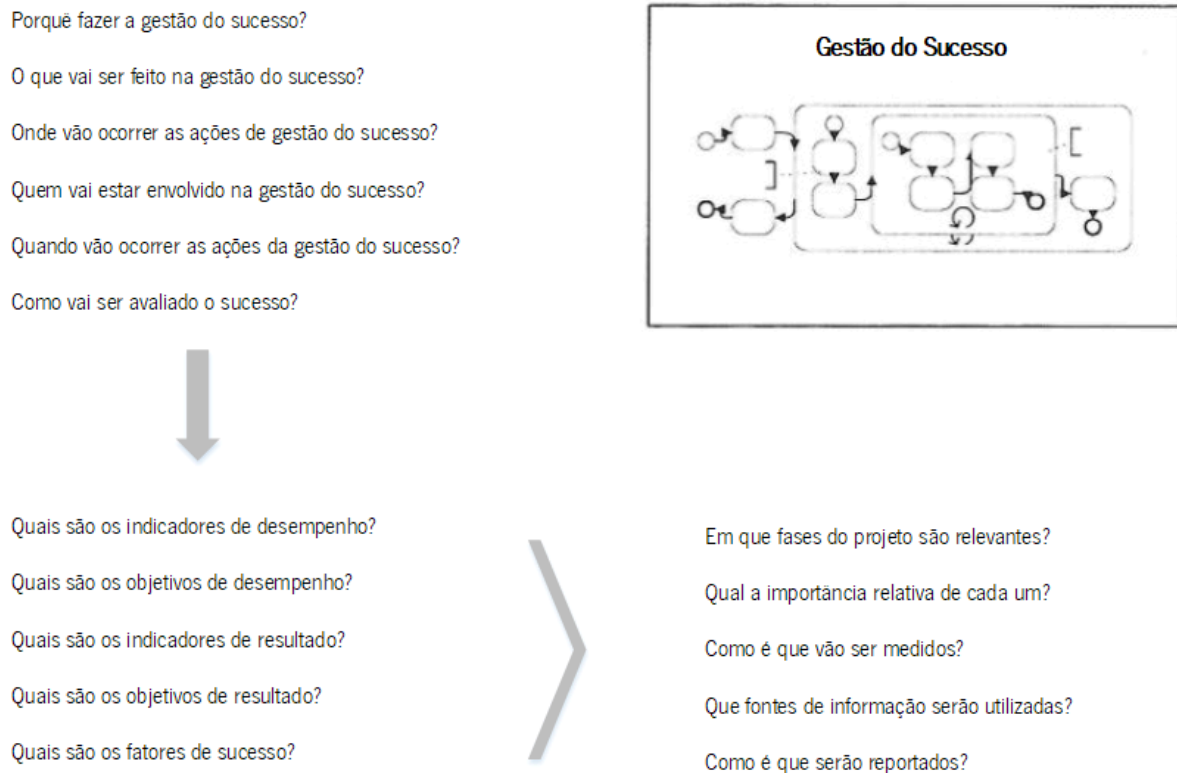


Figura 5 - Questões Propostas Modelo Gestão Sucesso adaptado de Varajão (2017)

4.4.1 Descrição das Atividades do Processo de Gestão do Sucesso

SM1 – Planear a Gestão do Sucesso

Esta atividade é responsável por definir os aspetos transversais a gestão do projeto, sendo estes os aspetos relacionados com a avaliação, monitorização e *reporting* do sucesso do projeto. Varajão (2017) alerta que esta atividade deve ocorrer na fase de planeamento do projeto e deve ser realizada com todos os *stakeholders* do projeto, propondo que sejam abordadas as seguintes questões:

- Porquê fazer a gestão do sucesso?
- O que vai ser feito na gestão do sucesso?

- Quem vai estar envolvido neste processo?
- Onde e quando vão ocorrer as ações de gestão do sucesso?
- Como será avaliado o sucesso?

SM2 – Planear Fase da Gestão do Sucesso

Nesta atividade as questões que devem ser abordadas são as mesmas que na atividade anterior, mas em vez de serem abordadas com o foco no projeto como um todo, devem ser focadas numa fase específica.

SM3 – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Resultado e Desempenho

Após ter sido feito um estudo sobre o modelo de gestão de sucesso de Varajão e de ter sido feita a revisão de literatura nesta dissertação, foi possível perceber que esta atividade é das atividades mais importantes do trabalho desenvolvido.

Nesta atividade devem ser identificados os fatores de sucesso, que são os aspetos que mais influenciam o sucesso dos projetos; os indicadores de desempenho, que permitem monitorizar em tempo real o sucesso de um projeto e os indicadores de resultado, que no final do projeto, permitem perceber o sucesso alcançado.

Os *stakeholders* do projeto devem estar envolvidos no processo de definição destes fatores e indicadores, de forma a que estes sejam definidos consoante aquilo que cada *stakeholders* considerar importante para determinar o sucesso do projeto.

SM4 – Efetuar a Avaliação do Sucesso

Nesta atividade deve ser recolhida e analisada a informação que permitirá avaliar o sucesso do projeto/fase sobre o ponto de vista de cada um dos indicadores definidos anteriormente. Além de ser medido e monitorizado o sucesso da fase, deve ser ainda feita monitorização dos fatores de sucesso, afim de perceber de forma mais abrangente o estado atual do projeto/fase.

SM5 – Validar e Reportar o Sucesso

Nesta atividade são divulgados e publicados os resultados da avaliação feita na atividade SM4 deste processo. Estes resultados devem ser comunicados a todos os *stakeholders* do projeto e deverão ficar acessíveis a todos os que os quiserem consultar.

SM6 – Efetuar Ações Corretivas e Preventivas

A avaliação do sucesso dos indicadores reportada na atividade anterior permite muitas vezes identificar alterações face plano inicial do projeto, sendo espectável que desta análise surjam ações corretivas e preventivas de forma a que estas alterações possam ser contornadas e que o sucesso do projeto não seja comprometido.

SM7 – Rever a gestão do sucesso

À semelhança de outros processos da gestão de projetos, a gestão do sucesso não deve ser vista como um processo estático (Varajão, 2017), e por isso, os seus aspetos ser analisados durante todo o projeto, com o objetivo de identificar lacunas no projeto/processo e assim potenciar oportunidades de melhoria para gestão do projeto e para a organização. Além deste trabalho, podem ocorrer alterações no projeto que obriguem a que certos fatores e indicadores de sucesso definidos na atividade SM3 deixem de fazer sentido,

Partindo deste princípio, esta atividade tem como principal objetivo a revisão dos fatores de sucesso e indicadores de desempenho e resultado identificados na atividade SM3, devendo ser aplicada em conjunto com todos os *stakeholders*.

SM8 – Validar e Reportar o Sucesso da Fase

Esta atividade deve ocorrer no final da etapa do projeto sobre a qual incidiu a avaliação do sucesso e é a responsável por rever os diferentes aspetos do sucesso do projeto, assim como reportar o sucesso da fase a todos os *stakeholders*. As lições aprendidas com este processo devem também ficar registadas para consulta futura.

SM9 – Validar e reportar o sucesso do projeto

Esta atividade assemelha-se à SM8, mas focada no sucesso global do projeto e não numa fase específica. Esta atividade ocorre na etapa final do projeto, uma vez que é última avaliação a ser feita. Os resultados desta avaliação devem ser igualmente comunicados a todos os *stakeholders* e devem ser disponibilizados para consulta por parte os mesmos sempre que necessário.

5. APLICAÇÃO DO MODELO

Este capítulo apresenta a aplicação do modelo de gestão do sucesso, descrevendo numa primeira fase a organização e o projeto sobre os quais será aplicado o modelo e, numa segunda fase, o processo realizado.

5.1 A Organização

Nesta secção é apresentada a organização e o projeto sobre os quais incide este processo de gestão do sucesso.

5.1.1 Caracterização da Organização

A InfSysMakers (por questões de confidencialidade, a organização sobre a qual incide este trabalho foi anonimizada) é uma empresa *Gold Partner Microsoft* que opera no mercado desde 2010 e cujo capital social são 50 000 €.

A InfSysMakers está sediada em Braga e conta atualmente com cerca de cinquenta colaboradores distribuídos por dois escritórios, um em Braga e outro em Lisboa. Por força da parceria estabelecida com a Microsoft, a atividade da InfSysMakers está diretamente ligada ao Microsoft Dynamics NAV (ERP) e ao Microsoft Dynamics CRM, sobre os quais são desenvolvidos pela InfSysMakers *add-ons* de Utilities (Comercialização); Gestão de Recursos Humanos; Qualidade e Obras.

A par deste trabalho, a InfSysMakers desenvolve também soluções Web e presta serviços de consultoria e de infraestruturas.

5.1.2 Introdução ao Projeto

O projeto onde foi aplicado o modelo de gestão de sucesso descrito nesta dissertação tem como nome “Desenvolvimento Comercialização ES”. Este projeto está dividido essencialmente em duas partes. A primeira está relacionada com a gestão do projeto, englobando tarefas como reuniões de controlo do projeto e reuniões de testes funcionais do produto. A segunda, está focada essencialmente no desenvolvido da solução, que é composta por oito pacotes de trabalho, com objetivos e datas de execução distintas. As características deste projeto são descritas de seguida.

Âmbito

O projeto nasceu com o objetivo de expandir o *add-on* de comercialização de *utilities*, desenvolvido pela InfSysMakers atualmente para os comercializadores do mercado liberalizado Português para o mercado liberalizado Espanhol, afim de assegurar a continuidade e o crescimento do *add-on* num mercado cada vez mais competitivo.

Para o desenvolvimento deste projeto foi estabelecida uma parceria entre a InfSysMakers e um comercializador de energia Espanhol, a EspañaAcesa (que por questões de confidencialidade também foi anonimizada), onde a InfSysMakers assume o papel do desenvolvimento da solução e a EspañaAcesa o papel de cliente/parceiro.

Objetivos/Motivação

Tal como referido anteriormente, este projeto tem como principal objetivo expandir o *add-on* de *utilities* para o mercado liberalizado Espanhol, garantindo que este cumpre os requisitos impostos pelo regulador de mercado Espanhol. O sucesso deste projeto garante à InfSysMakers a entrada num mercado onde ainda não existe nenhuma solução que cumpra na integra a necessidade dos comercializadores, e à EspañaAcesa proporcionando um produto capaz de cobrir todas as suas necessidades.

Sendo este um mercado de grande dimensão em relação ao mercado Português (no final do ano de 2016 existiam em Espanha trinta e dois comercializadoras de energia, enquanto que em Portugal existiam apenas dezasseis), o sucesso deste projeto é determinante para a organização no sentido de potenciar um produto robusto e com capacidade de corresponder às necessidades deste elevado número de comercializadores.

Equipa do Projeto

A equipa escolhida pela InfSysMakers para o desenvolvimento deste projeto é a mesma equipa que atualmente trabalha dedicada ao *add-on* já desenvolvido para o mercado Português. A distribuição da equipa de projeto e seus constituintes é apresentada de seguida, sendo que por efeitos de confidencialidade, os nomes foram anonimizados.

- Gestor de projeto: Pedro Silva;
- Equipa de -desenvolvimento NAV: Telmo Silva, Valério Silva e Simão Silva;
- Equipa desenvolvimento Web: Raquel Silva;

- Documentalista: Rui Silva.

Caracterização dos *Stakeholders*

Este projeto reúne um conjunto bem definido de *stakeholders*, sendo eles:

- Acionistas, responsáveis pela gestão da organização;
- Equipa do Projeto, responsável pela gestão e desenvolvimento do projeto;
- Cliente/Parceiro, responsável por participar na definição de requisitos, compreensão do processo de negócio subjacente e pelos testes do produto;
- Entidade Reguladora, responsável pelo mercado liberalizado de energia espanhol.

Requisitos do Projeto

O projeto deve garantir que as componentes do *add-on* atualmente existente para o mercado liberalizado Português (que serão descritas no capítulo 5.1.3 [Caracterização do Add-on](#)) sejam corretamente transpostas para uma versão funcional do produto de acordo com as imposições do mercado liberalizado Espanhol.

Adicionalmente a este *add-on*, serão desenvolvidos os *reports* legais numa ferramenta de *Business Intelligence* (BI), neste caso concreto, o Microsoft Power BI.

Deliverables

Após o desenvolvimento do projeto devem ser entregues ao cliente:

- *Add-on Utilities (software)* para o mercado espanhol;
- Ferramenta de *reporting* legal;
- Documentação técnica, embora ainda não estejam claramente definidos os processos cobertos por esta especificação;
- Formação dos utilizadores;
- Documentação da formação.

Restrições e Constrangimentos

As restrições do projeto estão diretamente ligadas com o facto do mercado-alvo ser um mercado totalmente novo, quer para a equipa do projeto, quer para a própria organização. A falta de conhecimentos relativamente ao mercado liberalizado Espanhol e ao conjunto de regras e obrigações que são impostas aos comercializadores são fatores de preocupação para a organização, criando assim uma relação de dependência sobre o parceiro de forma a ultrapassar esta dificuldade.

Premissas do projeto

O projeto é desenvolvido de acordo com uma parceria previamente estabelecida entre o cliente (EspanñaAcesa) e a organização/equipa de projeto (InfSysMakers) onde o cliente se compromete a:

- Contribuir com o conhecimento adquirido do mercado liberalizado de energia para o desenvolvimento da solução;
- Participar nos testes da solução, afim de garantir que o produto corresponde às necessidades impostas pelo mercado;
- Alertar a organização/equipa de projeto caso surja algum contratempo que possa por em causa a viabilidade do projeto e dos compromissos estabelecidos (alterações legais, alterações aos processos de negócio, etc.).

Nesta parceria, e no que diz respeito à organização, esta compromete-se a:

- Agir de encontro com as prioridades do cliente/mercado;
- Desenvolver o *add-on* espanhol do produto *utilities*;
- Estar disponível para ajudar o cliente na definição/utilização de processos do sistema;
- Efetuar testes conjuntos ao sistema.

Cronograma

No planeamento inicial do projeto “Desenvolvimento Comercialização ES”, este foi subdividido em oito pacotes de trabalho, sendo cada um dos pacotes de trabalho limitado quer pelas tarefas que o constituíam, quer pelo cronograma e âmbito.

Estimativa aproximada de custos

Após a aprovação do plano base do projeto, tal como é possível verificar na Figura 8 - Estimativa Custos Inicial Projeto, o custo do projeto era de 20 898 €.

Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	Início do Plano Base	Conclusão do Plano Base	Custo do Plano Base
	Desenvolvimento Comercialização ES	285 dias	Sex 14/10/16	Ter 05/12/17	20 898,00 €

Figura 8 - Estimativa Custos Inicial Projeto

Contudo, dadas as renegociações feitas entre a InfSysMakers e a EnergySysMakers, o custo total do projeto sofreu alterações, tendo-se fixado nos 19 130€, como podemos verificar na Figura 9 - Estimativa Custos Projeto Ajustada.

Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	Início do Plano Base	Conclusão do Plano Base	Custo do Plano Base	Custo
	Desenvolvimento Comercialização ES	285 dias	Sex 14/10/16	Ter 05/12/17	20 898,00 €	19 130,00 €

Figura 9 - Estimativa Custos Projeto Ajustada

Interações com os *stakeholders*

Deste o início do projeto que as interações com os *stakeholders* foram feitas sempre que foi sentida a necessidade. Estes contactos foram estabelecidos entre a equipa de projeto e o cliente, maioritariamente por email. Além deste contacto, foram também feitas reuniões mensais de “ponto de situação” onde o projeto foi constantemente avaliado.

5.1.3 Caracterização do *Add-on*

Tal como já foi referido neste capítulo, a InfSysMakers comercializa um *add-on*, com base no Microsoft Dynamics NAV, que tem como principal objetivo suportar a atividade dos comercializadores no mercado liberalizado de *utilities* em Portugal (eletricidade, gás natural, e gás propano).

Este *add-on* é composto por sete componentes de gestão que lhe garantem o correto funcionamento e a total cobertura das obrigações impostas pela entidade reguladora aos comercializadores em mercado liberalizado. Estas componentes são:

- Gestão de locais de consumo, que permite efetuar o processo de gestão dos diferentes locais de consumo com a posterior afetação de contadores, contratos e faturação;
- Gestão de contratos, que consiste na gestão dos acordos entre a entidade comercializadora e o cliente (contratos), permitindo a criação, modificação e rescisão de contratos e as suas implicações para o processo de negócio como, por exemplo, a faturação;
- Gestão de leituras, que permite o controlo e registo das leituras efetuadas pelo operador de rede de distribuição³ ou comunicadas pelo cliente e a posterior integração com os mecanismos de faturação;
- Gestão de recursos técnicos, que permite a gestão das equipas técnicas; ordens de serviço; contadores; etc.;
- Gestão da dívida/contabilidade, que permite a integração com tesouraria; gestão de processo contencioso; integração contabilística e financeira de dados;
- Gestão de *reporting*, que permite uma fácil extração de dados (em forma de relatórios ou gráficos) e a comunicação direta com a entidade reguladora;
- Gestão de fluxos *eSwitching*, que permite troca de informação de forma automática com o GPMC.

5.2 Enquadramento da Aplicação do Modelo

No desenvolvimento da presente dissertação, após contextualizado o projeto e o processo de gestão de sucesso a aplicar, seguiu-se o planeamento das ações a realizar. Optou-se por estruturar o processo em duas fases (daqui em diante chamadas de “Instância 1 (a)” e “Instância 2 (b)”) as quais corresponderam aos pacotes de trabalho 6 e 7 do projeto “Desenvolvimento Comercialização ES”, isto porque além de serem os pacotes de trabalho que se enquadram cronologicamente no desenvolvimento desta dissertação, são os pacotes de trabalho de maior importância para o projeto.

³ O operador de rede de distribuição é a entidade responsável pela gestão dos locais de consumo (contadores) e pela distribuição de energia (vias de distribuição).

A Figura 10 - Cronograma da Gestão do Sucesso faz o enquadramento temporal das instâncias sobre os respetivos pacotes de trabalho.

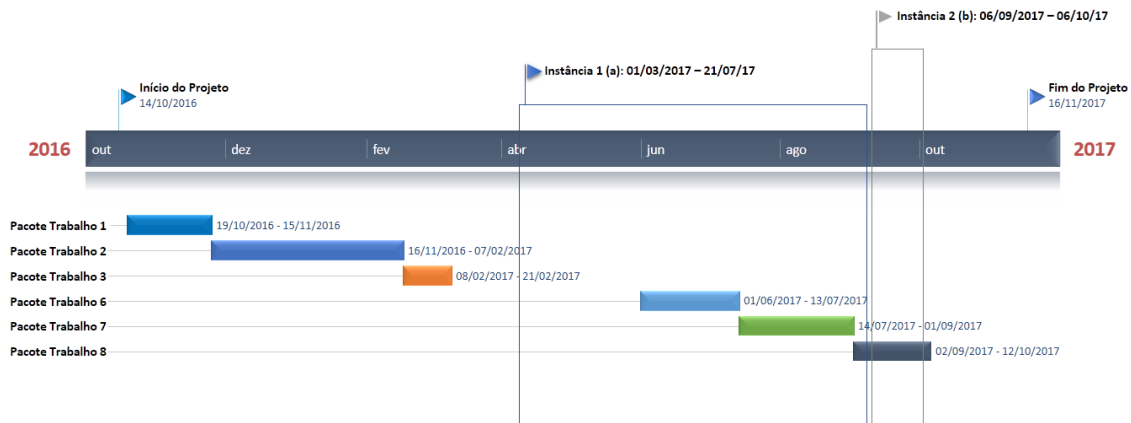


Figura 10 - Cronograma da Gestão do Sucesso

Apesar de ter havido duas iterações no processo de gestão de sucesso, houve atividades que pela sua natureza só foram consideradas numa delas, como é o caso da atividade SM1, SM2 e SM9. Para as restantes atividades (SM3, SM4, SM5 e SM6), foram feitas duas iterações.

A Figura 11 - Atividades Instâncias Modelo Gestão Sucesso mostra a sequência de atividades por instância do modelo.

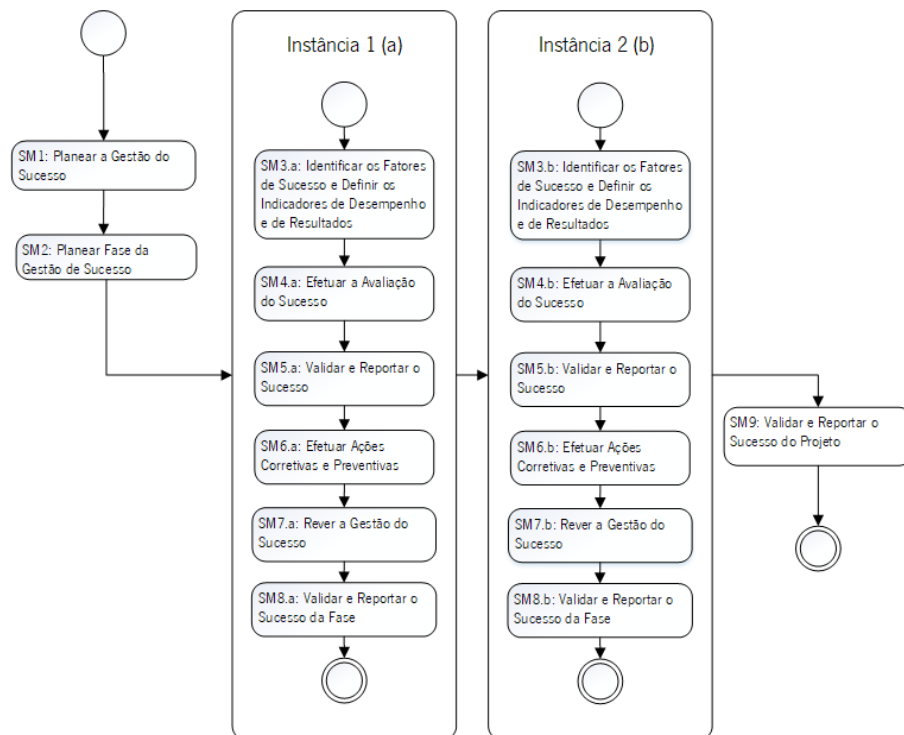


Figura 11 - Atividades Instâncias Modelo Gestão Sucesso

Após ter sido delineada esta estratégia para implementação do modelo, foi necessário fazer um enquadramento temporal das atividades (SMs) de cada instância com os respetivos pacotes de trabalho do projeto. Do resultado desse enquadramento (Figura 12 - Cronograma de Implementação da Gestão do Sucesso) foi possível perceber claramente quais os *timings* disponíveis para a execução de cada um dos trabalhos, e através disso, conseguir contextualizar todos os envolvidos no processo sobre o trabalho a desenvolver.

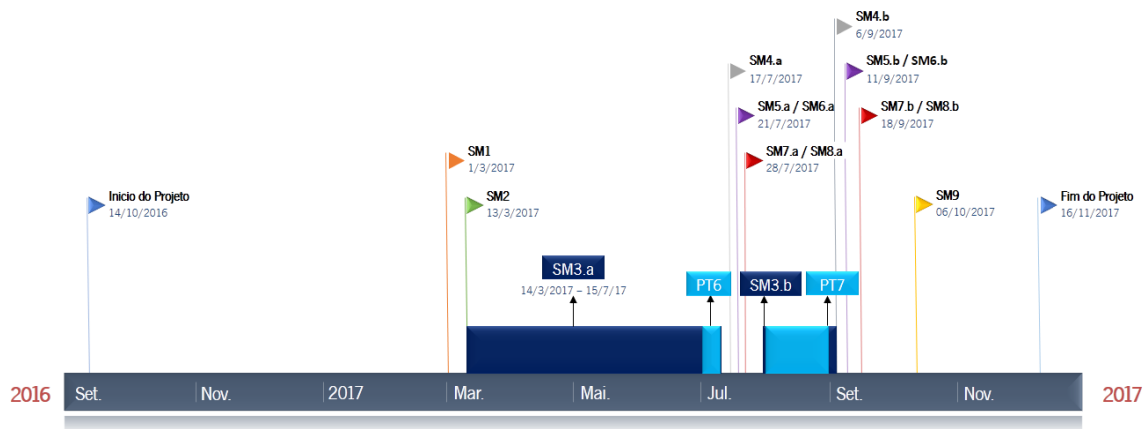


Figura 12 - Cronograma de Implementação da Gestão do Sucesso

Nos próximos pontos deste capítulo serão descritas as atividades realizadas para cada uma das instâncias do processo de gestão de sucesso.

Em cada um destes pontos será apresentado o trabalho realizado, o *feedback* recolhido por parte dos envolvidos em cada uma das atividades e os principais contributos deste trabalho para a organização.

5.3 SM1 / SM2 – Planear a Gestão do Sucesso

Tendo por referência o modelo do processo de gestão de sucesso proposto por Varajão (2017), estas atividades SM1 e SM2 devem ser abordadas na fase de planeamento do projeto (SM1) e no início da etapa sobre a qual ocorre a avaliação (SM2). Na fase de início deste processo de gestão do sucesso, estas etapas do projeto já tinham decorrido e, como tal, as atividades SM1 e SM2 eventualmente poderiam não ser consideradas devido ao desfasamento de tempo. Contudo, dada a importância das mesmas no processo de contextualização das entidades envolvidas, optou-se pela sua realização.

De forma a cumprir com o esperado nestas atividades, foi convocada uma reunião com os *stakeholders* do projeto com o objetivo de os contextualizar relativamente ao trabalho que se iria realizar, dos resultados esperados e das vantagens e benefícios esperados da implementação do processo para a organização e para os seus projetos futuros.

Nessa primeira reunião foi revelada por parte dos *stakeholders* alguma preocupação quanto à exequibilidade do processo e ao impacto negativo que este pudesse ter na organização, isto porque para além do tempo necessário de um recurso para implementar o processo, poderia implicar também alguma exposição perante o cliente, no que diz respeito à informação, métodos de trabalho, e até um eventual subdesempenho da organização.

Ainda assim, apesar das preocupações, foi consensual entre todos os *stakeholders* que este era um processo pioneiro na organização e que deveria ser acolhido por todos no sentido de possibilitar melhorias processuais, quer de gestão do projeto, quer da própria organização.

O *feedback* recolhido através desta reunião foi bastante positivo e bastante impulsionador para o trabalho futuro. O facto dos *stakeholders* serem bastante conhecedores do meio e de reconhecerem que este trabalho é um trabalho importante e se pode tornar valioso para a organização, traduziu-se numa maior responsabilidade na conclusão do processo e em assegurar uma maior qualidade dos resultados do mesmo.

Uma vez feita esta primeira contextualização aos *stakeholders* sobre o processo, foi necessário analisar de forma mais detalhada cada uma das atividades do modelo de gestão de sucesso proposto por Varajão (analisado no capítulo 4.4 [Apresentação do Modelo da Gestão do Sucesso](#)), de forma a perceber claramente qual o trabalho a executar e de que forma deveria ser executado. Desta análise foi perceptível que as questões levantadas por Varajão (2017) em cada uma das atividades do seu modelo poderiam ser utilizadas como fio condutor para os trabalhos e reuniões seguintes, uma vez que abordavam de forma genérica e estruturada os trabalhos a executar.

Realizado este trabalho inicial, foi convocada uma segunda reunião onde foram expostas as atividades e tarefas que se seguiam na aplicação deste modelo e a definição do envolvimento que cada *stakeholder* teria em cada uma delas. Após terem sido abordadas as questões relativas às atividades SM1 e SM2, foi indiscutível o reconhecimento por todos os *stakeholders* sobre a utilidade deste processo no sentido de ter um relatório completo das variáveis que contribuem para o sucesso dos projetos, e através disso, a identificação dos pontos de melhoria para projetos futuros.

De seguida serão expostas as questões abordadas nesta reunião com os *stakeholders* e os assuntos debatidos em cada uma delas.

Porquê fazer a gestão do sucesso?

Foi consensual entre todos os *stakeholders* que o projeto “Desenvolvimento Comercialização ES” é uma grande aposta da organização para a sua entrada no mercado Espanhol, tornando-o um projeto crucial para o futuro da organização e para a melhoria dos processos do cliente/parceiro.

Por este motivo, e porque se espera que mais projetos semelhantes ocorram, é importante perceber claramente as variáveis que contribuem de forma positiva e negativa para o sucesso dos projetos. Além disso, a implementação do processo foi vista como uma oportunidade para a organização explorar possíveis lacunas presentes no seu trabalho, como por exemplo, o mau planeamento de tarefas, a má distribuição de recursos/custos, e até mesmo áreas onde a organização deve ou não apostar.

A ajuda na resposta a estes temas é uma das vantagens que os *stakeholders* consideraram mais importantes da implementação do processo, uma vez que se espera que o mesmo possa ser replicado em projetos futuros, permitindo à organização fazer um historial dos projetos bem ou mal sucedidos, identificando concretamente o que contribuiu ou não para esse sucesso.

Até à implementação deste processo, a organização baseava-se em experiências e vivências passadas por parte da gestão/equipa do projeto como forma de orçamentação e planeamento de novos projetos. Sendo este método bastante impreciso, espera-se que esta implementação se torne num referencial do sucesso, ou como foi referido pelos participantes, uma “bíblia do sucesso” para o planeamento e gestão dos seus projetos.

O que vai ser feito na gestão do sucesso?

No processo de gestão do sucesso serão seguidas as propostas por Varajão (2017), que incluem:

- O planeamento da gestão do sucesso, que passa pelo estudo do modelo e do projeto bem como pelo enquadramento dos *stakeholders* acerca do trabalho a realizar;
- O planeamento das atividades da gestão do sucesso, que passa não só pelo estudo das tarefas, assim como das etapas do projeto sobre as quais incidirá este processo;
- A identificação de fatores e indicadores de sucesso, que servirão como instrumento de medição para o sucesso da fase/projeto;
- A avaliação do sucesso, que diz respeito a aplicação prática dos indicadores definidos na fase anterior;

- A validação e *reporting* do sucesso, onde os *stakeholders* serão informados dos resultados obtidos com este processo;
- A aplicação de ações corretivas, que passa pela redefinição da estratégia abordada no desenvolvimento do projeto com o objetivo de colmatar as dificuldades definidas no ponto anterior;
- A revisão do modelo, caso seja identificada a necessidade de alteração;

Onde vão ocorrer as ações de gestão do sucesso?

As ações da gestão do sucesso ocorreram na sede da InfSysMakers, em Braga. Foi utilizada a sala de reuniões da organização, uma vez que está dotada de todos os recursos necessários para este tipo de sessões.

Quem vai estar envolvido na gestão do sucesso?

Nas atividades correspondentes à implementação deste modelo de gestão do sucesso estará envolvido um representante de cada grupo de *stakeholders* (acionistas, cliente e equipa do projeto). Sendo que, caso algum destes *stakeholders* não possa estar presente em algum momento, pode fazer-se representar por outro.

Quando vão ocorrer as ações da gestão do sucesso?

As ações da gestão do sucesso ocorrerão durante os pacotes de trabalho 6 e 7 do projeto “Desenvolvimento Comercialização ES”, descritos no ponto 5.1.2 [Introdução ao Projeto](#) deste documento. Todas as datas e interações entre as atividades da gestão do sucesso e as etapas deste projeto podem ser consultadas no ponto 5.2 [Enquadramento da Aplicação do Modelo](#) deste documento.

Como vai ser avaliado o sucesso?

Para avaliar o sucesso deste projeto será aplicado o modelo de gestão de sucesso de Varajão (2017), onde para cada fase do projeto a avaliar (neste caso concreto o pacote de trabalho 6 e 7) serão definidos um conjunto de fatores e indicadores de sucesso; a forma como estes serão apurados; e o peso que cada um deles tem no sucesso global do projeto. Posteriormente, será feita o apuramento do sucesso de cada um dos indicadores, e no final será reportado o sucesso da fase.

Todas as informações relativas ao processo de gestão do sucesso e ao projeto onde este será aplicado podem ser consultadas no ponto 5.2 [Enquadramento da Aplicação do Modelo](#) e 5.1.2 [Introdução ao Projeto](#) respetivamente.

Quanto é que a avaliação vai custar?

A implementação deste processo de gestão de sucesso é feita por um membro da organização, que além das funções que acarreta no seu dia-a-dia, terá também este trabalho acrescido de gerir este processo. Assim, espera-se que o responsável pela gestão deste processo invista cerca de 5% do seu tempo diário de trabalho em tarefas a ele relacionadas, que em oito horas de trabalho diário, correspondem a cerca de vinte minutos por dia durante um período estimado de seis meses (de fevereiro a setembro).

Este investimento de vinte minutos do tempo de trabalho de um recurso equivale, fazendo a média salarial/hora de 6€, a cerca de 60€ (6 meses * 22 dias * 0.2 horas * 2€), representado um custo residual considerando a dimensão do processo e os benefícios que se espera que sejam trazidos à organização.

No final da segunda reunião de trabalho foi notório o aumento da confiança por parte dos *stakeholders* relativamente a todo este processo, uma vez que a apresentação do modelo de Varajão (2017) para a gestão do sucesso e das questões abordadas nesta reunião, além de transparecerem todo o trabalho já realizado pela comunidade científica nesta área, demonstraram o interesse por parte do investigador na aplicação deste trabalho e nas melhorias que este pode potenciar na organização, ajudando assim a aumentar o nível de confiança e seriedade por parte dos *stakeholders* no processo.

Das primeiras duas reuniões com os *stakeholders* do projeto resultaram a Ata Reunião N.º1: Início Gestão do Sucesso e Ata Reunião N.º 2: Apresentação do Modelo, presentes nos [Apêndices](#) deste documento.

5.4 Instância 1 (a)

Nesta seção será descrito o trabalho efetuado na instância 1 (a) da implementação do processo de gestão do sucesso, que teve como objetivo fazer a avaliação de sucesso do pacote de trabalho 6.

5.4.1 Enquadramento Instância 1 (a)

A primeira instância do processo de gestão do sucesso, denominada de “Instância 1 (a)”, ocorreu enquadrada cronologicamente no pacote de trabalho 6 do projeto “Desenvolvimento Comercialização ES”, tendo sido o seu objetivo avaliar o sucesso deste pacote de trabalho.

Durante esta instância, conforme podemos verificar na Figura 13 - Cronograma Instância 1 (a), foram planeadas cinco interações com os *stakeholders*, em que duas delas (definição do modelo instância 1 e validação do modelo instância 1) correspondem às reuniões feitas com os *stakeholders* no âmbito das atividades SM1 e SM2 (apresentadas no capítulo 5.3 [SM1 / SM2 – Planear a gestão do sucesso](#)) e as restantes (Aplicação do Modelo, Apresentação de Resultados da Avaliação e Aplicação Revisão do Modelo) ocorreram nas atividades SM4.a, SM5.a/SM6.a e SM7.a/SM8.a, respetivamente.

As atividades SM5.a/SM6.a e SM7.a/SM8.a foram propositadamente agrupadas no que diz respeito as interações com os *stakeholders*, isto porque os temas a abordar, além de estarem relacionados são mutuamente dependentes, sendo desse modo difícil convocar os *stakeholders* duas vezes distintas para abordar temas relacionados.

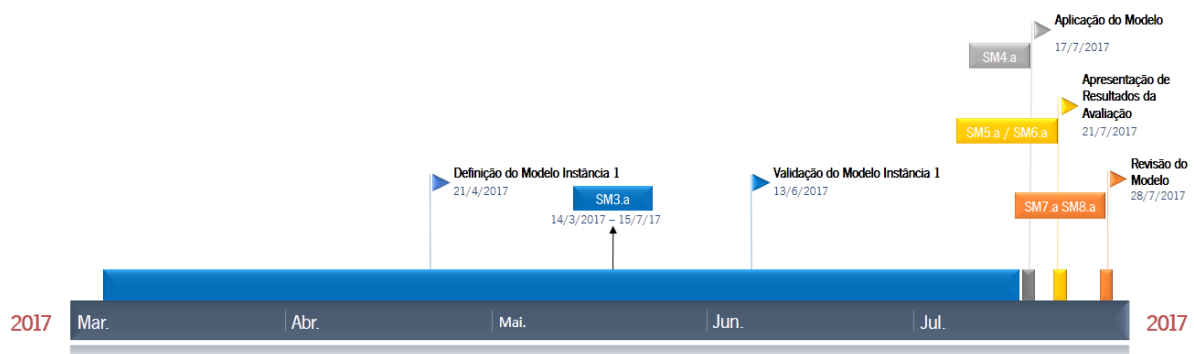


Figura 13 - Cronograma Instância 1 (a)

5.4.2 SM3.a – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado

A atividade SM3 é uma atividade bastante importante para todo este processo de gestão do sucesso, uma vez que é aqui que são identificados e definidos os fatores e indicadores a serem considerados no momento da avaliação do sucesso, deste caso, do pacote de trabalho 6.

Assim, dada a importância dos fatores e indicadores neste processo, foi necessário assegurar que ambos cumprissem essencialmente dois requisitos; o primeiro, que se prende ao facto de terem de ser definidos e acordados pelos *stakeholders*, uma vez que são eles que têm uma maior abrangência sobre o que deve ou não ser considerado; e o segundo, que tem a haver com o facto de terem de ser contemplados diferentes pesos para os indicadores definidos, o que fará com que o

sucesso possa ser avaliado na ótica de cada um dos *stakeholders* e segundo o que cada um considera ser preponderante para o atingir.

Definidas estas premissas para o momento da definição dos fatores e indicadores, e de forma a garantir algum apoio no momento da escolha, foi feita uma pesquisa sobre quais os critérios com maior peso na avaliação de um projeto e em que etapas é que estes deveriam ser considerados, tendo para isso sido consultada a dissertação de Pereira (2016).

Reunida essa informação, foi agendada uma nova reunião com os *stakeholders* afim de, mais uma vez, abordar as perguntas colocadas por Varajão (2017) para esta etapa do processo de gestão de sucesso.

As questões apresentadas de seguida correspondem às questões abordadas nesta terceira reunião com os *stakeholders*, onde para cada questão serão apresentados os assuntos debatidos e as conclusões alcançadas.

Quais são os fatores de sucesso a considerar nesta fase do projeto?

Embora esta pergunta seja uma pergunta aparentemente fácil de responder, a verdade é que no momento foi complicado definir uma lista de fatores, que fosse curta, objetiva, e que de certo modo cobrisse não só este pacote de trabalho como todo o projeto. De forma a colmatar esta dificuldade, foi feita uma contextualização dos *stakeholders* acerca das várias definições de “Fator de Sucesso” elaboradas pela comunidade científica, não sendo abordados exemplos, de forma propositada, para que estes não tivessem qualquer influência na decisão sobre quais os fatores que deveriam ser ou não considerados no âmbito da aplicação deste modelo.

Depois de algum debate entre os presentes, foi possível destacar três fatores de sucesso, sendo eles:

- A satisfação das necessidades dos *stakeholders*;
- O cronograma realista;
- As competências técnicas, quer da equipa de trabalho, quer do cliente/parceiro no desenvolvimento do projeto.

Após a definição destes fatores, foi projetada a lista de fatores de sucesso recolhida por Pereira (2016) na sua dissertação, de forma a avaliar, junto dos *stakeholders*, se faria sentido incluir mais algum fator de sucesso aos três fatores até agora definidos. Esta consulta permitiu mais uma vez

reforçar o trabalho já desenvolvido por parte da comunidade científica que, embora já seja extenso, ainda não é familiar às organizações.

A Tabela 6 - Fatores Sucesso Pacote Trabalho 6 mostra o conjunto de fatores de sucesso definidos primeiramente pelos *stakeholders* juntamente com os selecionados de seguida através do trabalho de Pereira (2016).

Tabela 6 - Fatores Sucesso Pacote Trabalho 6

Fator de Sucesso	Descrição
Competências Técnicas	Este fator está diretamente ligado às competências técnicas da equipa responsável pelo desenvolvimento do projeto e pelo representante dos <i>stakeholders</i> responsável por validar o trabalho desenvolvido. Estas competências traduzem uma maior segurança no trabalho desenvolvido e uma maior capacidade da equipa para reagir a imprevistos que possam por em causa o desenvolvimento do trabalho. Este fator referido por Hastie & Wojewoda (2015), está relacionado com o fator “Capacidade de realizar”, referido por Brandon (2005).
Satisfação das Necessidades dos <i>Stakeholders</i>	Baccarini (1999) refere que a equipa de projeto deve definir quais são as necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i> e geri-las ao longo do projeto, de forma a que no final do projeto, não restem dúvidas quanto a este fator.
Cronograma Realista	White & Fortune (2002) no seu estudo apuraram que “ter um cronograma realista” foi o segundo fator de sucesso mais escolhido pelos gestores de projetos. De facto, não estar consciente de todas as tarefas na hora do planeamento do projeto, pode fazer com que este tenha que vir a ser replaneado, havendo o risco de ocorrerem diversos atrasos, que numa situação limite podem inviabilizar o projeto.
Capacidade de Realizar	Brandon (2005) acredita que a equipa de projeto deve ter a capacidade de fazer as coisas acontecerem, independentemente das condições e restrições que lhes são impostas.
Ter em Atenção Experiências Passadas	Este fator deve ser considerado em todas as etapas do projeto, uma vez que as experiências passadas, sobretudo se envolverem as mesmas pessoas, podem ajudar a precaver e a solucionar imprevistos.
Objetivos/Limites de Negócio Claros	Saber claramente o que é necessário fazer facilita não só o planeamento/desenvolvimento do projeto como o atingir dos objetivos propostos pelo e <i>The Iron Triangle</i> (Atkinson, 1999; Baccarini, 1999).
Assegurar a Formação da Equipa	A formação da equipa do projeto deve ser encarada como um fator de sucesso transversal a todos os projetos da organização, uma vez que este fator está relacionado com a maior parte dos fatores de sucesso dos projetos.

Fator de Sucesso	Descrição
Competências Técnicas	Este fator está diretamente ligado às competências técnicas da equipa responsável pelo desenvolvimento do projeto e pelo representante dos <i>stakeholders</i> responsável por validar o trabalho desenvolvido. Estas competências traduzem uma maior segurança no trabalho desenvolvido e uma maior capacidade da equipa para reagir a imprevistos que possam por em causa o desenvolvimento do trabalho. Este fator referido por Hastie & Wojewoda (2015), está relacionado com o fator “Capacidade de realizar”, referido por Brandon (2005).
Comprometimento do Cliente	Uma vez que neste projeto o cliente assume também o papel de parceiro no desenvolvimento, é fundamental que este se comprometa com o trabalho que com o projeto, de forma a que seja dado o apoio necessário à equipa de projeto.

Quais são os indicadores de desempenho para este pacote de trabalho?

Uma vez que à data da reunião com os *stakeholders* o pacote de trabalho já tinha sido iniciado, e uma vez que os indicadores de desempenho já estavam a ser considerados pela gestão do projeto, não foram considerados neste pacote.

Quais são os indicadores de resultado?

Definidos os principais fatores de sucesso para o projeto, segue-se a definição dos indicadores de resultado. Para isso, foi seguida a mesma abordagem de primeiramente esclarecer aos *stakeholders* o que é um indicador de resultado e, com o auxílio dos fatores já definidos, chegar aos indicadores que mais se adequavam a este projeto.

A escolha destes indicadores por parte dos *stakeholders* gerou uma onda de debate favorável quer ao processo de gestão de sucesso quer ao próprio projeto, tendo ficado claramente perceptível que a importância dos indicadores de sucesso varia de acordo com *stakeholder* e consoante aquilo que ele espera do projeto.

Nesta primeira abordagem, e após algum tempo de debate (sem se ter recorrido a qualquer tipo de informação auxiliar) foram selecionados três indicadores, pensados essencialmente no pacote de trabalho 6, mas transversais a qualquer fase do projeto. A relação entre os indicadores selecionados e os fatores (definidos primeiramente) pode ser consultada na Tabela 7 - Indicadores Resultado PT6.

Tabela 7 - Indicadores Resultado PT6

Indicador	Fator de Sucesso		
	Capacidade de Realizar	Satisfação das Necessidades dos <i>Stakeholders</i>	Cronograma Realista
% de Tarefas Realizadas (<i>Assignment Content Adherence</i>)	X	X	
Variação no Planeamento (Tempo) (<i>Schedule Variance</i>)	X		X
Índice de Satisfação do Cliente (<i>Customer Satisfaction Index</i>)		X	

Nota: De modo a não ser perdida riqueza semântica, os indicadores são apresentados em português e inglês

Após definidos estes indicadores verificou-se que não seriam suficientes para que fossem abrangidos quer os fatores de sucesso primeiramente definidos pelos *stakeholders*, quer os fatores finais considerados para a avaliação do sucesso do projeto (que reúnem os fatores inicialmente definidos pelos *stakeholders* com os fatores selecionados posteriormente). Assim, no sentido de auxiliar os *stakeholders* a complementar esta lista, foi usada a lista de indicadores de resultado referida por Robic & Sbragia (1995), de forma a conseguir fazer uma avaliação mais assertiva e precisa do pacote de trabalho.

Desta análise dos indicadores foi possível elaborar a Tabela 8 - Revisão Indicadores de Resultado PT6, onde serão apresentados os indicadores a serem avaliados e os fatores de sucesso diretamente relacionados.

Tabela 8 - Revisão Indicadores de Resultado PT6

ID	Indicador de Resultado	Fator de Sucesso							
		Capacidade de Realizar	Competências Técnicas	Cronograma Realista	Experiências Passadas	Objetivos / Limites Claros	Satisfação das Necessidades dos <i>Stakeholders</i>	Formação Equipa	Comprometimento Cliente
1	% de Tarefas Realizadas (<i>Assignment Content Adherence</i>)	X	X				X		
2	Variação no Planeamento (Tempo) (<i>Schedule Variance</i>)			X		X			
3	Índice de Satisfação do Cliente (<i>Customer Satisfaction Index</i>)						X		X

ID	Indicador de Resultado	Fator de Sucesso							
		Capacidade de Realizar	Competências Técnicas	Cronograma Realista	Experiências Passadas	Objetivos / Limites Claros	Satisfação das Necessidades dos Stakeholders	Formação Equipa	Comprometimento Cliente
4	Capacidade de Previsão de Falhas (<i>Fail Prevention</i>)					X			X
5	Variação do Custo do Projeto (<i>Cost Adherence</i>)	X	X					X	
6	Índice de Satisfação da Equipa de Projeto (<i>Employee Satisfaction Index</i>)						X		
7	Custo de Retrabalho (<i>Rework Cost</i>)		X						

Nota: Esta lista de indicadores não inclui nenhum indicador relacionado com o custo que o projeto tem para o cliente, isto porque uma vez que o cliente também assume o papel de parceiro, este valor é por natureza muito volátil e, de forma a não complicar o processo, foi requerida pelo *stakeholders* a não inclusão de nenhum indicador ligado a este aspeto.

Da conversa despoletada entre os *stakeholders* em torno deste tema foi possível perceber que cada um atribuía diferentes graus de importância aos diferentes indicadores selecionados. Dado este facto, de forma a tentar com que o apurar do sucesso fosse o mais realista possível, foi pedido a cada *stakeholder* que classificasse segundo a sua opinião a importância de cada um dos indicadores de resultado no apuramento do sucesso da fase/projeto. Foi então feita uma escala de 0 a 3 (onde 0 corresponde a nada importante; 1 corresponde a pouco importante, 2 a importante e 3 a muito importante) de forma que a classificação dos *stakeholders* fosse utilizada como um peso. A Tabela 9 - Distribuição Pesos Indicadores Resultado PT6 mostra a distribuição de pesos feita pelos *stakeholders* para cada um dos indicadores.

Tabela 9 - Distribuição Pesos Indicadores Resultado PT6

ID	Indicador de Resultado	Peso no Sucesso do Projeto		
		Acionistas	Equipa Projeto	Cliente / Parceiro
1	% de Tarefas Realizadas (<i>Assignment Content Adherence</i>)	1	2	2
2	Variação no Planeamento (Tempo) (<i>Schedule Variance</i>)	3	2	3
3	Índice de Satisfação do Cliente (<i>Customer Satisfaction Index</i>)	3	2	3
4	Capacidade de Previsão de Falhas (<i>Fail Prevention</i>)	1	3	1
5	Variação do Custo do Projeto (<i>Cost Adherence</i>)	3	2	1

ID	Indicador de Resultado	Peso no Sucesso do Projeto		
		Acionistas	Equipa Projeto	Cliente / Parceiro
6	Índice de Satisfação da Equipa de Projeto (<i>Employee Satisfaction Index</i>)	2	3	1
7	Custo de Retrabalho (<i>Rework Cost</i>)	3	2	1
Total		16	16	12
Pesos: 0 – Nada Importante 1 – Pouco Importante 2 – Importante 3 – Muito Importante				

Foi então necessário calcular o peso atribuído a cada indicador em função do peso agregado de todos os indicadores, de forma a que fosse possível perceber que impacto (%) é que cada indicador tem, sobre a ótica de cada *stakeholder*, no sucesso global do projeto. Deste cálculo resultou a Tabela 10 - Pesos (%) Indicadores Resultado PT6.

Tabela 10 - Pesos (%) Indicadores Resultado PT6

ID	Indicador de Resultado	Peso no Sucesso do Projeto		
		Acionistas	Equipa Projeto	Cliente / Parceiro
1	% de Tarefas Realizadas (<i>Assignment Content Adherence</i>)	$(1/16) * 100 =$ 6.25%	$(2/16) * 100 =$ 12.5%	$(2/12) * 100 =$ 16.67%
2	Varição no Planeamento (Tempo) (<i>Schedule Variance</i>)	$(3/16) * 100 =$ 18.75%	$(2/16) * 100 =$ 12.5%	$(3/12) * 100$ = 25%
3	Índice de Satisfação do Cliente (<i>Customer Satisfaction Index</i>)	$(3/16) * 100 =$ 18.75%	$(2/16) * 100 =$ 12.5%	$(3/12) * 100$ = 25%
4	Capacidade de Previsão de Falhas (<i>Fail Prevention</i>)	$(1/16) * 100 =$ 6.25%	$(3/16) * 100 =$ 18.75%	$(1/12) * 100 =$ 8.33%
5	Varição do Custo do Projeto (<i>Cost Adherence</i>)	$(3/16) * 100 =$ 18.75%	$(2/16) * 100 =$ 12.5%	$(1/12) * 100 =$ 8.33%
6	Índice de Satisfação da Equipa de Projeto (<i>Employee Satisfaction Index</i>)	$(2/16) * 100 =$ 12.5%	$(3/16) * 100 =$ 18.75%	$(1/12) * 100 =$ 8.33%
7	Custo de Retrabalho (<i>Rework Cost</i>)	$(3/16) * 100 =$ 18.75%	$(2/16) * 100 =$ 12.5%	$(1/12) * 100 =$ 8.33%
Total		16 (100%)	16 (100%)	12 (100%)
Pesos: 0 – Nada Importante 1 – Pouco Importante 2 – Importante 3 – Muito Importante				

Concluída a seleção dos indicadores de resultado, foi possível dar como terminada a reunião, que foi avaliada de forma muito positiva pelos *stakeholders* do projeto, onde numa conversa mais “informal” entre os presentes, foi percebido o grande acolhimento de todo este processo para a

organização, acima de tudo pela forma de como este poderá servir de “guia estratégico” para o planeamento de projetos futuros.

Após o trabalho de definição dos indicadores foi necessário perceber como é que estes iriam ser avaliados, ou seja, como iriam ser medidos. Nesta fase foi notória a importância de uma boa documentação relativa à gestão do projeto (plano de projeto, lista de riscos, lista de problemas, registo de interações, etc.) no processo de apuramento de cada um destes indicadores.

O processo de definição das fórmulas de cálculo foi feito recorrendo ao trabalho de Antolić (2008) que sistematizou de forma clara e objetiva a maior parte dos indicadores selecionados, tendo os restantes sido formulados com base em informações recolhidas na revisão de literatura.

Deste trabalho nasce então a Tabela 11 - Fórmulas Cálculo Indicadores Resultado PT6, com o objetivo de posteriormente ser feita uma nova reunião e assim contextualizar os *stakeholders* acerca da fórmula de cálculo para cada indicador por eles selecionado.

Tabela 11 - Fórmulas Cálculo Indicadores Resultado PT6

ID	Descrição	Fórmula De Cálculo
1	Mede a percentagem de tarefas entregues face às tarefas planeadas. Para cada pacote de trabalho, o esforço requerido para a realização das tarefas é muito semelhante, tornando o impacto da realização (ou não realização) de cada tarefa semelhante no peso global da tarefa.	$(N.^{\circ} \text{ Tarefas Realizadas} / N.^{\circ} \text{ Tarefas Planeadas}) * 100$
2	Mostra o quanto adiantado ou atrasado está o projeto do orçamento planeamento.	$(\text{Valor ganho } (Earned Value) / \text{Valor planeado } (Planned Value)) * 100$
3	Este indicador será medido através de um questionário aos clientes onde é abordado o grau de confiança, integridade, orgulho e afeição perante a organização e o projeto.	Inquérito de Satisfação Cliente
4	Indica a capacidade do parceiro de prever falhas nas funcionalidades antes destas serem entregues. Este indicador está relacionado diretamente relacionado com a análise de riscos feita para cada pacote de trabalho do projeto.	$(N.^{\circ} \text{ Falhas Encontradas} / N.^{\circ} \text{ Falhas Total}) * 100\%$
5	Mede o desvio de custos do projeto face ao planeado com base nos custos planeados e nos custos atuais.	$[1 - (\text{Custo Atual} - \text{Custo Previsto}) / \text{Custo Previsto}] * 100\%$
6	Este indicador mede o grau de satisfação da equipa de projeto face à fase/projeto.	Inquérito Satisfação Equipa Projeto
7	Mede o custo a suportar pela organização pelo trabalho que é necessário voltar a produzir. Este indicador engloba todo o retrabalho, independentemente do motivo que o possa ter causado.	$[1 - (\text{Custo total do Retrabalho} / \text{Custo do Trabalho}) * 100$

Com este trabalho foi também possível perceber que os índices de satisfação (quer do cliente, quer de equipa do projeto) teriam de ser avaliados de uma forma mais subjetiva, uma vez que não existe uma base objetiva (como, por exemplo, o número de erros registados durante um período) que através da aplicação da uma fórmula traduzam diretamente a sua satisfação.

Para isso, de forma a ultrapassar esta dificuldade, foram desenvolvidos dois questionários com base em dados recolhidos no processo de revisão de literatura desta dissertação e na opinião do gestor do projeto “Desenvolvimento Comercialização ES”, acerca das questões que fariam sentido abordar e que posteriormente se poderiam traduzir em dados importantes para a organização.

O inquérito feito junto do cliente contém dez perguntas e foi aplicado a todos os intervenientes do cliente que cooperaram com a organização durante o desenvolvimento deste pacote de trabalho.

As perguntas que constituíram este questionário são:

- De forma geral, estou satisfeito com o serviço prestado pela InfSysMakers.
- Recomendaria a InfSysMakers a um amigo/associado.
- A InfSysMakers cumpriu com rigor o cronograma estabelecido.
- De modo geral, estou satisfeito com o trabalho desenvolvido nesta fase.
- A InfSysMakers prestou o apoio necessário para que os trabalhos fossem bem-sucedidos.
- Confio no trabalho desenvolvido pela InfSysMakers.
- O Sistema da InfSysMakers melhorou as operações da minha organização.
- O sistema da InfSysMakers melhorou o desempenho da minha organização.
- De modo geral, os benefícios de negócio perspetivados foram atingidos na minha organização.
- A experiência de trabalhar com a InfSysMakers foi positiva.

No que diz respeito ao questionário elaborado para avaliar a satisfação da equipa de projeto, este foi disponibilizado aos elementos da equipa de projeto contendo oito perguntas, sendo elas:

- Considero-me independente no que diz respeito à tomada de decisões.
- O material cedido pela InfSysMakers é suficiente para as minhas necessidades.

- As tarefas que me são atribuídas correspondem às minhas capacidades para as executar.
- Estou satisfeito com as tarefas que me foram atribuídas para esta fase do projeto.
- Esta fase do projeto teve um impacto positivo no meu crescimento profissional.
- Considero-me um elemento importante no desenvolvimento deste projeto.
- Estou bastante satisfeito com o trabalho feito pela equipa de gestão do projeto.
- De um modo geral, estou satisfeito com o trabalho feito até à data.

Depois de definidas as perguntas a utilizar nos inquéritos de satisfação teria de ser definida também a forma sobre a qual as respostas seriam analisadas e assim se traduziriam num índice de sucesso. Ao fim de alguma pesquisa sobre o tema foi perceptível que este índice teria de ser calculado com base em dois fatores, sendo o:

- Valor total recebido, calculado pela fórmula $(N.^{\circ} \text{ total de respostas com valor "Discordo totalmente" } * 0) + (N.^{\circ} \text{ total de respostas com valor "discordo em parte" } * 1) + (N.^{\circ} \text{ Total de Respostas com "Nem concordo nem discordo" } * 2) + (N.^{\circ} \text{ Total de Respostas com valor "Concordo" } * 3) + (N.^{\circ} \text{ Total de Respostas com valor "Concordo totalmente" } * 4)$
- Valor total máximo, calculado pelo $N.^{\circ}$ de respostas recebidas * 4.

Depois de apuradas estas variáveis, é possível chegar ao índice de satisfação através da aplicação da fórmula $(\text{Valor total recebido} / \text{Valor total máximo}) * 100$.

Que fontes de informação serão utilizadas?

Esta pergunta foi possivelmente a que mais fácil de responder, uma vez que depois de definidos claramente quais são os indicadores a avaliar e como se realizará essa avaliação, foram facilmente identificados os locais onde estaria a informação. A Tabela 12 - Fontes Informação Indicadores de Resultado PT6 mostra para cada indicador a fonte de informação a consultar.

Tabela 12 - Fontes Informação Indicadores de Resultado PT6

ID	Indicador de Resultado	Fonte de Informação
1	% de Tarefas Realizadas (<i>Assignment Content Adherence</i>)	Plano de Projeto
2	Varição no Planeamento (Tempo) (<i>Schedule Variance</i>)	Plano de Projeto
3	Índice de Satisfação do Cliente (<i>Customer Satisfaction Index</i>)	Inquérito de Satisfação
4	Capacidade de Previsão de Falhas (<i>Fail Prevention</i>)	Portal Interno Projeto
5	Varição do Custo do Projeto (<i>Cost Adherence</i>)	Plano de Projeto
6	Índice de Satisfação da Equipa de Projeto (<i>Employee Satisfaction Index</i>)	Inquérito de Satisfação
7	Custo de Retrabalho (<i>Rework Cost</i>)	Plano de Projeto

Após este trabalho foi feita uma reunião com os *stakeholders* com o objetivo de validar o modelo a aplicar na instância 1 (a), que no fundo corresponde a todo o trabalho desenvolvido até ao momento, e de garantir que as informações recolhidas até agora correspondiam ao que foi efetivamente definido nas reuniões anteriores. Esta reunião serviu também para fazer uma breve contextualização acerca do trabalho futuro, que segundo o modelo de gestão do sucesso, será a atividade SM4.

Desta terceira e quarta reunião com os *stakeholders* resultaram as atas Ata Reunião N.º 3: Definição do Modelo Instância 1 (a) e Ata Reunião N.º 4: Validação do Modelo Instância 1 (a) presentes nos [Apêndices](#) deste documento.

5.4.3 SM4.a – Efetuar a Avaliação do Sucesso

Cumpridas as atividades de planeamento e definição do processo e chegando à atividade SM4, foi altura de rever a todo o trabalho realizado em torno dos indicadores e de apurar o sucesso do pacote de trabalho 6.

No decorrer deste capítulo, são primeiramente apresentados para cada indicador os dados que foram recolhidos para que o seu valor pudesse ser calculado e o valor resultante da aplicação da fórmula de cálculo. Posteriormente, é feito um enquadramento do valor de sucesso apurado para cada indicador segundo o peso que cada *stakeholder* lhe atribuiu.

% de Tarefas Realizadas (*Assignment Content Adherence*)

Para o cálculo deste indicador foi necessário recorrer ao plano de projeto, afim de verificar as tarefas que se encontravam dadas como realizadas. Assim, como podemos verificar na Figura 14 - % de Tarefas Realizadas PT6, todas as tarefas planeadas foram concluídas.

✓	★	▸ Pacote Trabalho 6 - Desenvolvimento Importação Ficheiros SIPS	31 dias	100%	Qui 01/06/17	Qui 13/07/17
✓	★	HUTESPT6 - Estruturação Modelo Dados	10 dias	100%	Qui 01/06/17	Qua 14/06/17
✓	★	HUTESPT6 - Estruturação Páginas	8 dias	100%	Qui 15/06/17	Seg 26/06/17
✓	★	HUTESPT6 - Desenvolvimento Importação Ficheiro	13 dias	100%	Ter 27/06/17	Qui 13/07/17

Figura 14 - % de Tarefas Realizadas PT6

Com base nesta informação conseguimos aplicar a fórmula definida anteriormente, conseguindo através da Tabela 13 - Cálculo Indicador % de Tarefas Realizadas PT6, perceber que a percentagem de sucesso deste indicador foi de 100%.

Tabela 13 - Cálculo Indicador % de Tarefas Realizadas PT6

Fórmula	Cálculo	Resultado
$(N.º \text{ Tarefas Realizadas} / N.º \text{ Tarefas Planeadas}) * 100$	$(3/3) * 100$	100%

Varição no Planeamento (Tempo) (*Schedule Variance*)

A variação no planeamento permite perceber a que “distância” está a execução do projeto no orçamento planeado. Este valor é calculado através do valor ganho (Earned Value) e do valor planeado (Planned Value).

A Figura 15 - Variação no Planeamento (Tempo) PT6 mostra o valor ganho (BCWP) e o valor planeado (BCWS), apurados com recurso ao plano de projeto.

Nome da Tarefa	% Concluída	Duração	BCWP	BCWS
▸ Pacote Trabalho 6 - Desenvolvimento Importação Ficheiros SIPS	100%	31 dias	1 360,00 €	1 360,00 €
HUTESPT6 - Estruturação Modelo Dados	100%	10 dias	640,00 €	640,00 €
HUTESPT6 - Estruturação Páginas	100%	8 dias	240,00 €	240,00 €
HUTESPT6 - Desenvolvimento Importação Ficheiro	100%	13 dias	480,00 €	480,00 €

Figura 15 - Variação no Planeamento (Tempo) PT6

Recolhida esta informação, com base na fórmula de cálculo estabelecida para este indicador, conseguimos apurar o resultado da sua avaliação, que se encontra apresentado na Tabela 14 - Cálculo Indicador Variação no Planeamento (Tempo) PT6.

Tabela 14 - Cálculo Indicador Variação no Planeamento (Tempo) PT6

Fórmula	Cálculo	Resultado
$(\text{Valor ganho (Earned Value)} / \text{Valor planeado (Planned Value)}) * 100$	$(1360 / 1360) * 100$	100%

Índice de Satisfação do Cliente (*Customer Satisfaction Index*)

O índice de satisfação do cliente é um dos indicadores mais importantes em todo este processo de gestão de sucesso, isto porque a satisfação do cliente é um ponto chave em todos os projetos das organizações, e embora neste projeto específico o cliente também assuma o papel de parceiro, a sua satisfação não deve ser descuidada.

Assim, e tal como referido no capítulo 5.4.2 [SM3.a – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado](#), para avaliar este indicador foi feito um inquérito de satisfação às pessoas que, do lado do cliente, tiveram algum tipo de intervenção neste pacote de trabalho. Após reunidas as respostas de seis pessoas, foi possível criar a Tabela 15 - Respostas Inquérito de Satisfação do Cliente PT6, que mostra para cada questão o número de respostas obtidas.

Tabela 15 - Respostas Inquérito de Satisfação do Cliente PT6

Pergunta	Total Resposta				
	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
De forma geral, estou satisfeito com o serviço prestado pela InfSysMakers.	1	4	1	0	0
Recomendaria a InfSysMakers a um amigo/associado.	1	3	2	0	0
A InfSysMakers cumpriu com rigor o cronograma estabelecido.	0	4	1	1	0
De maneira geral, estou satisfeito com o trabalho desenvolvido nesta fase.	0	4	2	0	0
A InfSysMakers prestou todo o apoio necessário para que os trabalhos fossem bem-sucedidos.	0	6	0	0	0
Confio plenamente no trabalho desenvolvido pela InfSysMakers.	0	5	1	0	0
O Sistema da InfSysMakers melhorou as operações da minha organização.	0	6	0	0	0
O sistema da InfSysMakers melhorou o desempenho da minha organização.	0	3	3	0	0
De modo geral, os benefícios do negócio perspetivados foram atingidos na minha organização	0	4	2	0	0
A experiência de trabalhar com a InfSysMakers foi positiva.	0	6	0	0	0

Apurando então o índice de satisfação em função das respostas obtidas, obtemos o valor total recebido, que corresponde a 168 $[(0 * 0) + (1 * 1) + (12*2) + (45*3) + (2*4)]$ e o valor máximo possível, que é 240 $[6*10*4]$.

Com estes valores conseguimos completar a fórmula de cálculo do índice de satisfação, obtendo assim o valor de 70% $[(168/240) * 100]$ para este indicador.

O inquérito realizado e as respostas recolhidas podem ser consultados em detalhe nos [Apêndices](#) deste documento.

Capacidade de Previsão de Falhas (*Fail Prevention*)

A capacidade de previsão de falhas pode ter um grande impacto no sucesso de um projeto, no sentido em que possibilita prever os pontos onde o trabalho em questão pode falhar, e dessa forma, agir de forma preventiva. Este indicador associa-se de forma direta à análise de riscos, sendo que neste pacote de trabalho apenas foi previsto um ponto em que o produto pudesse não corresponder de forma esperada, tendo sido criado o respetivo risco associado a esta falha no portal interno do projeto, tal como mostra a Figura 16 - Falhas Previstas PT6.

ID	Título	Estado	Data de Conclusão	Probabilidade	Pacote Trabalho
1	Formato Ficheiro SIPS	(1) Activo		25%	Pacote trabalho 6

Figura 16 - Falhas Previstas PT6

Como podemos ver na Figura 17 - Falhas Reportadas PT6, a falha prevista pela equipa de projeto acabou mesmo por acontecer, sendo que a par desta falha foi registada uma outra, que no âmbito da análise de riscos do pacote de trabalho não tinha sido prevista.

Tipo	Título	Atribuído A	Estado	Prioridade	Data de Conclusão	% Concluída	Antecessoras	Problema correspondente	Pacote Trabalho
	HUTESPT6 - Importação Ficheiros SIPS		Em Curso	(1) Alta		0%		Formato Ficheiro SIPS	Pacote Trabalho 6
	HUTESPT6 - Atualização dados CUPS em falta		Concluídas	(2) Normal		100%			Pacote Trabalho 6

Figura 17 - Falhas Reportadas PT6

Com esta informação conseguimos aplicar a fórmula definida anteriormente, conseguindo através da Tabela 16 - Cálculo Indicador Capacidade de Previsão de Falhas PT6, perceber que a percentagem de sucesso deste indicador foi de 50%.

Tabela 16 - Cálculo Indicador Capacidade de Previsão de Falhas PT6

Fórmula	Cálculo	Resultado
$(N.º \text{ Falhas Encontradas} / N.º \text{ Falhas Total}) \times 100\%$	$[1 - (1 / 2)] * 100$	50%

Variação do Custo do Projeto (*Cost Adherence*)

A variação do custo neste pacote de trabalho teve um valor bastante significativo, como podemos comprovar pela Figura 18 - Variação do Custo do Projeto PT6, onde o custo previsto deste pacote de trabalho foi de 1360€ e o valor real alcançou os 2288€.

Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	% Concluída	Início	Conclusão	Custo do Plano Base	Custo
★	↳ Pacote Trabalho 6 - Desenvolvimento Importação Ficheiros SIPS	31 dias	100%	Qui 01/06/17	Qui 13/07/17	1 360,00 €	2 288,00 €
★	HUTESPT6 - Estruturação Modelo Dados	10 dias	100%	Qui 01/06/17	Qua 14/06/17	640,00 €	1 280,00 €
★	HUTESPT6 - Estruturação Páginas	8 dias	100%	Qui 15/06/17	Seg 26/06/17	240,00 €	384,00 €
★	HUTESPT6 - Desenvolvimento Importação Ficheiro	13 dias	100%	Ter 27/06/17	Qui 13/07/17	480,00 €	624,00 €

Figura 18 - Variação do Custo do Projeto PT6

Aplicando a fórmula de cálculo definida para este indicador, podemos verificar que a taxa de sucesso é de 32%, como mostra a Tabela 17 - Cálculo Indicador Variação Custo PT6.

Tabela 17 - Cálculo Indicador Variação Custo PT6

Fórmula	Cálculo	Resultado
$[1 - (\text{Custo Atual} - \text{Custo Previsto}) / \text{Custo Previsto}] \times 100\%$	$[1 - (2288 - 1360) / 1360] * 100$	32%

Índice de Satisfação da Equipa de Projeto (*Employee Satisfaction Index*)

À semelhança do inquérito feito ao cliente, foi também feito um inquérito à equipa de projeto, com o objetivo de perceber numa primeira fase qual o grau de satisfação perante o trabalho desenvolvido neste pacote de trabalho, e numa segunda fase a motivação da equipa para os trabalhos seguintes. Assim, da aplicação do questionário à equipa de projeto, foram recolhidas as respostas apresentadas na Tabela 18 - Respostas Inquérito Equipa Projeto PT6 para cada uma das questões colocadas.

Tabela 18 - Respostas Inquérito Equipa Projeto PT6

Pergunta	Hipótese				
	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
Considero-me independente no que diz respeito à tomada de decisões.	0	1	1	0	2
O material cedido pela InfSysMakers é suficiente para as minhas necessidades.	1	2	1	0	0
As tarefas que me são atribuídas correspondem às minhas capacidades para as executar.	0	2	2	0	0
Estou satisfeito com as tarefas que me foram atribuídas para esta fase do projeto.	0	0	4	0	0
Esta fase do projeto teve um impacto positivo no meu crescimento profissional.	0	2	1	1	0
Considero-me um elemento importante no desenvolvimento deste projeto	0	0	4	0	0
Estou bastante satisfeito com o trabalho feito pela equipa de gestão de projeto.	0	4	2	0	0
De um modo geral, estou satisfeito com o trabalho feito no projeto até à data.	0	4	0	0	0

Analisando as respostas obtidas, o valor total recebido corresponde a 71 $[(2*0) + (1*1) + (15*2) + (12 *3) + (1*4)]$ e o valor total máximo a 128 $[8*4*4]$. Utilizando a fórmula para apurar o índice de satisfação, obtemos o valor de 55.46% $[(71/128) * 100]$ para o sucesso deste indicador.

O inquérito realizado e as respostas recolhidas podem ser consultados em detalhe nos [Apêndices](#) deste documento.

Custo de Retrabalho (*Rework Cost*)

O custo de retrabalho é o custo mais “injustificável” para a organização, isto porque a maior parte das vezes estes custos surgem porque “a equipa de trabalho não está totalmente focada no trabalho que está a desenvolver, seja por complexidade da tarefa, seja por “desleixo”.” Neste pacote de trabalho, foram necessárias fazer duas correções distintas ao trabalho desenvolvido, o que se traduziu num custo acrescido para a organização.

A Figura 19 - Custo de Retrabalho PT6 mostra as tarefas que foram realizadas e o seu custo.

Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão	Custo
★	▲ Correções Pacotes Trabalho	9 dias	Seg 24/07/17	Qui 03/08/17	530,00 €
☰	HUTESPT6 - Correção Importação Ficheiro	3 dias	Seg 24/07/17	Qua 26/07/17	210,00 €
☰	HUTESPT6 - Correção Atualização Dados	4 dias	Seg 17/07/17	Qui 03/08/17	320,00 €

Figura 19 - Custo de Retrabalho PT6

Com o custo de retrabalho e com o custo total do pacote de trabalho, conseguimos aplicar a fórmula de cálculo e assim perceber qual foi a percentagem de sucesso deste indicador de resultado.

Tabela 19 - Cálculo Indicador Custo de Retrabalho PT6

Fórmula	Cálculo	Resultado
$[1 - (\text{Custo total do Retrabalho} / \text{Custo do Trabalho})] * 100$	$[1 - (530/2288)] * 100$	76.84%

Cálculo sucesso em função dos pesos atribuídos pelos *stakeholders*

Apurado o sucesso dos indicadores foi necessário fazer um enquadramento desses indicadores face ao peso que cada um dos *stakeholders* lhe atribuiu.

Para isso, foram alinhados os resultados da avaliação feita anteriormente, sendo de seguida ajustados face ao peso atribuído (que pode ser consultado na Tabela 9 - Distribuição Pesos Indicadores Resultado PT6) pelos *stakeholders* a cada um, seguindo a fórmula de: valor obtido do sucesso do indicador * % de peso atribuída pelo *stakeholder*.

A Tabela 20 - Distribuição Sucesso Apurado pelos Pesos Stakeholders PT6 mostra este cálculo e os valores finais do sucesso dos indicadores face ao peso atribuído pelos *stakeholders*.

Tabela 20 - Distribuição Sucesso Apurado pelos Pesos Stakeholders PT6

Indicador	% Sucesso Antes Peso	% Sucesso Após Peso		
		Acionistas	Equipa Projeto	Cliente
% de Tarefas Realizadas (Assignment Content Adherence)	100%	6.25% * 100% = 6.25%	12.50% * 100% = 12.50%	16.67% * 100% = 16.67%
Variação no Planeamento (Tempo) (Schedule Variance)	100%	18.75% * 100% = 18.75%	12.50% * 100% = 12.50%	25% * 100% = 25%
Índice de Satisfação do Cliente (Customer Satisfaction Index)	70%	18.75% * 70% = 13.13%	12.50% * 70% = 8.75%	25% * 70% = 17.50%
Capacidade de Previsão de Falhas (Fail Prevention)	50%	6.25% * 50% = 3.13%	18.75% * 50% = 9.38%	8.33% * 50% = 4.17%
Variação do Custo do Projeto (Cost Adherence)	32%	18.75% * 32% = 6%	12.50% * 32% = 4%	8.33% * 32% = 2.67%
Índice de Satisfação da Equipa de Projeto (Employee Satisfaction Index)	55.46%	12.5% * 55.46% = 6.93%	18.75% * 55.46% = 10.40%	8.33% * 55.46% = 4.62%
Custo de Retrabalho (Rework Cost)	76.84%	18.75% * 76.84% = 14.41%	12.50% * 76.84% = 9.61%	8.33% * 76.84% = 6.40%
Total	-	68.60%	67.14%	77.03%

5.4.4 SM5.a – Validar e Reportar o Sucesso

Com a síntese do sucesso de cada indicador devidamente feita, chegou a altura de reportar o sucesso desta fase junto dos *stakeholders*. Para isso, foi convocada uma reunião, cujos principais objetivos passavam pela demonstração dos resultados obtidos do sucesso desta instância e pela definição, junto dos mesmos, das ações corretivas a implementar no projeto/organização. Estas ações corretivas visam a melhoria do pacote de trabalho a ser avaliado pudesse ser melhorado no que diz respeito aos valores de sucesso obtidos.

Para a apresentação dos resultados foram elaborados dois gráficos (Gráfico 1 - Visão Sucesso PT6 por Indicador e Stakeholder e Gráfico 2 - Visão Geral Sucesso PT6 por Stakeholder), que sintetizam a informação recolhida do processo de avaliação do sucesso realizado anteriormente.

O Gráfico 1 - Visão Sucesso PT6 por Indicador e *Stakeholder* permite verificar o sucesso obtido em cada um dos indicadores em função do valor máximo possível (calculado em função dos pesos atribuídos por cada *stakeholder* na Tabela 10 - Pesos (%) Indicadores Resultado PT6 e apresentado no gráfico no topo de cada uma das colunas).

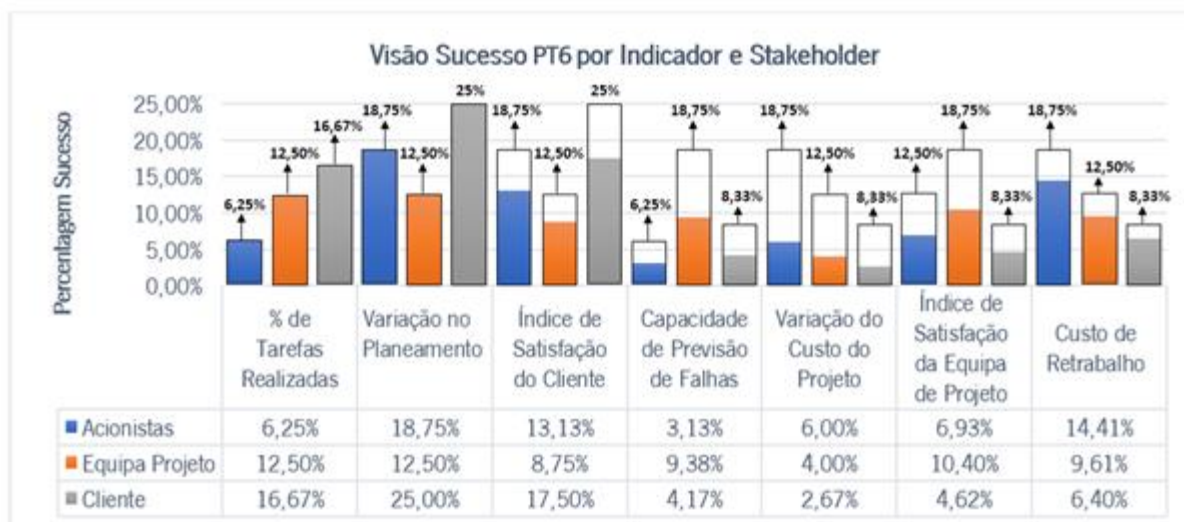


Gráfico 1 - Visão Sucesso PT6 por Indicador e Stakeholder

O Gráfico 2 - Visão Geral Sucesso PT6 por Stakeholder agrega o resultado do sucesso de todos os indicadores e permite, de uma forma geral, perceber sobre a ótica de cada um dos stakeholders, qual a percentagem de sucesso do pacote de trabalho 6.

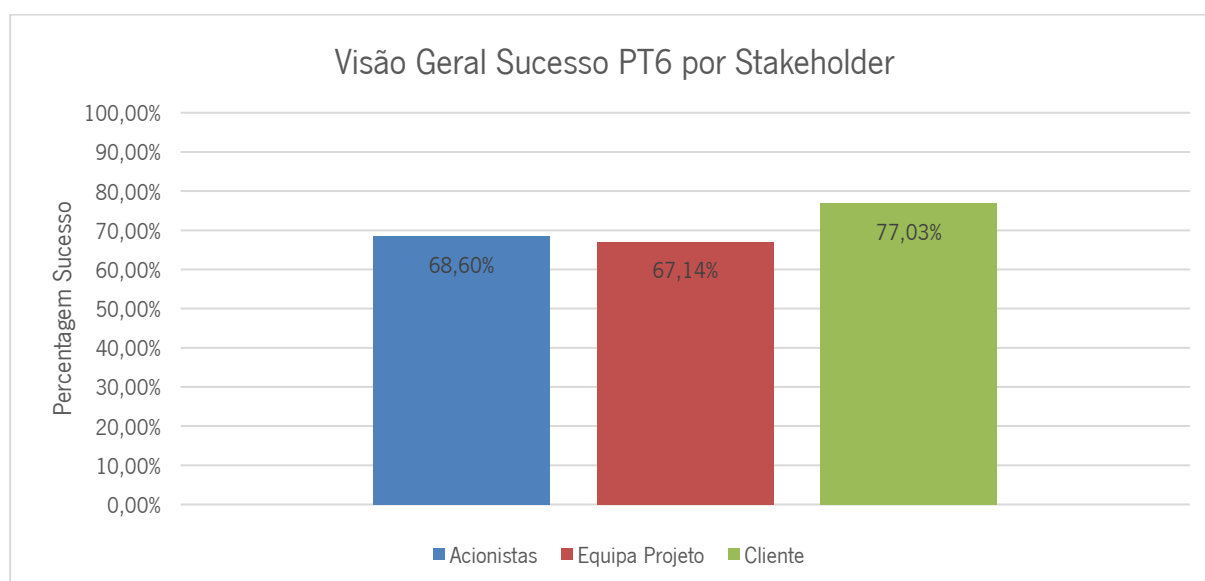


Gráfico 2 - Visão Geral Sucesso PT6 por Stakeholder

A apresentação destes resultados aos *stakeholders* gerou uma grande discussão (positiva), isto porque a maior parte das vezes a opinião dos *stakeholders* face ao sucesso de um projeto não é partilhada entre ambos, o que faz com que uma situação destas suscite várias questões. Da opinião dos *stakeholders* quanto aos resultados obtidos ficou a ideia que de uma forma geral, os resultados

corresponderam áquilo que cada um sentia em relação ao projeto, o que traduz um maior grau de confiança no trabalho desenvolvido.

Como forma de dar continuidade aos trabalhos, foi solicitado aos *stakeholders* que para cada indicador, fossem definidas ações a realizar de forma a que o valor do sucesso na próxima fase fosse um valor mais positivo. Desta definição de ações corretivas e preventivas surge a Tabela 21 - Ações Preventivas e Corretivas PT6.

Tabela 21 - Ações Preventivas e Corretivas PT6

Indicador	Ação
Variação no Planeamento (Tempo) <i>(Schedule Variance)</i>	Foi assumido perante os acionistas e pela gestão do projeto que o plano de trabalho seguinte é de extrema importância e, por isso, não serão considerados quaisquer tipos de trabalhos adicionais para a equipa de projeto, de forma a que esta esteja focada em 100% no trabalho.
Índice de Satisfação do Cliente <i>(Customer Satisfaction Index)</i>	Existem bastantes respostas “neutras” por parte do cliente no inquérito de satisfação. De forma a evitar estas respostas, serão feitas mais reuniões de contextualização dos trabalhos com os todos os envolvidos no processo, e não apenas com os envolvidos no pacote de trabalho em curso. Isto tratará uma maior noção do trabalho realizado a todos os membros da equipa do cliente de forma a que possam formar uma opinião quanto ao projeto.
Capacidade de Previsão de Falhas <i>(Fail Prevention)</i>	Neste aspeto o cliente/parceiro tem um papel fundamental, uma vez que é o <i>stakeholder</i> com um maior conhecimento do negócio. Será incluído o cliente na tarefa de “Análise de Fluxo” pertencente a cada fluxo do pacote de trabalho 7, afim de esclarecer potenciais dúvidas e problemas de funcionamento do negócio.
Variação do Custo do Projeto <i>(Cost Adherence)</i>	Para este indicador não será tida em consideração nenhuma ação especial, uma vez que todas as ações tomadas para os restantes indicadores influenciam o custo do projeto.
Índice de Satisfação da Equipa do Projeto <i>(Employee Satisfaction Index)</i>	De forma a motivar a equipa de projeto para o trabalho futuro, serão feitas ações de convívio entre os membros da equipa e a gestão do projeto, bem como incluídas renumerações variáveis (comissões) para os pacotes de trabalho que forem executados dentro do tempo/custo previsto.
Custo de Retrabalho <i>(Rework Cost)</i>	Além das ações tomadas a cabo para aumentar a satisfação da equipa de projeto, serão também feitas formações junto do cliente, de forma a que o trabalho produzido seja feito com um maior conhecimento funcional sobre o negócio e assim minimizar os erros.

Definidas estas ações e devidamente contextualizados das ações seguintes, esta reunião foi dada como terminada e a ata (Ata Reunião N.º 5: Apresentação de Resultados) pode ser consultada nos [Apêndices](#) deste documento.

5.4.5 SM6.a – Efetuar Ações Preventivas e Corretivas

No seguimento das ações corretivas definidas anteriormente foi necessário traçar caminhos para que essas ações fossem postas em prática. De seguida, para cada indicador de resultado, foi descrito o que realmente foi feito em cada uma dessas ações.

Índice de Satisfação do Cliente

Foram agendadas três reuniões junto dos membros do cliente que têm algum tipo de ligação a este projeto, mesmo que possam não estar a participar no corrente pacote de trabalho. Estas reuniões foram agendadas para o início, meio e fim do pacote de trabalho e têm como objetivo fazer passar a informação do trabalho desenvolvido e do estado atual do projeto. A Figura 20 - Agendamento Reuniões Contextualização Cliente mostra a entrada destas reuniões no plano de projeto.

Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão
Contextualização Equipa Cliente sobre o PT7	3 dias	Seg 17/07/17	Qua 06/09/17

Figura 20 - Agendamento Reuniões Contextualização Cliente

Capacidade de Previsão de Falhas

Foi solicitado ao cliente a alocação de um recurso para que fosse possível uma constante colaboração no desenvolvimento do pacote de trabalho. O cliente aceitou ceder este recurso para que este se possa reunir com a equipa de desenvolvimento sempre que necessário, afim de colmatar as dúvidas existentes.

Índice de Satisfação da Equipa de Projeto

De forma a aumentar a satisfação da equipa de projeto foi acordada uma remuneração variável (comissão) entre a equipa de projeto e os acionistas para todos os pacotes de trabalho que fossem feitos dentro dos tempos e requisitos definidos. Além disso, foi definido que no final de cada pacote de trabalho a equipa de projeto teria direito a um pequeno convívio com a gestão do projeto

afim de expor aquilo que sentiu quanto ao trabalho realizado, tentando dessa forma colmatar possíveis lacunas na gestão do projeto/organização.

Custo de Retrabalho

A minimização do custo do retrabalho é um dos objetivos mais claros para a gestão da organização (acionistas) e para a própria gestão de projeto. Assim, no sentido de fornecer às equipas ferramentas para conseguirem fazer melhor o seu trabalho, foram oferecidas duas formações aos membros da equipa, uma na vertente técnica e outra numa vertente de gestão de tempo e de tarefas.

5.4.6 SM7.a – Rever a Gestão do Sucesso e SM8.a – Validar e Reportar o Sucesso da Fase

De forma a dar como concluída a instância 1 (a) do processo de gestão do sucesso, foi feita uma nova reunião com o objetivo de recolher um *feedback* breve sobre o processo decorrido até à data e eventualmente de rever o processo para a instância 2 (b).

Foram então revistos juntos do *stakeholders* os fatores e indicadores de sucesso definidos na fase 5.4.2 [SM3.a – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado](#), afim de perceber se faria sentido incluir ou excluir algum fator no âmbito da instância 2 (b) e da avaliação do sucesso do pacote de trabalho 7.

Feita esta análise por parte dos presentes, concluiu-se que os fatores e indicadores a utilizar nesta segunda instância deveriam ser exatamente os mesmos que na instância anterior, isto porque além de serem transversais a qualquer etapa do projeto, permitem que no final possa ser feita uma comparação da evolução do sucesso face a cada indicador, permitindo tirar um maior partido da comparação de dados em prol da organização/projeto.

Terminada a revisão do modelo e embora a opinião dos *stakeholders* já tivesse sido perceptível ao longo das diversas etapas deste processo, foi pedido expressamente a cada *stakeholder* que desse a sua opinião em relação à instância 1 (a) que estava a concluir. Desta solicitação foram recolhidas as seguintes opiniões:

- Acionistas: “Foi bastante positivo. Às vezes não temos uma noção tão detalhada dos projetos e apenas queremos saber de custos, e nesse sentido, com uma análise deste género, fica mais fácil tentar perceber o que originou esses mesmos custos.”
- Equipa Projeto: “As vezes só temos noção daquilo que fazemos, ou outras vezes nem disso temos noção, e com a definição e análise de indicadores de forma tão clara

conseguimos ter uma ideia do “estado da arte” e de como é que conseguimos contribuir para ajudar a melhorar.”

- Cliente/Parceiro: “O nosso contributo não pode ser só feito na forma monetária, temos de tentar dentro das nossas limitações ajudar a equipa de projeto, para que além de se fazerem as coisas mais rapidamente, estas sejam feitas de forma ótima para os nossos processos de negócio e devidamente enquadrada nas nossas necessidades. Não tinha muito a ideia do impacto que a nossa ajuda, ainda que apenas seja teórica, poderia ter no processo de desenvolvimento e na antecipação de problemas.”

Estas opiniões dos *stakeholders* trouxeram um grande conforto a todos os envolvidos no processo e uma certeza de que este processo é útil para as organizações e que deve ser praticado de uma forma contínua na organização.

5.5 Instância 2 (b)

Nesta seção é descrito o trabalho efetuado na instância 2 (b) da implementação do processo de gestão do sucesso, que tem como objetivo fazer a avaliação de sucesso do pacote de trabalho 7.

5.5.1 Enquadramento Instância 2

Esta secção apresenta a segunda iteração do processo, com o objetivo de fazer uma avaliação do sucesso do pacote de trabalho 7 do projeto “Desenvolvimento Comercialização ES” e de perceber, além do sucesso obtido neste pacote de trabalho, se as ações corretivas identificadas e implementadas pela atividade [SM6.a – Efetuar Ações Preventivas e Corretivas](#) da instância anterior tiveram algum impacto no sucesso da fase. Nesta instância está definida apenas uma interação com os *stakeholders*, como podemos verificar na Figura 21 - Cronograma Instância 2 (b).



Figura 21 - Cronograma Instância 2 (b)

5.5.2 SM3.b – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado

Tal como explicado no capítulo 5.4.6 [SM7.a – Rever a Gestão do Sucesso e SM8.a – Validar e Reportar o Sucesso da Fase](#) deste documento, em reunião com os *stakeholders* foi consensual que os fatores e indicadores de sucesso definidos no capítulo 5.4.2 [SM3.a – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado](#) deveriam ser novamente aplicados, com o objetivo de perceber a evolução destes indicadores na ótica do sucesso.

A utilização destes mesmos indicadores permite também aferir se as ações corretivas definidas no final da instância anterior surtiram um efeito positivo no projeto.

5.5.3 SM4.b – Efetuar a Avaliação do Sucesso

À semelhança do trabalho efetuado na tarefa 5.4.3 [SM4.a – Efetuar a Avaliação do Sucesso](#) da primeira instância deste modelo de gestão do sucesso, neste capítulo será feita a avaliação do sucesso do pacote de trabalho 7 do projeto “Desenvolvimento comercialização ES”, onde para cada indicador será calculada a percentagem de sucesso correspondente, sendo no final ajustada a percentagem em função do peso atribuído por cada um dos *stakeholders*.

% de Tarefas Realizadas (*Assignment Content Adherence*)

Este indicador foi novamente calculado com recurso ao plano de projeto, afim de validar o progresso das tarefas definidas para esta fase. Como podemos ver na Figura 22 - % de Tarefas Realizadas PT7, este pacote de trabalho é composto por um maior número de tarefas que o pacote de trabalho analisado na instância 1 (a). Neste pacote de trabalho parte das tarefas planeadas não foram realizadas porque não havia uma ideia clara por parte do cliente e do parceiro sobre o que seria ou não necessário desenvolver, uma vez que estes fluxos correspondem a fluxos de negócio muito pouco utilizados na instituição do cliente. Apesar deste entendimento entre o cliente e a organização, a realização dessas tarefas tinha sido prevista em sede de projeto e por isso, na avaliação do sucesso, não devem ser ignoradas.

ID	Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	% Concluída	Início	Conclusão
54	✓ ↗	Pacote Trabalho 7 - Desenvolvimento Fluxos eSwitching V 2.0	36 dias	100%	Sex 14/07/17	Sex 01/09/17
55	✓ ↗	Fluxo A3 – Alta de un punto de suministro	5 dias	100%	Sex 14/07/17	Qui 20/07/17
56	✓ ↗	HUTESPT7 - Analise Fluxo	1 dia	100%	Sex 14/07/17	Sex 14/07/17
57	✓ ↗	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	3 dias	100%	Seg 17/07/17	Qua 19/07/17
58	✓ ↗	HUTESPT7 - Testes Fluxo	1 dia	100%	Qui 20/07/17	Qui 20/07/17
59	✓ ↗	Fluxo B1 – Baja o suspensión de suministro	5 dias	100%	Sex 21/07/17	Qui 27/07/17
60	✓ ↗	HUTESPT7 - Analise Fluxo	1 dia	100%	Sex 21/07/17	Sex 21/07/17
61	✓ ↗	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	3 dias	100%	Seg 24/07/17	Qua 26/07/17
62	✓ ↗	HUTESPT7 - Testes Fluxo	1 dia	100%	Qui 27/07/17	Qui 27/07/17
63	✓ ↗	Fluxo C1 – Cambio de comercializador sin modificaciones	5 dias	100%	Sex 28/07/17	Qui 03/08/17
64	✓ ↗	HUTESPT7 - Analise Fluxo	1 dia	100%	Sex 28/07/17	Sex 28/07/17
65	✓ ↗	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	3 dias	100%	Seg 31/07/17	Qua 02/08/17
66	✓ ↗	HUTESPT7 - Testes Fluxo	1 dia	100%	Qui 03/08/17	Qui 03/08/17
67	✓ ↗	Fluxo C2 – Cambio de comercializador con modificaciones	5 dias	100%	Sex 04/08/17	Qui 10/08/17
68	✓ ↗	HUTESPT7 - Analise Fluxo	1 dia	100%	Sex 04/08/17	Sex 04/08/17
69	✓ ↗	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	3 dias	100%	Seg 07/08/17	Qua 09/08/17
70	✓ ↗	HUTESPT7 - Testes Fluxo	1 dia	100%	Qui 10/08/17	Qui 10/08/17
71	✓ ↗	Fluxo M1 – Modificación en el contrato de peaje de acceso	5 dias	100%	Sex 11/08/17	Qui 17/08/17
72	✓ ↗	HUTESPT7 - Analise Fluxo	1 dia	100%	Sex 11/08/17	Sex 11/08/17
73	✓ ↗	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	3 dias	100%	Seg 14/08/17	Qua 16/08/17
74	✓ ↗	HUTESPT7 - Testes Fluxo	1 dia	100%	Qui 17/08/17	Qui 17/08/17
75	↗	Fluxo W1 – Autolecturas	5 dias	0%	Qui 15/06/17	Qua 21/06/17
76	↗	HUTESPT7 – Analise Fluxo	1 dia	0%	Qui 15/06/17	Qui 15/06/17
77	↗	HUTESPT7 – Desenvolvimento Fluxo	3 dias	0%	Sex 16/06/17	Ter 20/06/17
78	↗	HUTESPT7 – Testes Fluxo	1 dia	0%	Qua 21/06/17	Qua 21/06/17
79	✓ ↗	Fluxo R1 – Reclamaciones	4 dias	100%	Sex 18/08/17	Qua 23/08/17
80	✓ ↗	HUTESPT7 - Analise Fluxo	1 dia	100%	Sex 18/08/17	Sex 18/08/17
81	✓ ↗	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	2 dias	100%	Seg 21/08/17	Ter 22/08/17
82	✓ ↗	HUTESPT7 - Testes Fluxo	2 dias	100%	Ter 22/08/17	Qua 23/08/17
83	✓ ↗	Fluxo F1 – Facturación	7 dias	100%	Qui 24/08/17	Sex 01/09/17
84	✓ ↗	HUTESPT7 - Analise Fluxo	1 dia	100%	Qui 24/08/17	Qui 24/08/17
85	✓ ↗	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	5 dias	100%	Sex 25/08/17	Qui 31/08/17
86	✓ ↗	HUTESPT7 - Testes Fluxo	2 dias	100%	Qui 31/08/17	Sex 01/09/17
87	↗	Fluxo Q1 – Saldos y lecturas	5 dias	0%	Qua 19/07/17	Ter 25/07/17
88	↗	HUTESPT7 – Analise Fluxo	1 dia	0%	Qua 19/07/17	Qua 19/07/17
89	↗	HUTESPT7 – Desenvolvimento Fluxo	3 dias	0%	Qui 20/07/17	Seg 24/07/17
90	↗	HUTESPT7 – Testes Fluxo	1 dia	0%	Ter 25/07/17	Ter 25/07/17
91	↗	Fluxo D1 – Notificación de cambios	4 dias	0%	Qua 26/07/17	Seg 31/07/17
92	↗	HUTESPT7 – Analise Fluxo	1 dia	0%	Qua 26/07/17	Qua 26/07/17
93	↗	HUTESPT7 – Desenvolvimento Fluxo	2 dias	0%	Qui 27/07/17	Sex 28/07/17
94	↗	HUTESPT7 – Testes Fluxo	1 dia	0%	Seg 31/07/17	Seg 31/07/17

Figura 22 - % de Tarefas Realizadas PT7

Com a informação recolhida junto do plano de projeto e com a fórmula definida para este indicador no capítulo 5.4.2 [SM3.a – Identificar os Fatores de Sucesso e Definir os Indicadores de Desempenho e Resultado](#), foi possível concluir que este indicador tem uma percentagem de sucesso 70%.

Tabela 22 - Cálculo Indicador % de Tarefas Realizadas PT7

Fórmula	Cálculo	Resultado
$(N.^{\circ} \text{ Tarefas Realizadas} / N.^{\circ} \text{ Tarefas Planeadas}) * 100$	$(21/30) * 100$	70%

Variação no Planeamento (Tempo) (*Schedule Variance*)

Mais uma vez, foi calculada a variação no planeamento como forma de perceber a que “distância” está a execução do projeto face ao orçamento planeado, sendo este valor calculado através do valor ganho (Earned Value) e do valor planeado (Planned Value).

A Figura 23 - Variação no Planeamento (Tempo) PT7 mostra o valor ganho (BCWP) e o valor planeado (BCWS), apurados com recurso ao plano de projeto.

Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	% Concluída	Duração	BCWP	BCWS
★	▷ Pacote Trabalho 7 - Desenvolvimento Fluxos eSwitching V 2.0	100%	36 dias	2 896,00 €	3 904,00 €

Figura 23 - Variação no Planeamento (Tempo) PT7

Recolhida esta informação, e com base na fórmula de cálculo estabelecida para este indicador, conseguimos apurar o resultado da sua avaliação, que se encontra representada na Tabela 23 - Cálculo Indicador Variação no Planeamento (Tempo) PT7.

Tabela 23 - Cálculo Indicador Variação no Planeamento (Tempo) PT7

Fórmula	Cálculo	Resultado
(Valor ganho (<i>Earned Value</i>) / Valor planeado (<i>Planned Value</i>)) * 100	(2896 / 3904) * 100	74.18%

Índice de Satisfação do Cliente (*Customer Satisfaction Index*)

Com o objetivo de utilizar exatamente os mesmos indicadores da instância anterior, foi novamente colocado o mesmo inquérito de satisfação aos elementos do cliente. Desta segunda aplicação do inquérito foram obtidas as respostas presentes na Tabela 24 - Respostas Inquérito de Satisfação do Cliente PT7.

Tabela 24 - Respostas Inquérito de Satisfação do Cliente PT7

Pergunta	Total Resposta				
	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
De forma geral, estou satisfeito com o serviço prestado pela InfSysMakers.	2	4	0	0	0
Recomendaria a InfSysMakers a um amigo/associado.	3	3	0	0	0
A InfSysMakers cumpriu com rigor o cronograma estabelecido.	0	5	1	0	0

Pergunta	Total Resposta				
	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
De maneira geral, estou satisfeito com o trabalho desenvolvido nesta fase.	1	4	1	0	0
A InfSysMakers prestou todo o apoio necessário para que os trabalhos fossem bem-sucedidos.	1	5	0	0	0
Confio no trabalho desenvolvido pela InfSysMakers.	0	6	0	0	0
O Sistema da InfSysMakers melhorou as operações da minha organização.	0	6	0	0	0
O sistema da InfSysMakers melhorou o desempenho da minha organização.	1	5	0	0	0
De modo geral, os benefícios do negócio perspetivados foram atingidos na minha organização	1	5	0	0	0
A experiência de trabalhar com a InfSysMakers foi positiva.	0	6	0	0	0

Neste caso concreto, o valor total recebido corresponde a 187 $[(0 * 0) + (0 * 1) + (2*2) + (4*3) + (9*4)]$; o valor máximo possível é 240 $[6*10*4]$ e o índice de satisfação é de 77.91% $[(187/240) * 100]$. O inquérito realizado e as respostas recolhidas podem ser consultados em detalhe nos [Apêndices](#) deste documento.

Capacidade de Previsão de Falhas (*Fail Prevention*)

Para este pacote de trabalho, no que diz respeito à capacidade da equipa de trabalho de prever falhas que poderiam acontecer, a equipa de projeto conseguiu prever a ocorrência de cinco falhas, como mostra a Figura 24 - Falhas Previstas PT7.

Bibliotecas	ID	Título	Estado	Data de Conclusão	Probabilidade	Pacote Trabalho
Documentos do Projecto	Contar= 5					
Listas	2	Prazos Tratamento Fluxos	(1) Activo		20%	Pacote trabalho 7
Problemas	3	A3 F1: Potencias Contratadas	(1) Activo		80%	Pacote trabalho 7
Riscos	4	A3: Contratação Proviso	(1) Activo		0%	Pacote trabalho 7
Material a Entregar	5	R1: Automação alterações sistema	(1) Activo		10%	Pacote trabalho 7
Calendário	6	M1: Falta dados em processo atualização	(1) Activo		20%	Pacote trabalho 7
Tarefas	+ Adicionar novo item					

Figura 24 - Falhas Previstas PT7

Comparando este número com os problemas reportados à data da conclusão do pacote de trabalho, tinham sido reportadas quatro falhas no pacote de trabalho desenvolvido, tal como podemos ver na Figura 25 - Falhas Reportadas PT7.

Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão
	▷ Pacote Trabalho 8 - Desenvolvimento Reporting Legal	25 dias	Ter 01/08/17	Seg 04/09/17
★	◀ Correções Pacotes Trabalho	31 dias	Seg 24/07/17	Seg 04/09/17
	HUTESPT6 - Correção Importação Ficheiro	3 dias	Seg 24/07/17	Qua 26/07/17
	HUTESPT6 - Correção Atualização Dados	4 dias	Seg 17/07/17	Qui 03/08/17
★	HUTESPT7 - A3 - Formato Ficheiro errado	1 dia	Seg 24/07/17	Seg 24/07/17
★	HUTESPT7 - F1 - Valor do iva calculado em produtos isentos	1 dia	Seg 04/09/17	Seg 04/09/17
★	HUTESPT7 - C2 - A mudança de comercializador não da baixa do contrato	1 dia	Seg 14/08/17	Seg 14/08/17
★	HUTESPT7 - R1 - Os dados da reclamação não estão a ser enviados na totalidade	1 dia	Qua 30/08/17	Qua 30/08/17

Figura 25 - Falhas Reportadas PT7

Com esta informação conseguimos aplicar a fórmula definida anteriormente, sendo possível através da Tabela 25 - Cálculo Indicador Capacidade de Previsão de Falhas PT7 perceber que a percentagem de sucesso deste indicador foi de 125%, que na ótica do sucesso equivale a 100%.

Tabela 25 - Cálculo Indicador Capacidade de Previsão de Falhas PT7

Fórmula	Cálculo	Resultado
$(N.º \text{ Falhas Previstas} / N.º \text{ Falhas Total}) \times 100\%$	$5/4 * 100$	125% (=) 100%

Como foram previstas cinco possíveis falhas no produto, mas na realidade apenas foram reportadas quatro, seguindo a fórmula de cálculo do indicador obtemos uma percentagem de sucesso de 125%. Dada esta percentagem acima de 125%, o valor foi ajustado para 100%, uma vez que na ótica do sucesso como um objetivo, 100% é o valor máximo.

Variação do Custo do Projeto (*Cost Adherence*)

Como podemos comprovar pela Figura 26 - Variação do Custo do Projeto PT7, o custo previsto deste pacote de trabalho estava nos 3904€ e o valor real ficou nos 2672€. O valor real foi abaixo do valor esperado porque parte das tarefas não foram cumpridas, e por isso, também não foi gasto tempo (e consequentemente dinheiro), na execução dessas mesmas tarefas.

Nome da Tarefa	Duração	% Concluída	Início	Conclusão	Custo do Plano Base	Custo
▷ Pacote Trabalho 7 - Desenvolvimento Fluxos eSwitching V 2.0	36 dias	100%	Sex 14/07/17	Sex 01/09/17	3 904,00 €	2 672,00 €

Figura 26 - Variação do Custo do Projeto PT7

Aplicando a fórmula de cálculo definida para este indicador, podemos verificar que a taxa de sucesso é de 131.55%.

Tabela 26 - Cálculo Indicador Variação do Custo do Projeto PT7

Fórmula	Cálculo	Resultado
$[1 - (\text{Custo Atual} - \text{Custo Previsto}) / \text{Custo Previsto}] \times 100\%$	$[1 - (2672 - 3904) / 3904] * 100$	131.55% (=) 100%

À semelhança do indicador anterior, este indicador ultrapassa os 100% e, seguindo a mesma premissa, foi ajustado para 100%.

Índice de Satisfação da Equipa de Projeto (*Employee Satisfaction Index*)

Da segunda aplicação do inquérito de satisfação feito à equipa de projeto foram recolhidas as respostas presentes na Tabela 27 - Respostas Inquérito de Satisfação da Equipa de Projeto PT7.

Tabela 27 - Respostas Inquérito de Satisfação da Equipa de Projeto PT7

Pergunta	Hipótese				
	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
Considero-me independente no que diz respeito à tomada de decisões.	1	2	1	0	0
O material cedido pela InfSysMakers é suficiente para as minhas necessidades.	2	2	0	0	0
As tarefas que me são atribuídas correspondem às minhas capacidades para as executar.	1	3	0	0	0
Estou satisfeito com as tarefas que me foram atribuídas para esta fase do projeto.	1	3	0	0	0
Esta fase do projeto teve um impacto positivo no meu crescimento profissional.	1	3	0	0	0
Considero-me um elemento importante no desenvolvimento deste projeto	1	3	0	0	0

Pergunta	Hipótese				
	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
Estou satisfeito com o trabalho feito pela equipa de gestão de projeto.	0	4	0	0	0
De um modo geral, estou satisfeito com o trabalho feito no projeto até à data.	0	4	0	0	0

Assim, e neste caso concreto, o valor total recebido corresponde a $102 [(0*0) + (0*1) + (1*2) + (24 *3) + (7*4)]$; o valor máximo possível é $128 [8*4*4]$ e o índice de satisfação é de $79.68\% [(102/128) * 100]$.

O inquérito realizado e as respostas recolhidas podem ser consultados em detalhe nos [Apêndices](#) deste documento.

Custo de Retrabalho (*Rework Cost*)

Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão	Custo
★	Correções Pacotes Trabalho	31 dias	Seg 24/07/17	Seg 04/09/17	690,00 €
🔍	HUTESPT6 - Correção Importação Ficheiro	3 dias	Seg 24/07/17	Qua 26/07/17	210,00 €
🔍	HUTESPT6 - Correção Atualização Dados	4 dias	Seg 17/07/17	Qui 03/08/17	320,00 €
★	HUTESPT7 - A3 - Formato Ficheiro errado	1 dia	Seg 24/07/17	Seg 24/07/17	40,00 €
★	HUTESPT7 - F1 - Valor do iva calculado em produtos isentos	1 dia	Seg 04/09/17	Seg 04/09/17	60,00 €
★	HUTESPT7 - C2 - A mudança de comercializador não da baixa do contrato	1 dia	Seg 14/08/17	Seg 14/08/17	20,00 €
★	HUTESPT7 - R1 - Os dados da reclamação não estão a ser enviados na totalidade	1 dia	Qua 30/08/17	Qua 30/08/17	40,00 €

Figura 27 - Custo de Retrabalho PT7

Como podemos verificar na Figura 27 - Custo de Retrabalho PT7, o custo associado às correções ao pacote de trabalho 7 rondam os 160€, e com o valor do custo total do pacote de trabalho apurado, conseguimos aplicar a fórmula de forma a perceber qual foi a percentagem de sucesso deste indicador de resultado (Tabela 28 - Cálculo Indicador Custo de Retrabalho PT7).

Tabela 28 - Cálculo Indicador Custo de Retrabalho PT7

Fórmula	Cálculo	Resultado
$[1 - (\text{Custo total do Retrabalho} / \text{Custo do Trabalho})] * 100$	$[1 - (160/2672)] * 100$	94.01%

Calculado o sucesso de todos os indicadores de resultado, era ainda necessário ajustar esse valor consoante o peso (%) atribuído por cada stakeholder. O resultado desse ajuste pode ser consultado na Tabela 29 - Distribuição Sucesso Apurado pelos Pesos *Stakeholders* PT7.

Tabela 29 - Distribuição Sucesso Apurado pelos Pesos *Stakeholders* PT7

Indicador	% Sucesso Antes	% Sucesso Após Peso		
	Peso	Acionistas	Equipa Projeto	Cliente
% de Tarefas Realizadas	70%	$6.25\% * 70\%$ = 4.38%	$12.50\% * 70\%$ = 8.75%	$16.67\% * 70\%$ = 11.67%
Varição no Planeamento	74.18%	$18.75\% * 74.18\%$ = 13.91%	$12.50\% * 74.18\%$ = 9.27%	$25\% * 74.18\%$ = 18.55%
Índice de Satisfação do Cliente	77.91%	$18.75\% * 77.91\%$ = 14.61%	$12.50\% * 77.91\%$ = 9.74%	$25\% * 77.91\%$ = 19.48%
Capacidade de Previsão de Falhas	100%	$6.25\% * 100\%$ = 6.25%	$18.75\% * 100\%$ = 18.75%	$8.33\% * 100\%$ = 8.33%
Varição no Custo do Projeto	100%	$18.75\% * 100\%$ = 18.75%	$12.50\% * 100\%$ = 12.50%	$8.33\% * 100\%$ = 8.33%
Índice de Satisfação da Equipa do Projeto	79.68%	$12.5\% * 79.68\%$ = 9.96%	$18.75\% * 79.68\%$ = 14.94%	$8.33\% * 79.68\%$ = 6.64%
Custo de Retrabalho	94.01%	$18.75\% * 94.01\%$ = 17.63%	$12.50\% * 94.01\%$ = 11.75%	$8.33\% * 94.01\%$ = 7.83%
Total	-	85.48%	85.70%	80.82%

5.5.4 SM5.b – Validar e Reportar o Sucesso

Apurado o sucesso de cada um dos indicadores face ao pacote de trabalho 7, seguiu-se a última interação com os *stakeholders*, quer da instância 2 (b) quer do próprio processo de gestão de sucesso.

Foi então convocada uma última reunião para qual foram então produzidos gráficos, sendo:

- O primeiro, *Gráfico 3*, que mostra para cada um dos indicadores (e stakeholders) o valor do sucesso obtido após a avaliação;

- O segundo, *Gráfico 4*, que agrupa todos os indicadores e permite perceber, sobre a ótica de cada um dos stakeholders, qual foi o valor obtido para o sucesso deste pacote de trabalho.

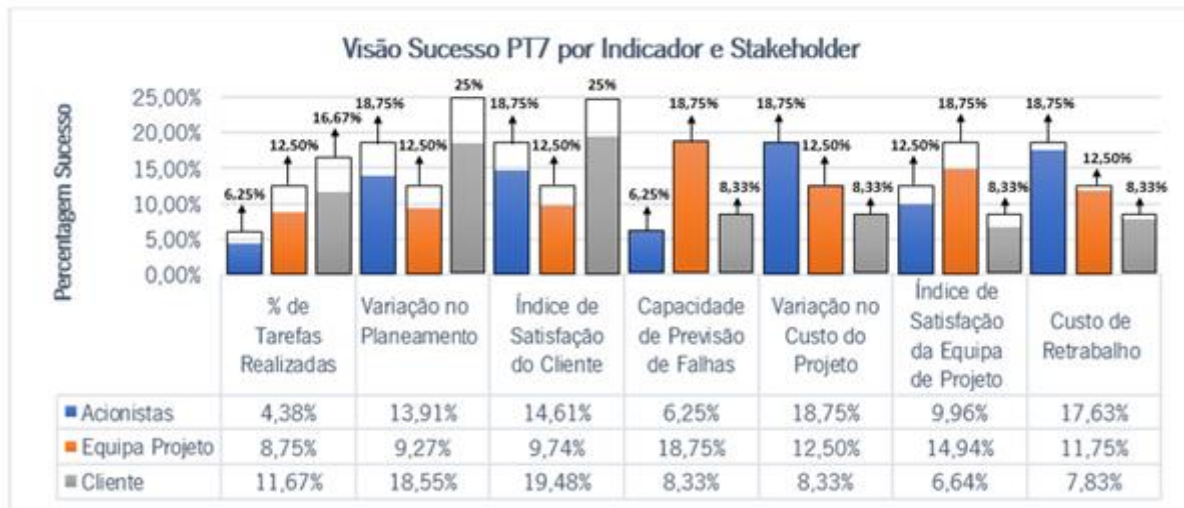


Gráfico 3 - Visão Sucesso PT7 por Indicador e Stakeholder

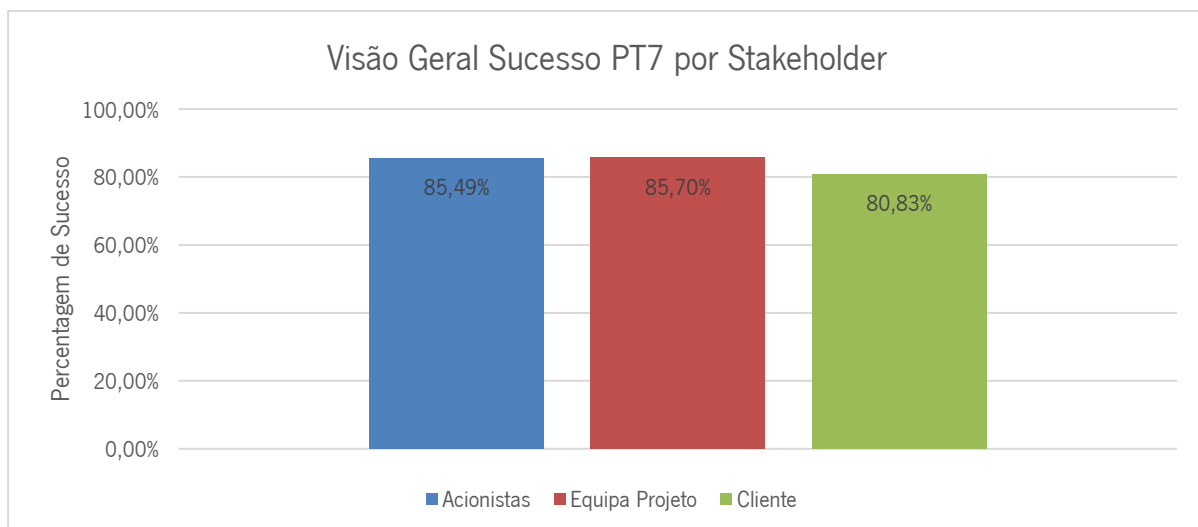


Gráfico 4 - Visão Geral Sucesso PT7 por Stakeholder

Apresentados estes gráficos na reunião, foi possível perceber um claro aumento do sucesso deste pacote de trabalho face ao pacote de trabalho anterior. De facto, a opinião que os *stakeholders* tinham em relação a este pacote de trabalho, mesmo antes de serem apresentados os resultados da avaliação, foi que tinha “corrido melhor” que o anterior. Começando pela equipa de projeto, que confessou estar mais motivada, muito pelos prémios salariais associados à qualidade do trabalho produzido; passando pelo cliente, que se sentiu mais inserido no desenvolvimento do projeto, e sentiu

que o seu contributo foi fundamental para o desenvolvimento do produto, fazendo também com que o grau de confiança perante o mesmo e perante a organização tenha aumentado; e terminando nos acionistas, que ao verem esta harmonia entre a equipa de projeto e o cliente se sentem mais confiantes quanto à aposta neste tipo de projetos de cooperação.

Após algum debate acerca das melhorias sentidas no pacote de trabalho, foi solicitado aos *stakeholders* que se focassem nos indicadores e que para aqueles que achassem necessário, identificassem possíveis ações que pudessem fazer com que esse indicador no futuro fosse ainda melhor avaliado. Deste pedido aos *stakeholders*, e depois de algum tempo a debaterem as possíveis alterações, chegaram à conclusão que as ações corretivas definidas na instância anterior ainda estariam válidas, e que na sua totalidade, garantiam uma melhoria constante no desempenho do projeto, não havendo, portanto, a necessidade de estabelecer novas ações.

No final desta reunião, foi pedido a cada um dos *stakeholders* que fizessem uma pequena reflexão sobre o trabalho e daquilo que ficou retido, tendo sido recolhido o feedback apresentado de seguida:

- Acionistas: “É efetivamente gratificante quando a organização faz apostas arriscadas, em projetos ou processos inovadores, e no final estes vão de encontro às expectativas. O tempo investido neste processo revelou uma área que fará sentido continuar a ser seguida dentro da organização e que poderá essencialmente servir como instrumento de previsão no que diz respeito ao sucesso esperado dos trabalhos realizados. Talvez o evoluir deste trabalho se possa unir à vontade que temos de conseguir, em tempo real, saber como estão a decorrer os nossos projetos e que ações podem ser feitas no sentido de os melhorar. No que diz respeito à direção desta organização, desde já fica o nosso obrigado e os parabéns pela iniciativa e pelo trabalho desenvolvido.”
- Equipa de projeto: “Deste trabalho retemos essencialmente que nem todos os *stakeholders* têm o mesmo objetivo no que diz respeito ao projeto e que cada um luta por aquilo que realmente é para si importante. Percebemos também que o equilíbrio entre estas vontades dos *stakeholders* é que tem a verdadeira influência no sucesso do projeto. A partir do momento em que nos sentamos todos a debater aquilo que queremos que aconteça, a debater aquilo que cada um pode acrescentar ao projeto em prol do sucesso do mesmo, a partir desse momento, o sucesso do projeto está praticamente garantido. Fazem falta este tipo de reuniões, este tipo de interações. Faz falta ter um assunto claro para debater, e ter um fator claro associado a esse assunto,

como foi o exemplo das horas gastas em correções, que estavam medidas, sabia-se qual era a causa de ocorrerem e foi através da cooperação de todos que este problema se tornou mais fácil de gerir e conseqüentemente de precaver. Esperamos que este projeto possa ter continuidade na organização, porque certamente será vantajoso para todos.”

- Cliente: “Antes de dar o meu parecer sobre todo este processo quero desde felicitar já os restantes intervenientes no processo. Estes processos inovadores muitas vezes não são bem aceites pelas organizações e de facto devemos reconhecer o valor de uma organização que despende de tempo de um recurso para a gestão deste processo e que tem a coragem suficiente para que determinadas informações internas sejam expostas para o exterior. Por todos estes motivos, os meus parabéns a todos. Quando a todo este processo, às vezes não percebemos bem o que fez com que certas situações ocorressem, sendo elas boas ou más, e este trabalho serviu em muito para perceber essas situações. Foi muito importante toda a interação que existiu entre todos os envolvidos no processo, a partilha de informações e conhecimento, tudo isto foi importante para que amanhã nós, como cliente, tenhamos um produto que cubra não só as nossas necessidades, mas que nos transmita confiança. Neste caso concreto, tudo isto está assegurado e só esperamos que este processo tenha continuidade no futuro.”

Reunidos estes testemunhos, foi dada como terminada a reunião de apresentação de resultados da instância 2 (b) e conseqüentemente de término do processo de gestão do sucesso.

5.5.5 SM6.b – Efetuar Ações Preventivas e Corretivas

Conforme descrito na atividade SM5.b foi consensual entre os *stakeholders* que as ações corretivas definidas e efetuadas na instância anterior deveriam ser reaplicadas nesta instância, e por esse motivo, as ações definidas não foram alteradas.

5.5.6 SM7.b – Rever a Gestão do Sucesso e SM8.a – Validar e Reportar o Sucesso da Fase

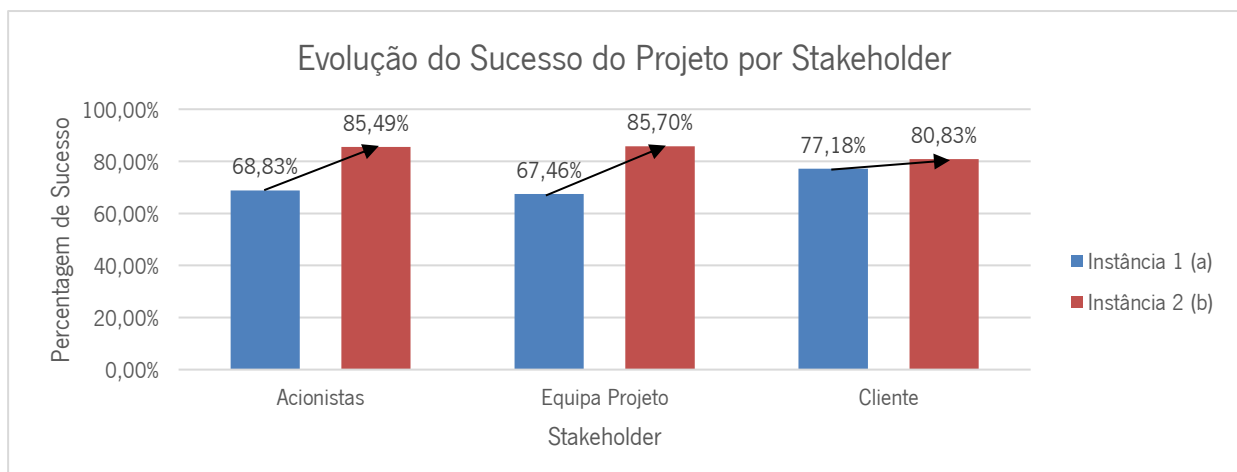
Uma vez que não estão previstas ocorrerem mais instâncias deste processo de gestão de sucesso neste projeto, a atividade SM7.b não foi considerada. No que diz respeito á atividade SM8.b,

esta acabou por ser realizada em conjunto com a atividade SM5.b, descrita na secção 5.5.4 [SM5.b – Validar e Reportar o Sucesso](#).

5.6 SM9 – Validar e Reportar o Sucesso do Projeto

De forma a finalizar o processo de gestão do sucesso é reportada, através desta atividade, a evolução do sucesso quer do projeto como um todo, quer dos indicadores utilizados para o apurar em cada uma das instâncias. De forma a demonstrar em termos gerais a evolução do sucesso, foi produzido o Gráfico 5 - Evolução do Sucesso do Projeto por Stakeholder onde são demonstrados, para cada instância, os valores do sucesso obtidos na ótica de cada um dos *stakeholders*.

Gráfico 5 - Evolução do Sucesso do Projeto por Stakeholder



Foram também desenvolvidos dois *dashboards* de forma a que seja possível analisar, para cada um dos indicadores, a sua evolução relativamente ao sucesso obtido.

Todos estes gráficos e *dashboards* foram posteriormente enviados aos *stakeholders* e arquivados no portal interno do projeto, para que pudessem ser consultados sempre que necessário.

Gráfico 6 - Dashboard Evolução do Sucesso dos Indicadores (Parte 1)

Evolução do Sucesso dos Indicadores (Parte 1)

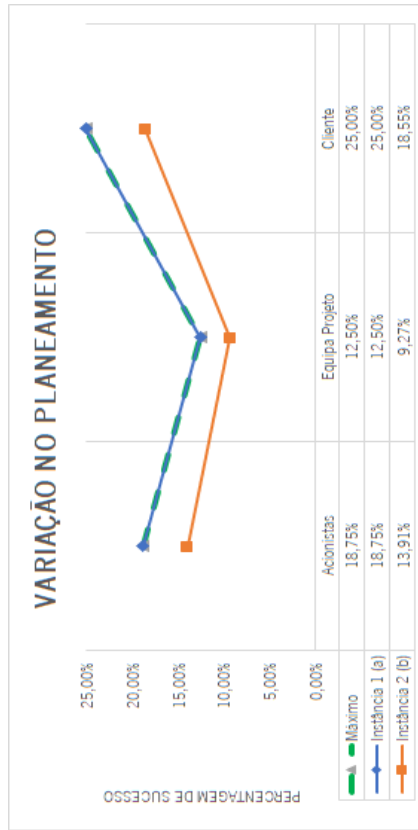
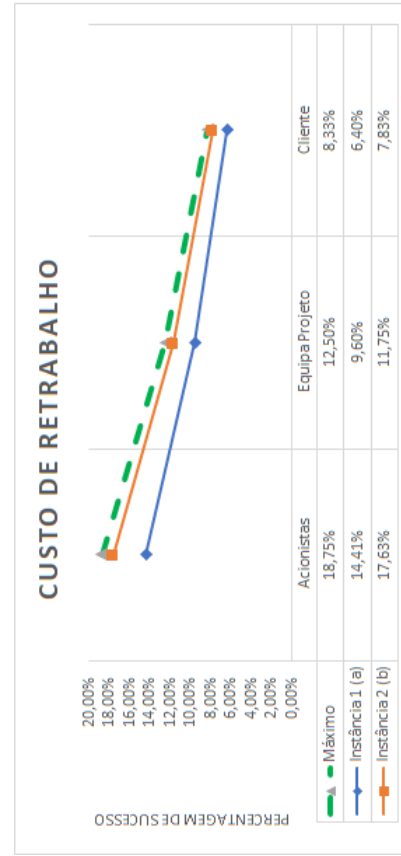
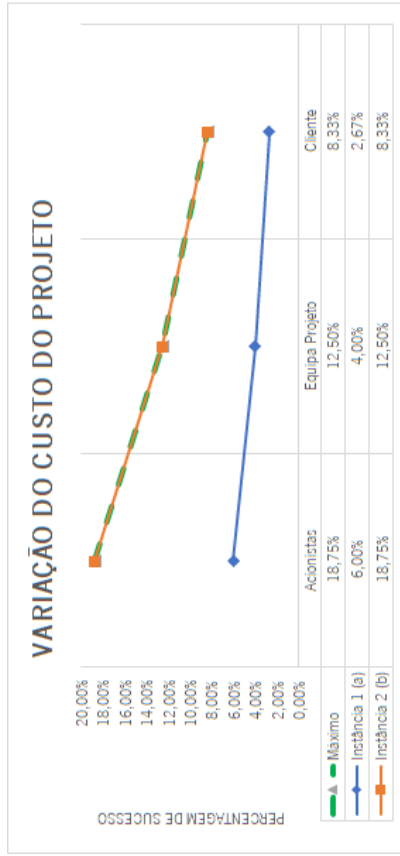
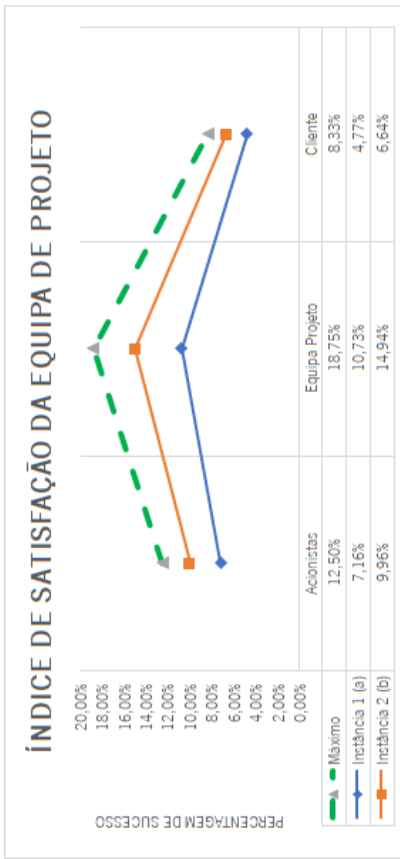


Gráfico 7 - Dashboard Evolução do Sucesso dos Indicadores (Parte 2)

Evolução do Sucesso dos Indicadores (Parte 2)



6. CONCLUSÕES

Tendo por referência a finalidade da dissertação, começou-se por fazer um enquadramento dos temas subjacentes, nomeadamente os projetos de TSI, a sua gestão por parte das organizações e a abordagem que estas fazem ao sucesso dos projetos.

De seguida, estes conceitos foram relacionados com o objetivo de perceber o que motiva o aparecimento da gestão do sucesso dos projetos de TSI nas organizações e a forma como esta gestão pode ser realizada. O enquadramento foi finalizado com a análise do trabalho existente à data sobre a gestão do sucesso, referindo também as limitações ainda existentes e que motivam a investigação no tema.

Com a revisão de literatura efetuada, foi possível concluir que, embora o sucesso dos projetos seja um tema muito debatido por parte da comunidade científica, existe ainda uma clara lacuna no que diz respeito à investigação com foco no processo de gestão em si e nos passos e atividades que devem ser tidos em consideração para a sua correta implementação.

Recorrendo à metodologia *Action Research* e ao processo de gestão de sucesso proposto por Varajão (2017), o processo implementado nesta dissertação operacionalizou a gestão do sucesso num projeto de TSI.

Inicialmente o processo foi visto com alguma inquietude por parte da organização, uma vez que implicava alguma exposição dos seus procedimentos, eficiência e eficácia (numa primeira fase a todos os intervenientes do processo e, numa fase posterior, a todas as pessoas que tivessem acesso aos resultados da implementação deste mesmo processo). Apesar disso, este receio por parte da organização em mostrar algum tipo de subdesempenho, foi ultrapassado dados os resultados e melhorias que se ambicionavam atingir.

Foi notório o aumento do nível de confiança dos envolvidos neste processo à medida que o projeto ia decorrendo e o processo ia sendo implementado, das reuniões que eram feitas entre todos, e dos assuntos que nelas eram debatidos. De facto, é possível destacar a reunião de definição do modelo de gestão do sucesso como a reunião que mais diferença fez em todo este processo, quer na construção da visão dos *stakeholders* face ao trabalho já realizado em torno deste tema, quer na própria definição que cada um deles atribuía ao “sucesso” do projeto.

Da definição dos indicadores do sucesso, à sua diferenciação sobre o ponto de vista de cada *stakeholder*, todo o processo e envolvimento dos *stakeholders* se tornou mais evidente à medida que os trabalhos iam avançando.

Este trabalho permitiu à organização tirar várias conclusões, resumidas no reconhecimento da importância de uma correta identificação dos indicadores a considerar na determinação do sucesso do projeto (que é uma das atividades mais importantes e desafiantes do modelo de gestão de sucesso), que possibilita a que os esforços e ações sejam canalizados a alvos específicos e, dessa forma, os resultados sejam os esperados; no contínuo investimento na equipa de projeto, quer financeiramente quer por vias sociais, como forma de alimentar as relações entre os membros da equipa e a gestão do projeto (uma vez que a motivação e o “à vontade” da equipa de projeto são fatores de grande criticidade no que diz respeito à qualidade dos trabalhos executados); e na importância de uma boa relação com o cliente, que faz com que o envolvimento do cliente na organização e no projeto seja maior e, dessa forma, possa também ser recolhido e utilizado o seu feedback no sentido de potenciar melhorias nos *deliverables* do projeto.

No que diz respeito ao cliente, que neste caso concreto e devido à parceria que tem com a organização neste projeto, teve um envolvimento e um comprometimento muito fortes neste processo de gestão do sucesso. Este reconheceu a importância dos trabalhos realizados pelas melhorias que potenciou no projeto, uma vez que definidas e implementadas as ações corretivas na primeira instância do modelo foi sentido um aumento da satisfação por parte de todos os *stakeholders*. Além disso, o envolvimento do cliente neste processo permitiu-lhe perceber a preocupação da organização com o sucesso dos seus projetos e com o sucesso do produto que comercializa, traduzindo-se assim uma maior convicção para o cliente de que tomou a decisão certa ao estabelecer esta parceria.

Como se espera que mais projetos do mesmo tipo ocorram na organização, há a expectativa que no futuro o processo de gestão do sucesso possa ser suportado por uma ferramenta capaz de medir, em tempo real, o sucesso do projeto, uma vez que esta dissertação comprova que o modelo de gestão de sucesso proposto por Varajão (2017) também pode ser aplicado em processos que estão em curso, permitindo assim uma melhor gestão (e previsão) do sucesso de um projeto.

Decorrente da continuidade da implementação do processo, espera-se que surja também na organização uma base de conhecimento ligada ao sucesso dos projetos e que esta se possa tornar numa ferramenta de trabalho para a gestão do projeto.

REFERÊNCIAS

- Aboobakar, R. (2013). *A Gestão de Projetos e a Comunicação na Gestão de Projetos*. (Gestão Financeira), Instituto Superior de Gestão, Lisboa,
- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. *International journal of project management*, 24(4), 358-370.
- AIPM. (2004). Professional Competency Standards for Project Management. In: Australian Institute for Project Management.
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International journal of project management*, 21(6), 457-461.
- Antolić, Ž. (2008). An example of using key performance indicators for software development process efficiency evaluation. *The Technical Report, R & D Center, Ericsson Nikola Tesla Dd*.
- APM. (2015). what is project management? Retrieved from <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>
- Archibald, R. D. (2003). *Managing high-technology programs and projects*. John Wiley & Sons.
- Arviansyah, A., Spil, T., & Hillegersberg, J. (2015). Development and assessment of an instrument to measure equivocal situation and its causes in IS/IT project evaluation. *International journal of information systems and project management. International journal of information systems and project management*, 3(3), 25-45.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Avison, D. E., Lau, F., Myers, M. D., & Nielsen, P. A. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.
- Avison, D. E., & Wood-Harper, A. T. (1986). Multiview—an exploration in information systems development. *Australian Computer Journal*, 18(4), 174-179.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Bannerman, P. L. (2008). Defining project success: a multilevel framework. *Proceedings of the Project Management Institute Research Conference*, 1-14.
- Barclay, C. (2008). Towards an integrated measurement of IS project performance: The project performance scorecard. *Information Systems Frontiers*, 10(3), 331-345.
- Barclay, C., & Osei-Bryson, K.-M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272-292.
- Baskerville, R. (1997). Distinguishing action research from participative case studies. *Journal of Systems and Information Technology*, 1(1), 24-43.
- Baskerville, R. (1999). Investigating information systems with action research. *Communications of the AIS*, 2(3es), 4.
- Baskerville, R., & Wood-Harper, A. (1996). A critical perspective on action research as a method for information systems research. *Journal of Information Technology*, 3(11), 235-246.
- Baskerville, R., & Wood-Harper, A. (1998). Diversity in information systems action research methods. *European Journal of information systems*, 7(2), 90-107.
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141-151.

- Booth, M. E., & Philip, G. (2005). Information systems management in practice: An empirical study of UK companies. *International Journal of Information Management*, 25(4), 287-302.
- Brandon, D. M. (2005). *Project management for modern information systems*. IGI Global.
- Buchanan, J. (2008). Measuring up. PM Network. In. Project Management Institute.
- Buckingham, R. A., Hirschheim, R. A., Land, F. F., & Tully, C. J. (1986). Information systems curriculum: a basis for course design. *Information systems education: recommendations and implementation*, 14-133.
- Cadle, J., & Yeates, D. (2004). *Project management for information systems*. Pearson education.
- Carayannis, E. G., Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2005). *The story of managing projects: an interdisciplinary approach*. Greenwood Publishing Group.
- Carvalho, J. A. (2000). Information System? Which one do you mean? In *Information system concepts: an integrated discipline emerging* (pp. 259-277): Springer.
- Catarino, M., Gonçalves, D., Pereira, A., & Varajão, J. (2009). Software projects' most important activities of quality management: A Delphi study. *Communications of the IBIMA*, 11, 60-66.
- Cheung, S. O., Suen, H. C. H., & Cheung, K. K. W. (2004). PPMS: a web-based construction project performance monitoring system. *Automation in construction*, 13(3), 361-376.
- Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961-971.
- Cleland, D., & Ireland, L. (2004). *Project manager's portable handbook*. McGraw Hill Professional.
- Cleland, D. I. (1986). *Measuring Success: The owner's viewpoint*. Paper presented at the 18th Annual Seminar/Symposium, Montreal/Canada.
- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of Construction Research*, 5(02), 211-231.
- Cooke-Davies, T. J. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471-478.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523-532. doi://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001
- De Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493-503.
- Dekkers, C., & Forselius, P. (2007). Increase ICT project success with concrete scope management. *33rd EUROMICRO Conference on Software Engineering and Advanced Applications (EUROMICRO 2007)*, 385-392.
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2006). *The AMA handbook of project management*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- El Emam, K., & Koru, A. G. (2008). A replicated survey of IT software project failures. *IEEE software*, 25(5), 84-90.
- Feldman, A., & Minstrell, J. (2000). Action research as a research methodology for the study of the teaching and learning of science. *Handbook of research design in mathematics and science education*, 429-455.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 23(1), 8-17.

- Fulweiler, R. D. (2001). The role of management information systems1. *The Journal of Academic Librarianship*, 27(5), 386-390. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0099-1333\(01\)00253-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0099-1333(01)00253-1)
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of production economics*, 48(3), 207-225.
- Gonçalves, D., Cruz, J., & Varajão, J. (2008). *Particularidades dos diferentes tipos de projetos de desenvolvimento de software*. Paper presented at the Congresso Internacional de Administração.
- Gray, R. J. (2001). Organisational climate and project success. *International journal of project management*, 19(2), 103-109.
- Hastie, S., & Wojewoda, S. (2015). Standish Group 2015 Chaos Report-Q&A with Jennifer Lynch. *Retrieved*, 1(15), 2016.
- Hult, M., & Lennung, S. Å. (1980). Towards a definition of action research: a note and bibliography. *Journal of management studies*, 17(2), 241-250.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- IPMA. (2006). ICB - Competence Baseline. In (3 ed.): International Project Management Association.
- Jiang, B. (2002). Key elements of a successful project manager. *Project Management*, 8(1), 14.
- Keelling, R., & Branco, R. (2014). *Gestão de Projetos - Uma Abordagem Global* (3 ed.): Saraiva.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (10 ed.): John Wiley and Sons.
- Kroenke, D. M. (1990). *Business computer systems: an introduction* (4 ed.): Mitchell Publishing, Inc.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.
- Ling, F. Y. Y. (2004). How project managers can better control the performance of design-build projects. *International Journal of Project Management*, 22(6), 477-488.
- Marnewick, C. (2012). A longitudinal analysis of ICT project success. *Proceedings of the South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists Conference*, 326-334.
- Marques, A., Varajão, J., Sousa, J., & Peres, E. (2013). Project Management Success ICE model—a work in progress. *Procedia Technology*, 9, 910-914.
- Morris, P., Jamieson, A., & Shepherd, M. (2006). Research updating the APM Body of Knowledge 4th edition. *International Journal of Project Management* (24), 461-473.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87. doi:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263786395000577>
- Nascimento, C. A. D. (2007). *Gerenciamento de Prazos: Uma revisão crítica das técnicas em uso em empreendimentos em regime de EPC*. Universidade de São Paulo,
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.
- O'Brien, J. A. (1993). *Management Information Systems, International: Managerial End User Perspective*: McGraw-Hill Professional.
- OGC. (2010). *Prince2 : Projects in Controlled Environments*. Office of Government Commerce.
- Ohara, S. (2005). *P2M: a guidebook of project & program management*. Project Management Association of Japan.
- Oliveira, J. N., & Amaral, L. (1999). *O papel da qualidade da informação nos sistemas de informação*. Lisboa.

- Paiva, A., Varajão, J., Dominguez, C., & Ribeiro, P. (2011). Principais aspectos na avaliação do sucesso de projectos de desenvolvimento de software. Há alguma relação com o que é considerado noutras indústrias? *Interciencia*, 36(3), 200-204.
- Parker, C. S., & Case, T. (1993). *Management information systems: strategy and action*. McGraw-Hill, Inc.
- Patah, L. (2010). *Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa*. Universidade de São Paulo,
- Pereira, J. (2016). *Práticas de Avaliação do Sucesso dos Projetos de Desenvolvimento de Sistemas de Informação*. (Dissertação), Universidade do Minho,
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Critical Success Factors in Effective Project implementation. *Project management handbook*, 479.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). Project success: definitions and measurement techniques. *19*(3), 67-73.
- PMI, P. M. I. (2013a). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* (3 ed.). Project Management Institute.
- PMI, P. M. I. (2013b). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)* (5 ed.). Project Management Institute.
- Price, M., & Dolfi, J. (2004). *Learning preferences and trends of project management professionals: PMI (2004) A preliminary report*. Paper presented at the Presentation at the PMI global congress 2004 – Europe.
- Reiss, G. (2013). *Project Management Demystified: Today's tools and techniques* (2 ed.): Routledge.
- Robic, A. R., & Sbragia, R. (1995). Sucesso em projetos de informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes. *Economia & Empresa*, 2(3), 4-16.
- Santos, V., & Varajão, J. (2015). PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success–Position Paper. *Procedia Computer Science*, 64, 1190-1199.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394-414.
- Silva, E., & Gil, A. (2013). Inovação e Gestão de Projetos: Os “Fins” Justificam os “Meios”. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 4, 138-164.
- Somekh, B. (1995). The contribution of action research to development in social endeavours: a position paper on action research methodology. *British Educational Research Journal*, 21(3), 339-355.
- Srivannaboon, S. (2006). *Linking project management with business strategy*. Paper presented at the PMI Global Congress Proceedings, Seattle Washington.
- Standish Group. (2015). Chaos Report. Standish Group.
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative science quarterly*, 582-603.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22, 183-191.
- Thomas, J., & Mengel, T. (2004). Surfing on the edge of chaos – Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304-315.
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM knowledge area – work-in-progress. *Procedia Computer Science* (100), 1095-1102.
- Varajão, J. (2017). A new process for Success Management - bringing order to a typical ad-hoc area (*in Press*).
- Varajão, J., & Trigo, A. (2016). *Evaluation of IS project success in InfSysMakers: an exploratory case study*. Paper presented at the ICIS - International Conference on Information Systems, Ireland.

- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International journal of project management*, 16(1), 59-63.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(2003), 411–418.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – An empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.
doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)
- Whitty, S. J. (2005). A memetic paradigm of project management. *International Journal of Project Management*, 23(8), 575-583.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.

APÊNDICES

Planeamento da Implementação do Processo de Gestão Sucesso

ID	Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	Duração	Início	Conclusão	Trabalho Real
1	☛	Desenvolvimento Modelo Gestão Sucesso	233 dias	Ter 08/11/16	Qui 28/09/17	190,5 hrs
2	☛	Reuniões Stakeholders	143,75 dias	Qua 01/03/17	Seg 18/09/17	36 hrs
3	☛	Início Processo Gestão Sucesso	1,25 dias	Qua 01/03/17	Qui 02/03/17	4 hrs
4	☛	Apresentação do Processo	0,5 dias?	Seg 13/03/17	Seg 13/03/17	4 hrs
5	☛	Instância 1	70,38 dias	Sex 21/04/17	Sex 28/07/17	22 hrs
6	☛	Definição do Processo	0,5 dias	Sex 21/04/17	Sex 21/04/17	4 hrs
7	☛	Validação do Processo	0,5 dias	Ter 13/06/17	Ter 13/06/17	4 hrs
8	☛	Apresentação de Resultados	0,75 dias	Sex 21/07/17	Sex 21/07/17	3 hrs
9	☛	Revisão do Processo	0,38 dias	Sex 28/07/17	Sex 28/07/17	3 hrs
10	☛	Instância 2	0,75 dias	Seg 18/09/17	Seg 18/09/17	6 hrs
11	☛	Apresentação de Resultados	0,75 dias	Seg 18/09/17	Seg 18/09/17	6 hrs
12	☛	Reuniões Dissertação	1 dia	Qui 28/09/17	Qui 28/09/17	13,5 hrs
13	☛	Reunião Ponto Situação	9 dias	Ter 08/11/16	Qui 21/09/17	13,5 hrs
14	☛	Desenvolvimento Processo Gestão Sucesso		Seg 13/02/17		141 hrs
15	☛	Estudo do Processo	5 dias	Seg 13/02/17	Ter 28/02/17	25 hrs
16	☛	SM1 - Planear Gestão Sucesso	2 dias	Qua 01/03/17	Sáb 11/03/17	13 hrs
17	☛	SM2 - Planear Fase Gestão Sucesso	1,13 dias	Seg 13/03/17	Ter 14/03/17	3 hrs
18	☛	Instância 1	120 dias	Seg 13/02/17	Sex 28/07/17	74 hrs
19	☛	SM3.a - Identificar Fatores / Critérios de Sucesso	3,19 dias	Ter 14/03/17	Seg 17/07/17	54 hrs
20	☛	SM4.a - Efetuar a Avaliação do Sucesso	1,5 dias	Seg 17/07/17	Ter 18/07/17	8 hrs
21	☛	SM5.a - Validar e Reportar o Sucesso / SM6.a - Efetuar Ações Corretivas e Preventivas	1 dia	Sex 21/07/17	Sex 21/07/17	8 hrs
22	☛	SM7.a - Rever a Gestão do Sucesso / SM8.a - Validar e Reportar o Sucesso da Fase	0,5 dias	Ter 25/07/17	Ter 25/07/17	4 hrs
23	☛	Instância 2	31,25 dias	Seg 31/07/17	Ter 12/09/17	26 hrs
24	☛	SM3.b - Identificar Fatores / Critérios de Sucesso	5 dias	Seg 31/07/17	Ter 05/09/17	13 hrs
25	☛	SM4.b - Efetuar a Avaliação do Sucesso	1,13 dias	Qua 06/09/17	Qui 07/09/17	5 hrs
26	☛	SM5.b - Validar e Reportar o Sucesso / SM6.b - Efetuar Ações Corretivas e Preventivas	1,25 dias	Seg 11/09/17	Ter 12/09/17	8 hrs

Ata Reunião N.º1: Início Gestão do Sucesso

Apresentação

A reunião de início do processo de gestão do sucesso foi realizada no dia 01 de março de 2017 em Braga. A reunião começou pelas 10h30m e foi presidida pelo Telmo Silva, membro da equipa do projeto e responsável pelo processo de gestão de sucesso.

Participantes:

Membros Presentes

- Simão Silva – Programador
- Telmo Silva – Analista / Programador e Investigador
- Pedro Silva – Gestor Produto Utilities
- Valério Silva – Diretor Área Produto
- Raquel Silva – Programadora Web
- Rui Silva – Documentalista
- Ricardo Silva – Representante cliente/parceiro (remotamente)

Agenda

- Apresentação do âmbito da dissertação;
- Breve contextualização do trabalho futuro;
- Esclarecimentos de dúvidas.

Ata Reunião N.º 2 : Apresentação do Modelo

Apresentação

A reunião de apresentação do modelo de gestão do sucesso foi realizada no dia 13 de Março de 2017 em Braga. A reunião começou pelas 17h e foi presidida pelo Telmo Silva, membro da equipa do projeto e responsável pelo processo de gestão do sucesso.

Participantes:

Membros Presentes

- Telmo Silva – Analista / Programador e Investigador
- Pedro Silva – Gestor Produto Utilities
- Ricardo Silva – Representante cliente/parceiro (remotamente)

Membros Ausentes

- Simão Silva – Programador
- Valério Silva – Diretor Área Produto
- Raquel Silva – Programadora Web
- Rui Silva – Documentalista

Agenda

- Apresentação do modelo de gestão de sucesso proposto por Varajão (2017);
- Calendarização das tarefas a realizar, sumarizada na Figura 12 - Cronograma de Implementação da Gestão do Sucesso;
- Esclarecimento de dúvidas;
- Contextualização das atividades seguintes do modelo de gestão de sucesso.

Ata Reunião N.º 3: Definição do Modelo Instância 1 (a)

Apresentação

A reunião de definição da instância 1 (a) foi realizada no dia 21 de Abril de 2017 em Braga. A reunião começou pelas 14h30m e foi presidida pelo Telmo Silva, membro da equipa do projeto e responsável pelo processo de gestão do sucesso.

Participantes:

Membros Presentes

- Telmo Silva – Analista / Programador e Investigador
- Pedro Silva – Gestor Produto Utilities
- Valério Silva – Diretor Área Produto
- Raquel Silva – Programadora Web
- Ricardo Silva – Representante cliente/parceiro (remotamente)

Membros Ausentes

- Simão Silva – Programador
- Rui Silva – Documentalista

Agenda

- Definição dos fatores a considerar para avaliar o sucesso do projeto, que podem ser consultados na Tabela 6 - Fatores Sucesso Pacote Trabalho 6;
- Definição dos indicadores de resultado a utilizar na medição do sucesso, que podem ser consultados na Tabela 7 - Indicadores Resultado PT6;
- Contextualização das atividades seguintes do modelo de gestão do sucesso;
- Esclarecimento de dúvidas.

Ata Reunião N.º 4: Validação do Modelo Instância 1 (a)

Apresentação

A reunião de definição da instância 1 (a) realizada no dia 13 de junho de 2017 em Braga. A reunião começou pelas 14h30m e foi presidida pelo Telmo Silva, membro da equipa do projeto e responsável pelo processo de gestão do sucesso.

Participantes:

Membros Presentes

- Telmo Silva – Analista / Programador e Investigador
- Pedro Silva – Gestor Produto Utilities
- Valério Silva – Diretor Área Produto
- Ricardo Silva – Representante cliente/parceiro (remotamente)

Membros Ausentes

- Simão Silva – Programador
- Raquel Silva – Programadora Web
- Rui Silva – Documentalista

Agenda

- Ponto de situação do processo;
- Revisão do cronograma;
- Revisão dos fatores de sucesso e indicadores de resultados definidos na reunião anterior;
- Esclarecimento de Dúvidas.

Ata Reunião N.º 5: Apresentação de Resultados

Apresentação

A reunião de apresentação de resultados da avaliação do PT6 foi realizada no dia 21 de Julho de 2017 em Braga. A reunião começou pelas 16h e foi presidida pelo Telmo Silva, membro da equipa do projeto e responsável pelo processo de gestão de sucesso.

Participantes:

Membros Presentes

- Telmo Silva – Analista / Programador e Investigador
- Pedro Silva – Gestor Produto Utilities
- Valério Silva – Diretor Área Produto
- Simão Silva – Programador
- Ricardo Silva – Representante cliente/parceiro (remotamente)
- Raquel Silva – Programadora Web
- Rui Silva – Documentalista

Agenda

- Apresentação dos resultados da avaliação do sucesso do pacote de trabalho 6;
- Definição de Ações Corretivas;
- Esclarecimento de dúvidas.

Ata Reunião N.º 6: Revisão do Modelo

Apresentação

A reunião de Início do processo de gestão do sucesso foi realizada no dia 28 de Julho de 2017 em Braga. A reunião começou pelas 15h30m e foi presidida pelo Telmo Silva, membro da equipa do projeto e responsável pelo processo de gestão de sucesso.

Participantes:

Membros Presentes

- Telmo Silva – Analista / Programador e Investigador
- Pedro Silva – Gestor Produto Utilities
- Valério Silva – Diretor Área Produto
- Ricardo Lourenço – Representante cliente/parceiro (remotamente)

Membros Ausentes

- Simão Silva – Programador
- Raquel Silva – Programadora Web
- Rui Silva – Documentalista

Agenda

- Apresentação ao cliente dos resultados da avaliação de sucesso;
- Revisão do modelo definido para a instância 1;
- Revisão de tarefas futuras;
- Esclarecimento de dúvidas.

Ata Reunião N.º 7: Apresentação de Resultados Instância 2 (b)

Apresentação

A reunião de Início do processo de gestão do sucesso foi realizada no dia 18 de setembro de 2017 em Braga. A reunião começou pelas 14h:30m e foi presidida pelo Telmo Silva, membro da equipa do projeto e responsável pelo processo de gestão de sucesso.

Participantes:

Membros Presentes

- Telmo Silva – Analista / Programador e Investigador
- Pedro Silva – Gestor Produto Utilities
- Valério Silva – Diretor Área Produto
- Ricardo Silva – Representante cliente/parceiro (remotamente)
- Simão Silva – Programador
- Raquel Silva – Programadora Web
- Rui Silva – Documentalista

Agenda

- Apresentação dos resultados da avaliação do sucesso do pacote de trabalho 7;
- Recolha do feedback dos *stakeholders* quanto ao trabalho desenvolvido.

Cronograma Projeto “Desenvolvimento Comercialização ES”











ID	Modo de Tarefa	Nome da Tarefa	% Concluída	Duração	Início	Conclusão	Custo
1	👉	Desenvolvimento Comercialização ES	86%	285 dias	Sex 14/10/16	Qui 16/11/17	17 914,00 €
2	👉	Gestão do Projeto	91%	285 dias	Sex 14/10/16	Qui 16/11/17	1 832,00 €
3	🚀	Plano do Projeto	100%	1,75 dias	Sex 14/10/16	Seg 17/10/16	80,00 €
4	🚀	Apresentação e Aprovaço Plano Projeto	100%	1,13 dias	Ter 18/10/16	Qua 19/10/16	20,00 €
5	🚀	Coordenação dos Trabalhos	90%		Seg 17/10/16		860,00 €
6	👉	Reuniões	93%	278 dias	Ter 25/10/16	Qui 16/11/17	872,00 €
7	🚀	Reuniões-Equipa-Projeto	0%		Ter 18/10/16		320,00-€
8	👉	Reuniões Ponto Situação	93%	278 dias	Ter 25/10/16	Qui 16/11/17	872,00 €
9	🚀	Ponto Situação 1	100%	0,13 dias	Ter 25/10/16	Ter 25/10/16	16,00 €
10	🚀	Ponto Situação 2	100%	1 dia	Qua 02/11/16	Qua 02/11/16	128,00 €
11	🚀	Ponto Situação 3	100%	1 dia	Ter 08/11/16	Ter 08/11/16	58,00 €
12	🚀	Ponto Situação 4	100%	1 dia	Qua 23/11/16	Qua 23/11/16	80,00 €
13	🚀	Ponto Situação 5	100%	1 dia	Ter 29/11/16	Ter 29/11/16	26,00 €
14	🚀	Ponto Situação 6	100%	1 dia	Ter 04/04/17	Ter 04/04/17	36,00 €
15	🚀	Ponto Situação 7	100%	1 dia	Ter 02/05/17	Ter 02/05/17	26,00 €
16	🚀	Ponto Situação 8	100%	1 dia	Ter 06/06/17	Ter 06/06/17	48,00 €
17	🚀	Ponto Situação 9	100%	1 dia	Ter 04/07/17	Ter 04/07/17	128,00 €
18	🚀	Ponto Situação 10	100%	1 dia	Ter 01/08/17	Ter 01/08/17	128,00 €
19	🚀	Ponto Situação 11	100%	1 dia	Ter 05/09/17	Ter 05/09/17	128,00 €
20	🚀	Ponto Situação 12	100%	1 dia	Ter 03/10/17	Ter 03/10/17	0,00 €
21	👉	Contextualização Equipa Cliente sobre o PT7	100%	3 dias	Seg 17/07/17	Qua 06/09/17	70,00 €
22	🚀	Ponto Situação 13	0%	1 dia	Qui 16/11/17	Qui 16/11/17	0,00 €
23	🚀	Ponto Situação-14	0%	1 dia	Ter 05/12/17	Ter 05/12/17	0,00-€
24	👉	Deliverables	14%	18 dias	Ter 22/08/17	Qui 14/09/17	896,00 €
25	🚀	Add-on ES	100%	1 dia	Ter 22/08/17	Ter 22/08/17	80,00 €
26	🚀	Ferramenta Reporting Legal	25%	1 dia	Ter 05/09/17	Ter 05/09/17	80,00 €
27	🚀	Formação Utilizadores	0%	5 dias	Qua 06/09/17	Ter 12/09/17	640,00 €
28	🚀	Documentação Técnica	0%	1 dia?	Qua 13/09/17	Qua 13/09/17	48,00 €
29	🚀	Documentação Formação	0%	1 dia	Qui 14/09/17	Qui 14/09/17	48,00 €
30	🚀	Balcão Clientes e Agentes	0%	1 dia	Sex 15/09/17	Sex 15/09/17	48,00-€
31	🚀	Pacote Trabalho 1 - Reestruturação Modelo Dados Contratação	100%	20 dias	Qua 19/10/16	Ter 15/11/16	3 616,00 €
32	👉	HUTESPT1 - Tabelas	100%	12 dias	Qua 19/10/16	Qui 03/11/16	576,00 €
33	👉	HUTESPT1 - Páginas	100%	10 dias	Sex 04/11/16	Qui 24/11/16	480,00 €
34	🚀	Pacote Trabalho 2 - Reestruturação Modelo Dados Faturação	100%	60 dias	Qua 16/11/16	Ter 07/02/17	2 880,00 €
35	👉	HUTESPT2 - Tabelas	100%	30 dias	Sex 25/11/16	Qui 05/01/17	1 440,00 €
36	👉	HUTESPT2 - Páginas	100%	30 dias	Sex 06/01/17	Qui 16/02/17	1 440,00 €
37	🚀	Pacote Trabalho 3 - Tradução Add-on ES	100%	10 dias	Qua 08/02/17	Ter 21/02/17	720,00 €
38	🚀	HUTESPT3 - Tabelas	100%	3 dias	Sex 17/02/17	Ter 21/02/17	144,00 €
39	🚀	HUTESPT3 - Páginas	100%	3 dias	Qua 22/02/17	Sex 24/02/17	144,00 €
40	🚀	HUTESPT3 - Reports	100%	3 dias	Seg 27/02/17	Qua 01/03/17	144,00 €
41	🚀	HUTESPT3 - XmlPorts	100%	3 dias	Qui 02/03/17	Seg 06/03/17	144,00 €
42	🚀	HUTESPT3 - Codeunits	100%	3 dias	Ter 07/03/17	Qui 09/03/17	144,00 €
43	👉	Pacote Trabalho 4 – Reestruturação Portal-Clientes	0%	21 dias	Qua 22/02/17	Qua 22/03/17	2 688,00-€
47	👉	Pacote Trabalho 5 – Reestruturação Portal-Agentes	0%	15 dias	Qui 23/03/17	Qua 12/04/17	720,00-€

51	✦	Pacote Trabalho 6 - Desenvolvimento Importação Ficheiros SIPS	100%	31 dias	Qui 01/06/17	Qui 13/07/17	2 288,00 €
52	✦	HUTESPT6 - Estruturação Modelo Dados	100%	10 dias	Qui 01/06/17	Qua 14/06/17	1 280,00 €
53	✦	HUTESPT6 - Estruturação Páginas	100%	8 dias	Qui 15/06/17	Seg 26/06/17	384,00 €
54	✦	HUTESPT6 - Desenvolvimento Importação Ficheiro	100%	13 dias	Ter 27/06/17	Qui 13/07/17	624,00 €
55	✦	Pacote Trabalho 7 - Desenvolvimento Fluxos eSwitching V 2.0	100%	36 dias	Sex 14/07/17	Sex 01/09/17	2 672,00 €
56	✦	Fluxo A3 – Alta de un punto de suministro	100%	5 dias	Sex 14/07/17	Qui 20/07/17	352,00 €
57	✦	HUTESPT7 - Analise Fluxo	100%	1 dia	Sex 14/07/17	Sex 14/07/17	128,00 €
58	✦	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	100%	3 dias	Seg 17/07/17	Qua 19/07/17	144,00 €
59	✦	HUTESPT7 - Testes Fluxo	100%	1 dia	Qui 20/07/17	Qui 20/07/17	80,00 €
60	✦	Fluxo B1 – Baja o suspensión de suministro	100%	5 dias	Sex 21/07/17	Qui 27/07/17	352,00 €
61	✦	HUTESPT7 - Analise Fluxo	100%	1 dia	Sex 21/07/17	Sex 21/07/17	128,00 €
62	✦	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	100%	3 dias	Seg 24/07/17	Qua 26/07/17	144,00 €
63	✦	HUTESPT7 - Testes Fluxo	100%	1 dia	Qui 27/07/17	Qui 27/07/17	80,00 €
64	✦	Fluxo C1 – Cambio de comercializador sin modificaciones	100%	5 dias	Sex 28/07/17	Qui 03/08/17	352,00 €
65	✦	HUTESPT7 - Analise Fluxo	100%	1 dia	Sex 28/07/17	Sex 28/07/17	128,00 €
66	✦	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	100%	3 dias	Seg 31/07/17	Qua 02/08/17	144,00 €
67	✦	HUTESPT7 - Testes Fluxo	100%	1 dia	Qui 03/08/17	Qui 03/08/17	80,00 €
68	✦	Fluxo C2 – Cambio de comercializador con modificaciones	100%	5 dias	Sex 04/08/17	Qui 10/08/17	352,00 €
69	✦	HUTESPT7 - Analise Fluxo	100%	1 dia	Sex 04/08/17	Sex 04/08/17	128,00 €
70	✦	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	100%	3 dias	Seg 07/08/17	Qua 09/08/17	144,00 €
71	✦	HUTESPT7 - Testes Fluxo	100%	1 dia	Qui 10/08/17	Qui 10/08/17	80,00 €
72	✦	Fluxo M1 – Modificación en el contrato de peaje de acceso	100%	5 dias	Sex 11/08/17	Qui 17/08/17	352,00 €
73	✦	HUTESPT7 - Analise Fluxo	100%	1 dia	Sex 11/08/17	Sex 11/08/17	128,00 €
74	✦	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	100%	3 dias	Seg 14/08/17	Qua 16/08/17	144,00 €
75	✦	HUTESPT7 - Testes Fluxo	100%	1 dia	Qui 17/08/17	Qui 17/08/17	80,00 €
76	✦	Fluxo W1 – Autolecturas	0%	5 dias	Qui 15/06/17	Qua 21/06/17	352,00 €
77	✦	HUTESPT7 – Analise Fluxo	0%	1 dia	Qui 15/06/17	Qui 15/06/17	128,00 €
78	✦	HUTESPT7 – Desenvolvimento Fluxo	0%	3 dias	Sex 16/06/17	Ter 20/06/17	144,00 €
79	✦	HUTESPT7 – Testes Fluxo	0%	1 dia	Qua 21/06/17	Qua 21/06/17	80,00 €

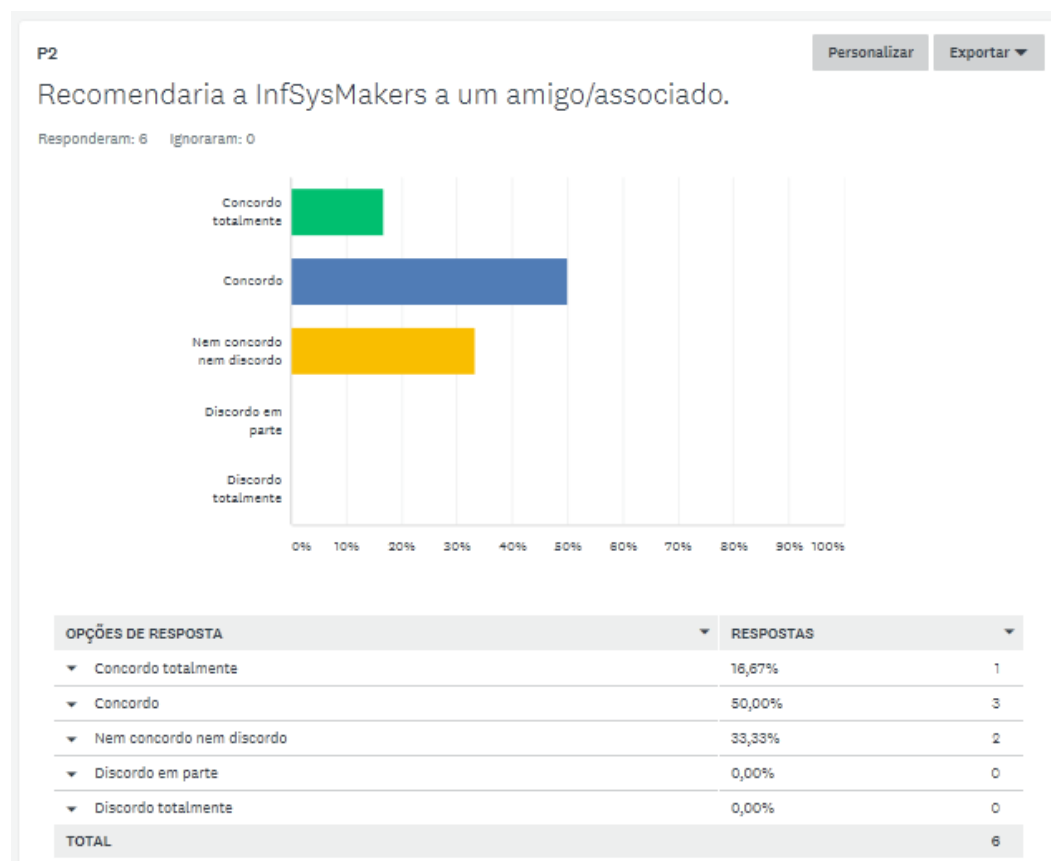
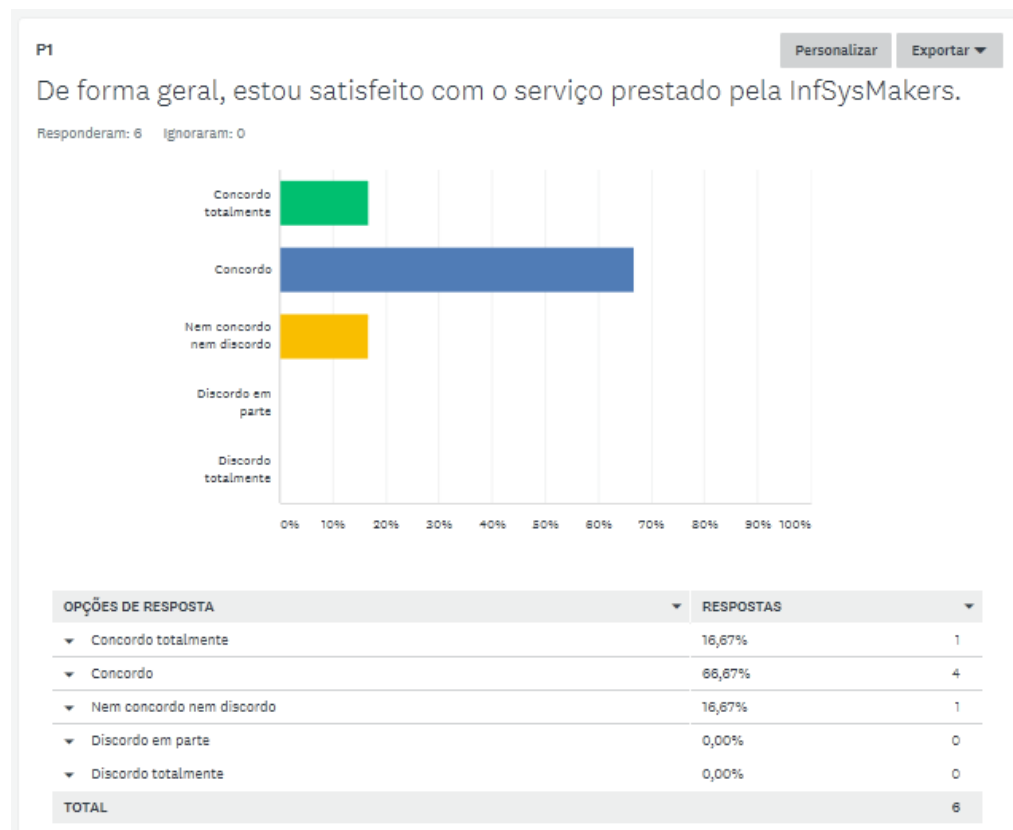
80	✘	Fluxo R1 – Reclamaciones	100%	4 dias	Sex 18/08/17	Qua 23/08/17	384,00 €
81	✘	HUTESPT7 - Analise Fluxo	100%	1 dia	Sex 18/08/17	Sex 18/08/17	128,00 €
82	✘	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	100%	2 dias	Seg 21/08/17	Ter 22/08/17	96,00 €
83	✘	HUTESPT7 - Testes Fluxo	100%	2 dias	Ter 22/08/17	Qua 23/08/17	160,00 €
84	✘	Fluxo F1 – Facturación	100%	7 dias	Qui 24/08/17	Sex 01/09/17	528,00 €
85	✘	HUTESPT7 - Analise Fluxo	100%	1 dia	Qui 24/08/17	Qui 24/08/17	128,00 €
86	✘	HUTESPT7 - Desenvolvimento Fluxo	100%	5 dias	Sex 25/08/17	Qui 31/08/17	240,00 €
87	✘	HUTESPT7 - Testes Fluxo	100%	2 dias	Qui 31/08/17	Sex 01/09/17	160,00 €
88	✘	Fluxo-Q1 – Saldos y lecturas	0%	5 dias	Qua 19/07/17	Ter 25/07/17	352,00 €
89	✘	HUTESPT7 – Analise Fluxo	0%	1 dia	Qua 19/07/17	Qua 19/07/17	128,00 €
90	✘	HUTESPT7 – Desenvolvimento Fluxo	0%	3 dias	Qui 20/07/17	Seg 24/07/17	144,00 €
91	✘	HUTESPT7 – Testes Fluxo	0%	1 dia	Ter 25/07/17	Ter 25/07/17	80,00 €
92	✘	Fluxo-D1 – Notificación de cambios	0%	4 dias	Qua 26/07/17	Seg 31/07/17	304,00 €
93	✘	HUTESPT7 – Analise Fluxo	0%	1 dia	Qua 26/07/17	Qua 26/07/17	128,00 €
94	✘	HUTESPT7 – Desenvolvimento Fluxo	0%	2 dias	Qui 27/07/17	Sex 28/07/17	96,00 €
95	✘	HUTESPT7 – Testes Fluxo	0%	1 dia	Seg 31/07/17	Seg 31/07/17	80,00 €
96	✘	Pacote Trabalho 8 - Desenvolvimento Reporting Legal	0%	30 dias	Sáb 02/09/17	Qui 12/10/17	2 320,00 €
97	✘	HUTESPT8 - Analise Documentação	0%	10 dias	Ter 01/08/17	Seg 14/08/17	1 280,00 €
98	✘	HUTESPT8 - Formação Microsoft Power BI	0%	5 dias	Ter 15/08/17	Seg 21/08/17	240,00 €
99	✘	HUTESPT8 - Desenvolvimento Reporting Legal	0%	10 dias	Seg 04/09/17	Sex 15/09/17	800,00 €
100	✘	Correções Pacotes Trabalho	92%	31 dias	Seg 24/07/17	Seg 04/09/17	690,00 €
101	✘	HUTESPT6 - Correção Importação Ficheiro	100%	3 dias	Seg 24/07/17	Qua 26/07/17	210,00 €
102	✘	HUTESPT6 - Correção Atualização Dados	100%	4 dias	Seg 17/07/17	Qui 03/08/17	320,00 €
103	✘	HUTESPT7 - A3 - Formato Ficheiro errado	100%	1 dia	Seg 24/07/17	Seg 24/07/17	40,00 €
104	✘	HUTESPT7 - F1 - Valor do iva calculado em produtos isentos	100%	1 dia	Seg 04/09/17	Seg 04/09/17	60,00 €
105	✘	HUTESPT7 - C2 - A mudança de comercializador não da baixa do contrato	100%	1 dia	Seg 14/08/17	Seg 14/08/17	20,00 €
106	✘	HUTESPT7 - R1 - Os dados da reclamação não estão a ser enviados na totalidade	100%	1 dia	Qua 30/08/17	Qua 30/08/17	40,00 €

Inquérito de Satisfação do Cliente PT6

Inquérito de Satisfação do Cliente - PT6

- 1 De forma geral, estou satisfeito com o serviço prestado pela InfSysMakers. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 2 Recomendaria a InfSysMakers a um amigo/associado. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 3 A InfSysMakers cumpriu com rigor o cronograma estabelecido. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 4 De modo geral, estou satisfeito com o trabalho desenvolvido nesta fase. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 5 A InfSysMakers prestou o apoio necessário para que os trabalhos fossem bem sucedidos. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 6 Confio no trabalho desenvolvido pela InfSysMakers. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 7 O Sistema da InfSysMakers melhorou as operações da minha organização. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 8 O sistema da InfSysMakers melhorou o desempenho da minha organização. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 9 De modo geral, os benefícios de negócio perspetivados foram atingidos na minha organização. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente
- 10 A experiência de trabalhar com a InfSysMakers foi positiva. 
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Nem concordo nem discordo
 - Discordo em parte
 - Discordo totalmente

Respostas ao Inquérito de Satisfação do Cliente PT 6



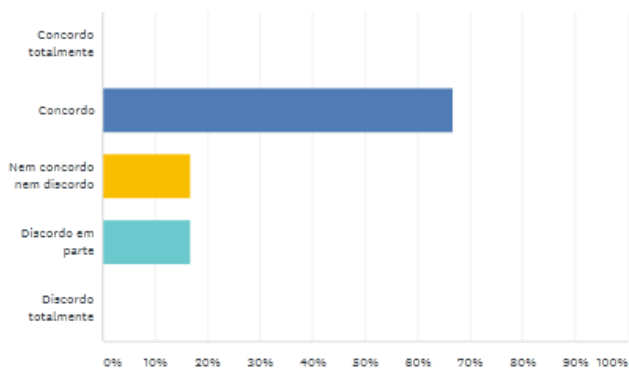
P3

Personalizar

Exportar

A InfSysMakers cumpriu com rigor o cronograma estabelecido.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	0,00% 0
Concordo	66,67% 4
Nem concordo nem discordo	16,67% 1
Discordo em parte	16,67% 1
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

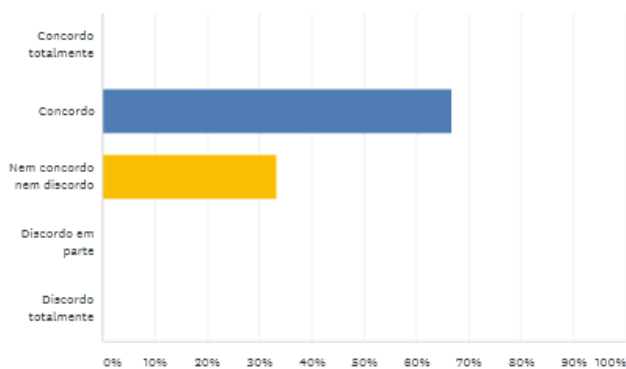
P4

Personalizar

Exportar

De maneira geral, estou satisfeito com o trabalho desenvolvido nesta fase.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	0,00% 0
Concordo	66,67% 4
Nem concordo nem discordo	33,33% 2
Discordo em parte	0,00% 0
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

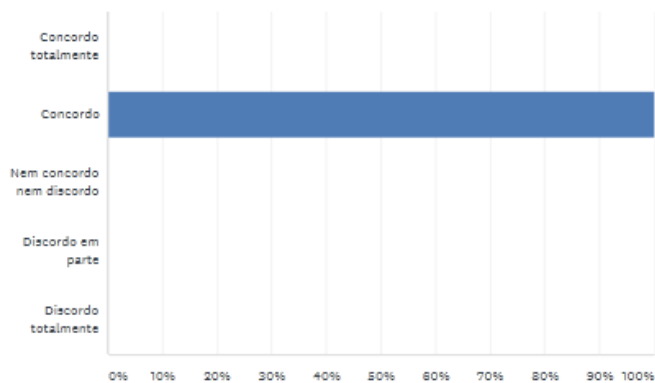
P5

Personalizar

Exportar ▼

A InfSysMakers prestou o apoio necessário para que os trabalhos fossem bem sucedidos.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	100,00% 6
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

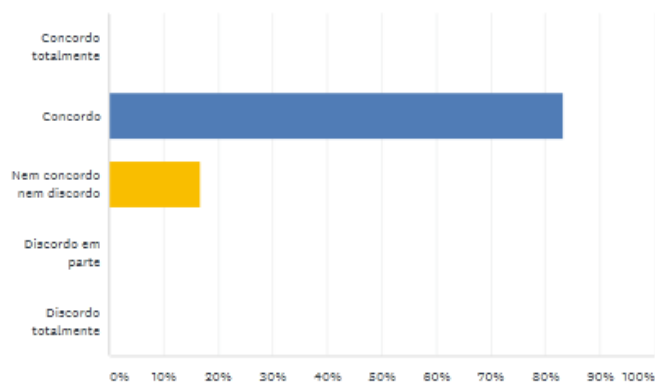
P6

Personalizar

Exportar ▼

Confio no trabalho desenvolvido pela InfSysMakers.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	83,33% 5
▼ Nem concordo nem discordo	16,67% 1
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

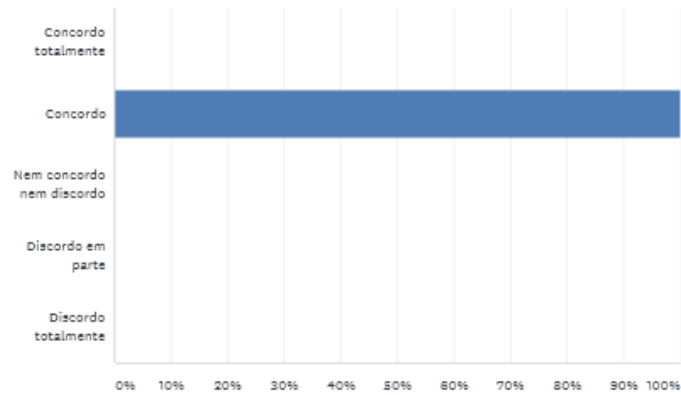
P7

Personalizar

Exportar ▼

O Sistema da InfSysMakers melhorou as operações da minha organização.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	100,00% 6
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

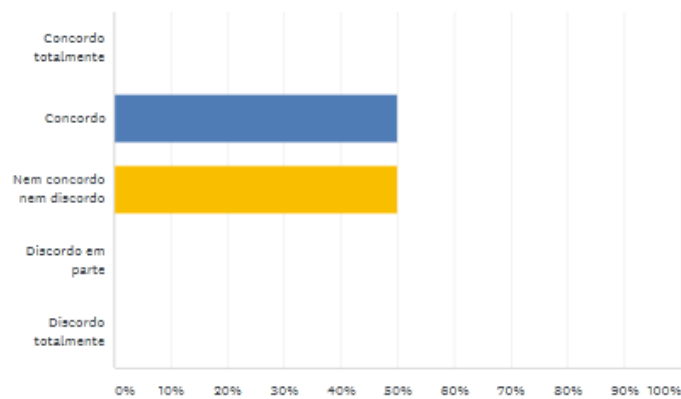
P8

Personalizar

Exportar ▼

O sistema da InfSysMakers melhorou o desempenho da minha organização.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	50,00% 3
▼ Nem concordo nem discordo	50,00% 3
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

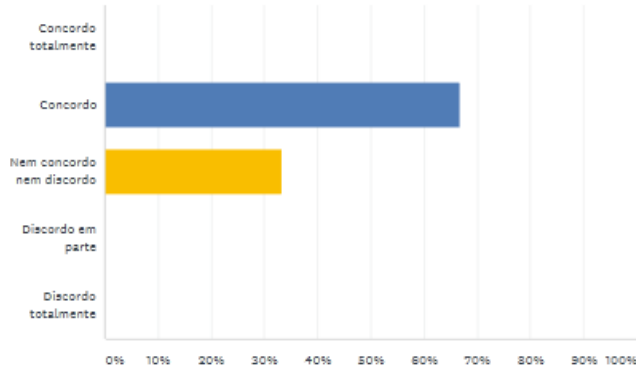
P9

Personalizar

Exportar ▼

De modo geral, os benefícios do negocio perspetivados foram atingidos na minha organização.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	66,67% 4
▼ Nem concordo nem discordo	33,33% 2
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

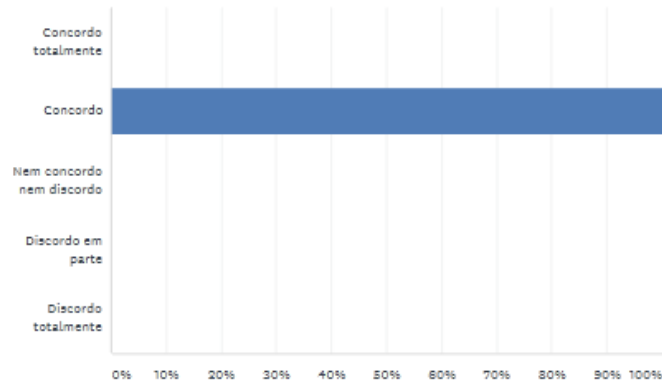
P10

Personalizar

Exportar ▼

A experiência de trabalhar com a InfSysMakers foi positiva.


Responderam: 6 Ignoraram: 0




OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	100,00% 6
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

Inquérito de Satisfação do Cliente PT 7


Inquérito de Satisfação do Cliente - PT7

1 De forma geral, estou satisfeito com o serviço prestado pela InfSysMakers. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

2 Recomendaria a InfSysMakers a um amigo/associado. 


- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

3 A InfSysMakers cumpriu com rigor o cronograma estabelecido. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

4 De modo geral, estou satisfeito com o trabalho desenvolvido nesta fase. 


- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

5 A InfSysMakers prestou o apoio necessário para que os trabalhos fossem bem sucedidos. 


- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

6 Confo no trabalho desenvolvido pela InfSysMakers. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

7 O Sistema da InfSysMakers melhorou as operações da minha organização. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

8 O sistema da InfSysMakers melhorou o desempenho da minha organização. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

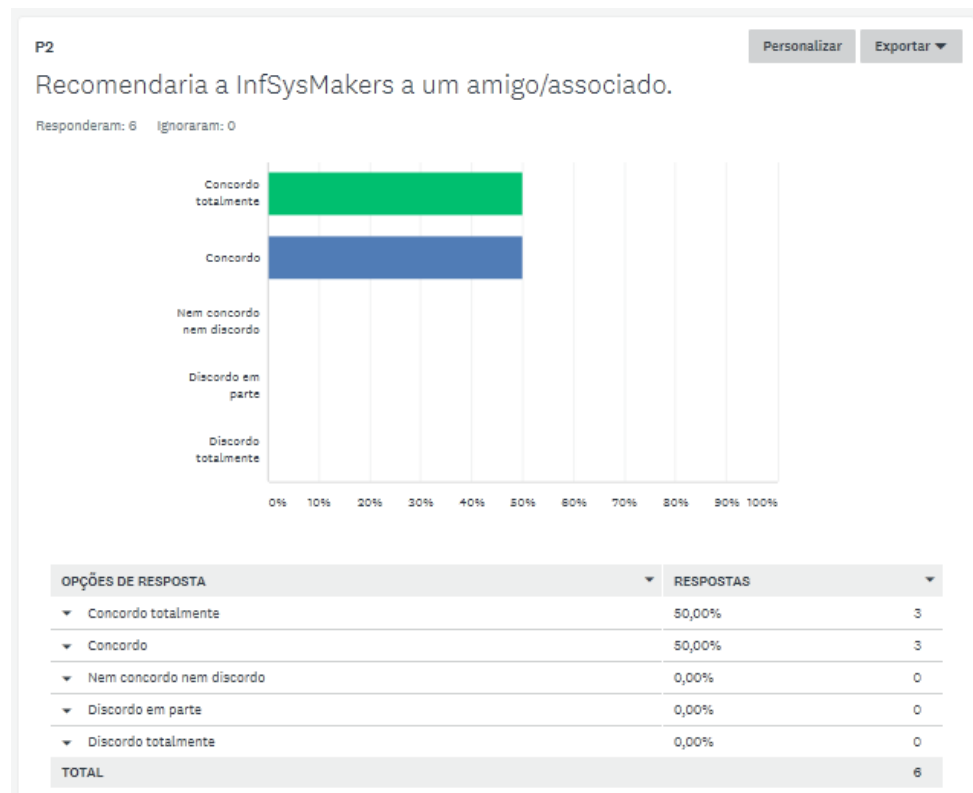
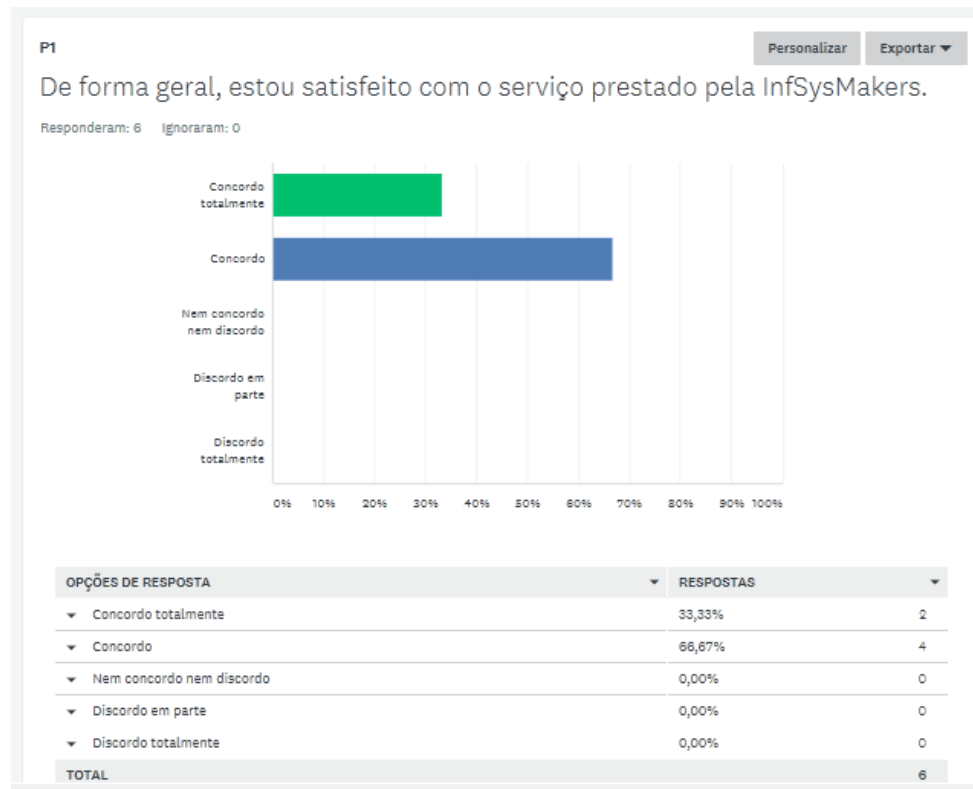
9 De modo geral, os benefícios de negócio perspetivados foram atingidos na minha organização. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

10 A experiência de trabalhar com a InfSysMakers foi positiva. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

Respostas ao Inquérito de Satisfação do Cliente PT 7



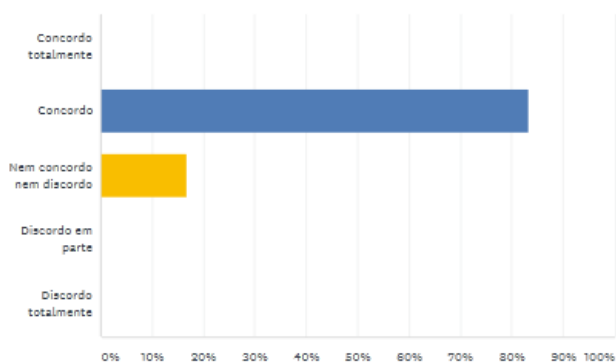
P3

Personalizar

Exportar ▼

A InfSysMakers cumpriu com rigor o cronograma estabelecido.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	83,33% 5
▼ Nem concordo nem discordo	16,67% 1
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

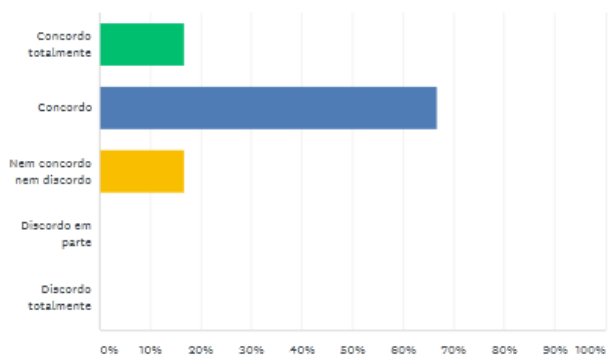
P4

Personalizar

Exportar ▼

De maneira geral, estou satisfeito com o trabalho desenvolvido nesta fase.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	16,67% 1
▼ Concordo	66,67% 4
▼ Nem concordo nem discordo	16,67% 1
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

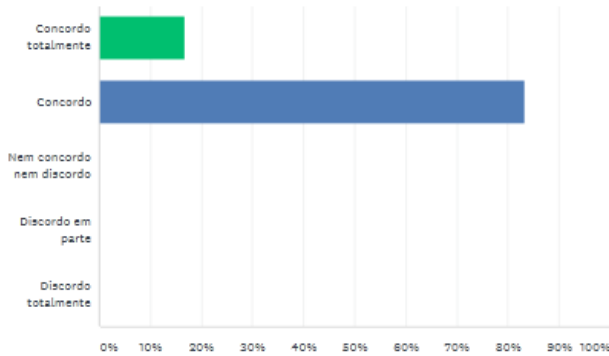
P5

Personalizar

Exportar ▼

A InfSysMakers prestou o apoio necessário para que os trabalhos fossem bem sucedidos.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	16,67%	1
▼ Concordo	83,33%	5
▼ Nem concordo nem discordo	0,00%	0
▼ Discordo em parte	0,00%	0
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		6

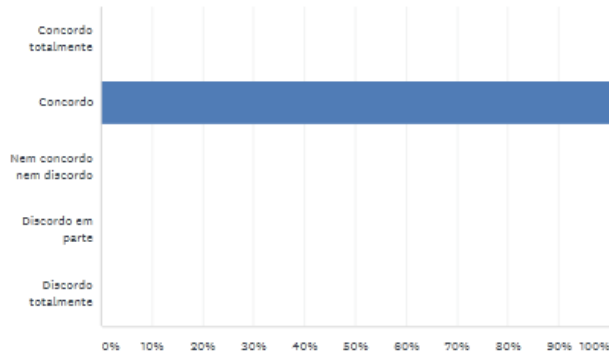
P6

Personalizar

Exportar ▼

Confio no trabalho desenvolvido pela InfSysMakers.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



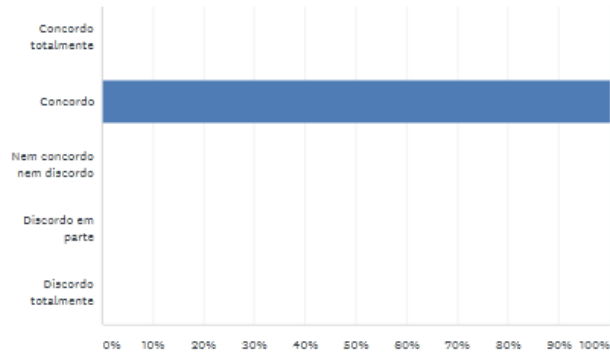
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	0,00%	0
▼ Concordo	100,00%	6
▼ Nem concordo nem discordo	0,00%	0
▼ Discordo em parte	0,00%	0
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		6

P7

Personalizar Exportar ▼

O Sistema da InfSysMakers melhorou as operações da minha organização.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



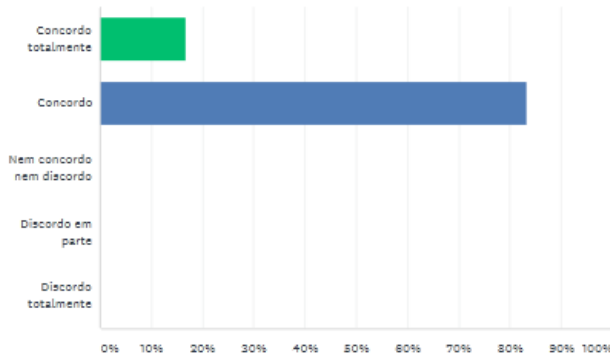
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	100,00% 6
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

P8

Personalizar Exportar ▼

O sistema da InfSysMakers melhorou o desempenho da minha organização.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	16,67% 1
▼ Concordo	83,33% 5
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

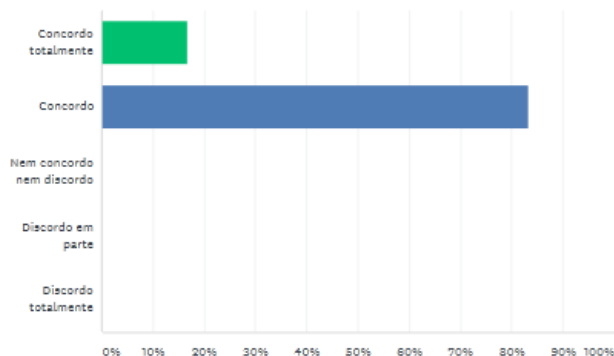
P9

Personalizar

Exportar

De modo geral, os benefícios do negocio perspetivados foram atingidos na minha organização.

Responderam: 6 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	16,67% 1
Concordo	83,33% 5
Nem concordo nem discordo	0,00% 0
Discordo em parte	0,00% 0
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

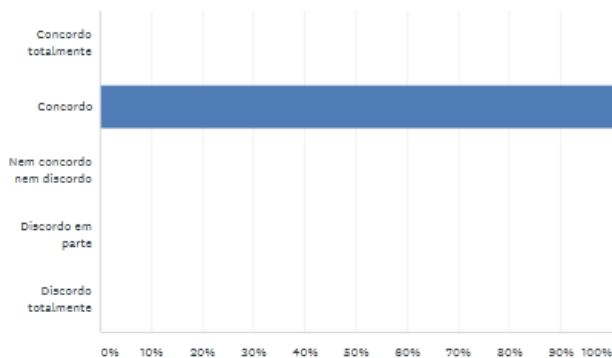
P10

Personalizar

Exportar

A experiência de trabalhar com a InfSysMakers foi positiva.

Responderam: 6 Ignoraram: 0




OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	0,00% 0
Concordo	100,00% 6
Nem concordo nem discordo	0,00% 0
Discordo em parte	0,00% 0
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	6

Inquérito de Satisfação da Equipa de Projeto PT6

Inquérito de Satisfação da Equipa do Projeto - PT6

1. Considero-me independente no que diz respeito à tomada de decisões. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

2. O material cedido pela InfSysMakers é suficiente para as minhas necessidades. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

3. As tarefas que me são atribuídas correspondem às minhas capacidades para as executar. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

4. Estou satisfeito com as tarefas que me foram atribuídas para esta fase do projeto 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

5. Esta fase do projeto teve um impacto positivo no meu crescimento profissional. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

6. Considero-me um elemento importante no desenvolvimento deste projeto. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

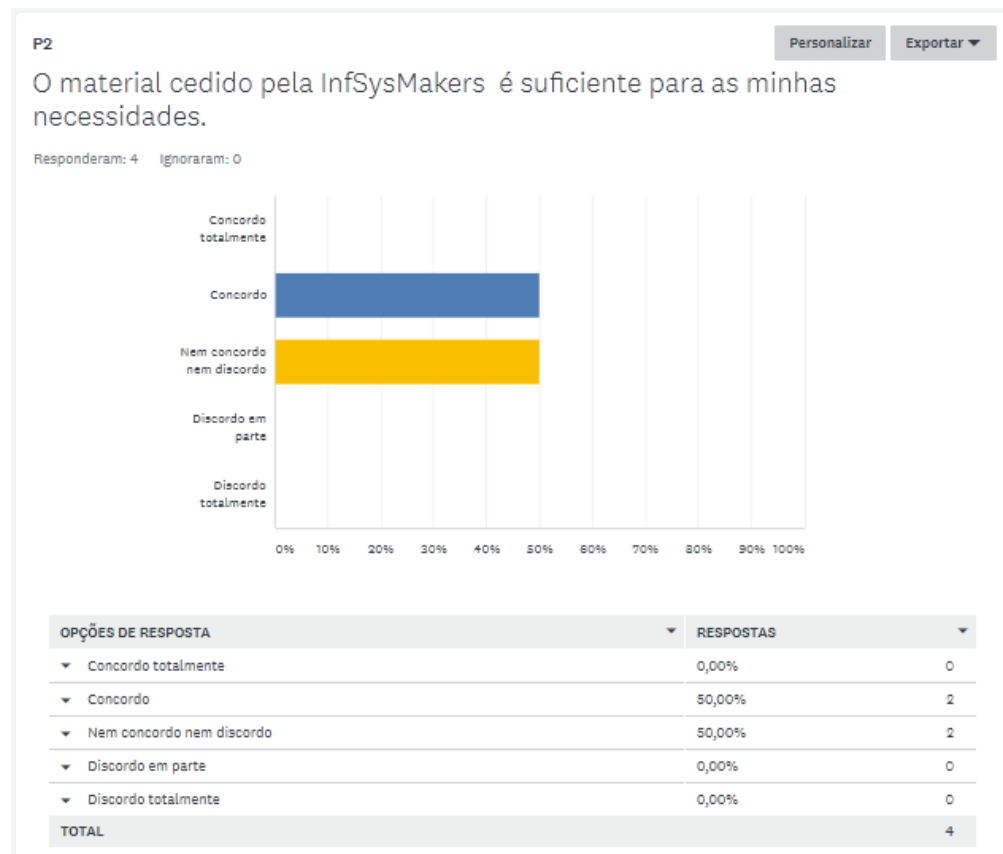
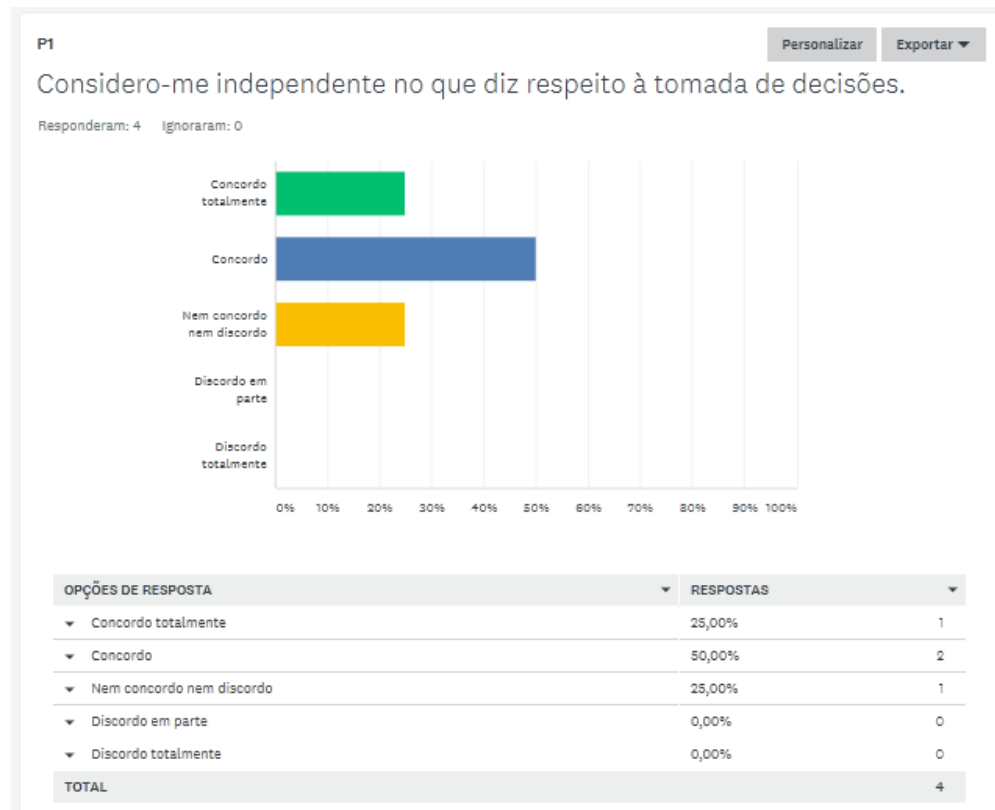
7. Estou bastante satisfeito com o trabalho feito pela equipa de gestão do projeto. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

8. De forma geral, estou bastante satisfeito com o trabalho feito no projeto até à data. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

Respostas ao Inquérito de Satisfação da Equipa do Projeto PT6



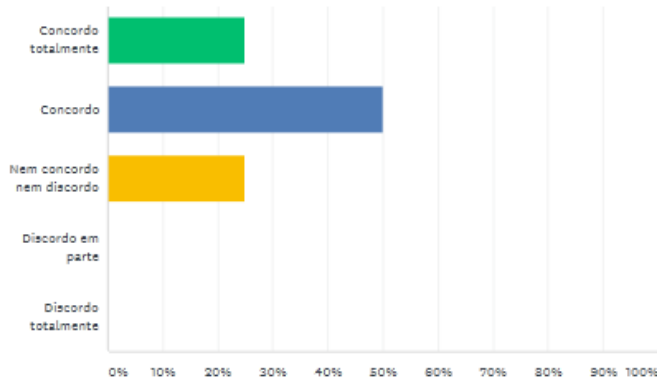
P3

Personalizar

Exportar

As tarefas que me são atribuídas correspondem às minhas capacidades para as executar.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	25,00% 1
Concordo	50,00% 2
Nem concordo nem discordo	25,00% 1
Discordo em parte	0,00% 0
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

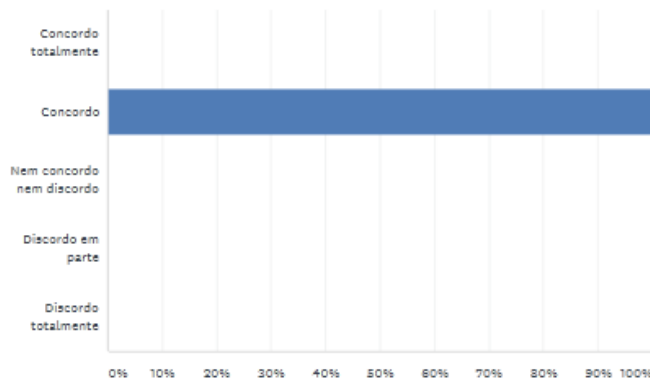
P4

Personalizar

Exportar

Estou satisfeito com as tarefas que me foram atribuídas para esta fase do projeto

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	0,00% 0
Concordo	100,00% 4
Nem concordo nem discordo	0,00% 0
Discordo em parte	0,00% 0
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

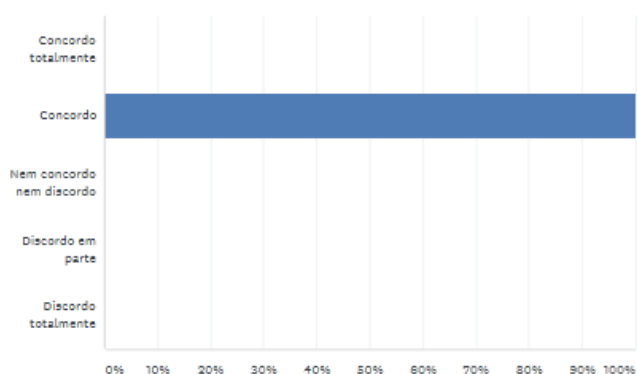
P5

Personalizar

Exportar ▼

Esta fase do projeto teve um impacto positivo no meu crescimento profissional.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	0,00% 0
▼ Concordo	100,00% 4
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

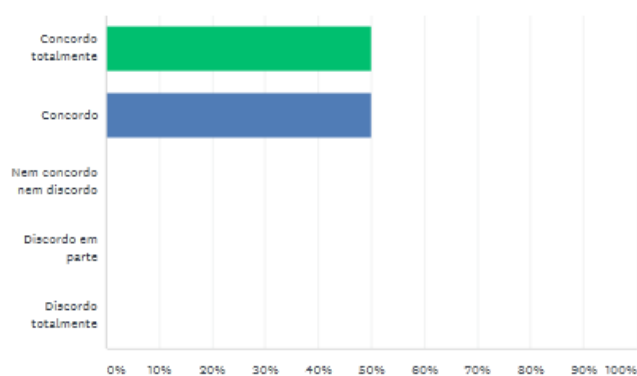
P6

Personalizar

Exportar ▼

Considero-me um elemento importante no desenvolvimento deste projeto.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	50,00% 2
▼ Concordo	50,00% 2
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

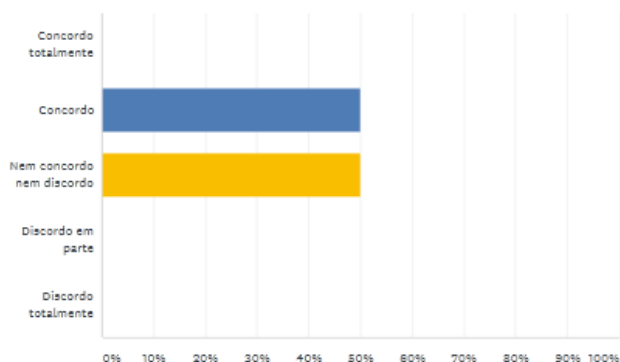
P7

Personalizar

Exportar

Estou satisfeito com o trabalho feito pela equipa de gestão do projeto.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	0,00% 0
Concordo	50,00% 2
Nem concordo nem discordo	50,00% 2
Discordo em parte	0,00% 0
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

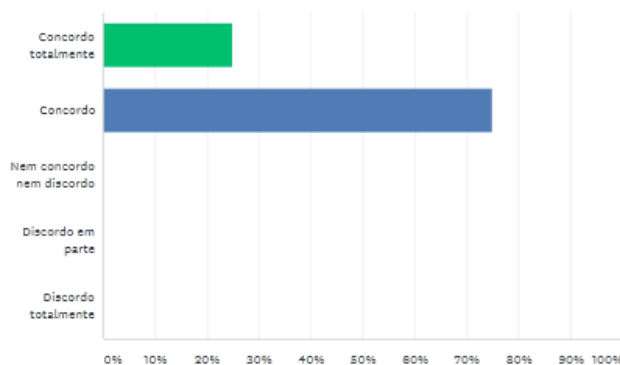
P8

Personalizar

Exportar

De forma geral, estou satisfeito com o trabalho feito no projeto até à data.

Responderam: 4 Ignoraram: 0




OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Concordo totalmente	25,00% 1
Concordo	75,00% 3
Nem concordo nem discordo	0,00% 0
Discordo em parte	0,00% 0
Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

Inquérito de Satisfação da Equipa do Projeto PT7

Inquérito de Satisfação da Equipa do Projeto - PT7

1. Considero-me independente no que diz respeito à tomada de decisões. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

2. O material cedido pela InfSysMakers é suficiente para as minhas necessidades. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

3. As tarefas que me são atribuídas correspondem às minhas capacidades para as executar. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

4. Estou satisfeito com as tarefas que me foram atribuídas para esta fase do projeto 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

5. Esta fase do projeto teve um impacto positivo no meu crescimento profissional. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

6. Considero-me um elemento importante no desenvolvimento deste projeto. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

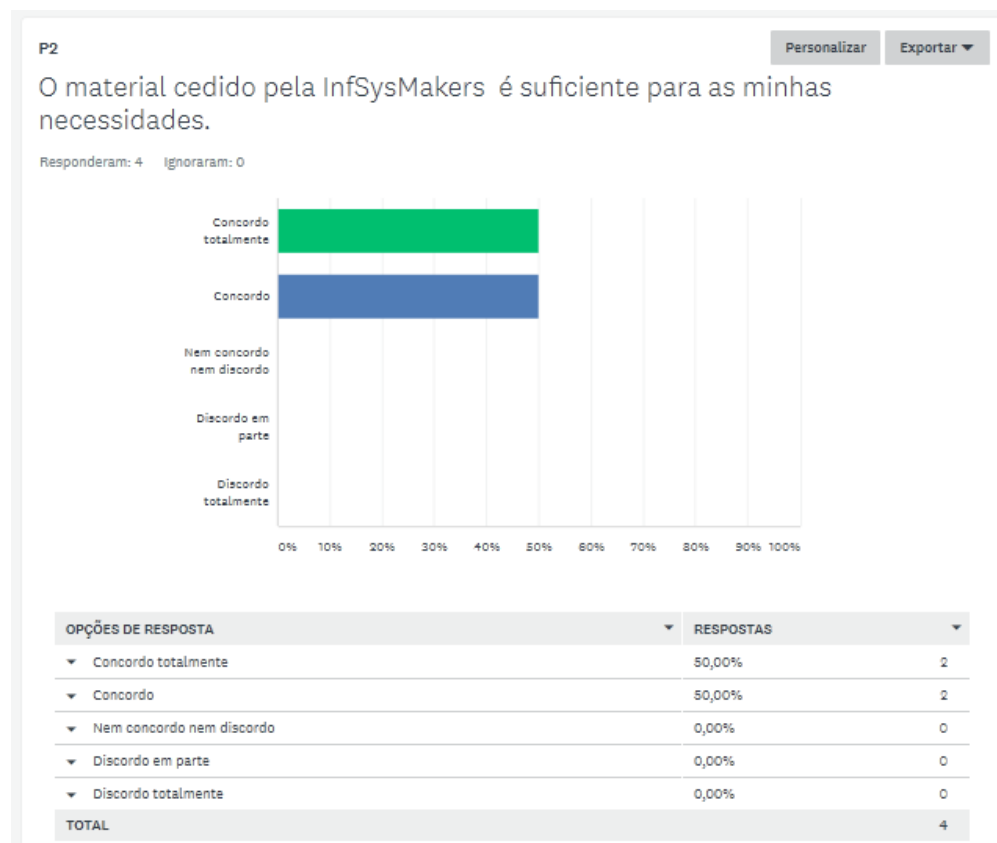
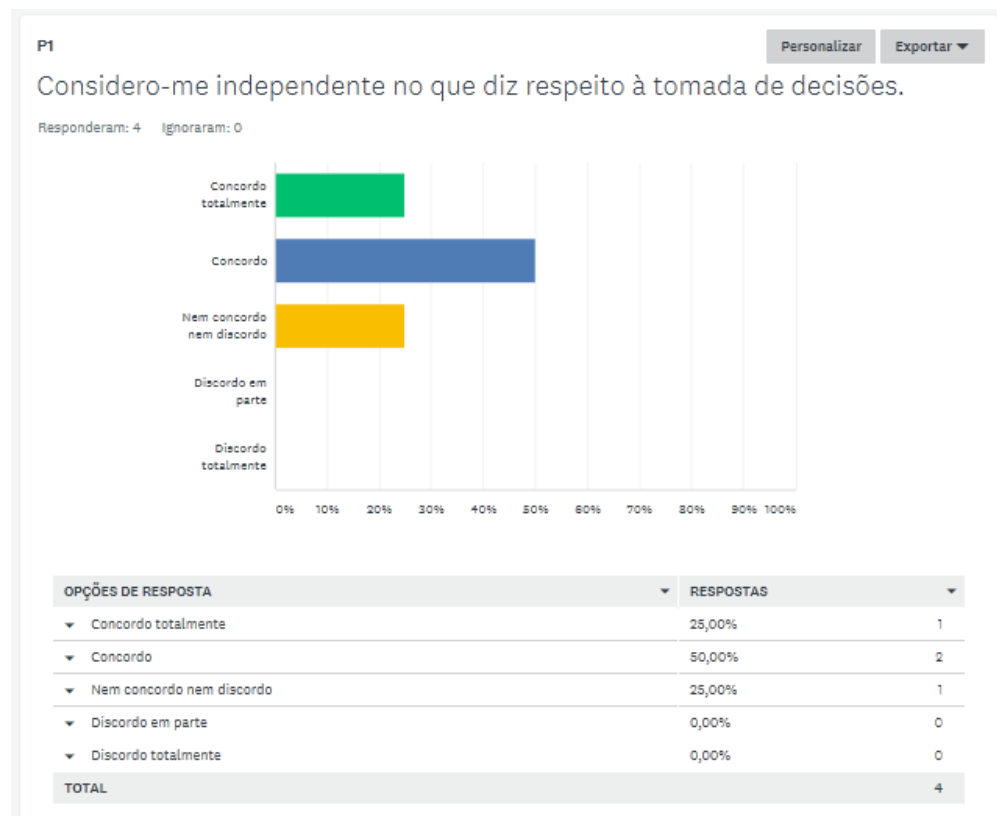
7. Estou satisfeito com o trabalho feito pela equipa de gestão do projeto. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

8. De um modo geral, estou satisfeito com o trabalho feito no projeto até à data. 

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

Respostas ao Inquérito de Satisfação da Equipa do Projeto PT7



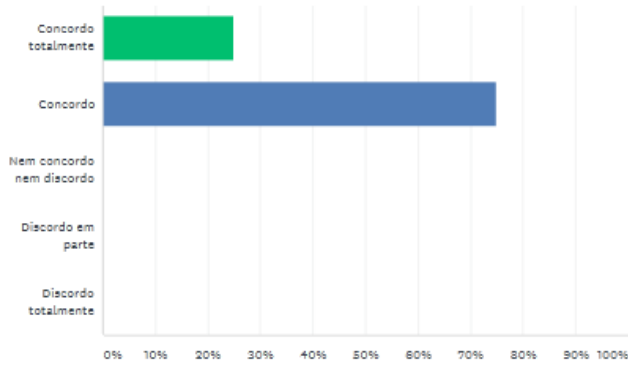
P3

Personalizar

Exportar

As tarefas que me são atribuídas correspondem às minhas capacidades para as executar.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Concordo totalmente	25,00%	1
Concordo	75,00%	3
Nem concordo nem discordo	0,00%	0
Discordo em parte	0,00%	0
Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		4

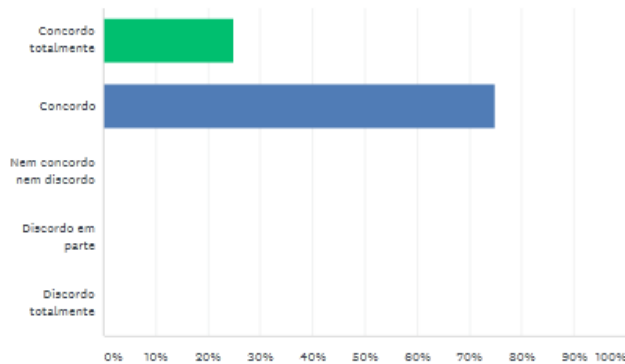
P4

Personalizar

Exportar

Estou satisfeito com as tarefas que me foram atribuídas para esta fase do projeto

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Concordo totalmente	25,00%	1
Concordo	75,00%	3
Nem concordo nem discordo	0,00%	0
Discordo em parte	0,00%	0
Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		4

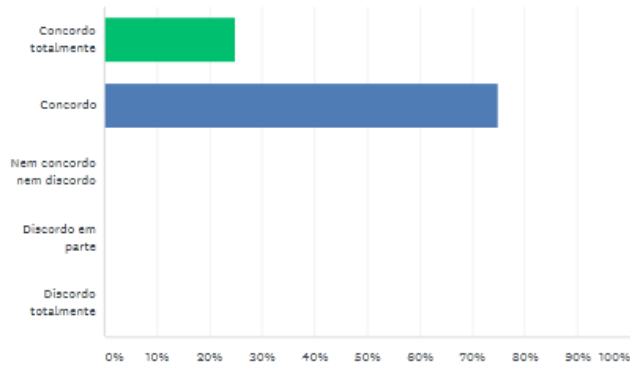
P5

Personalizar

Exportar ▼

Esta fase do projeto teve um impacto positivo no meu crescimento profissional.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	25,00% 1
▼ Concordo	75,00% 3
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

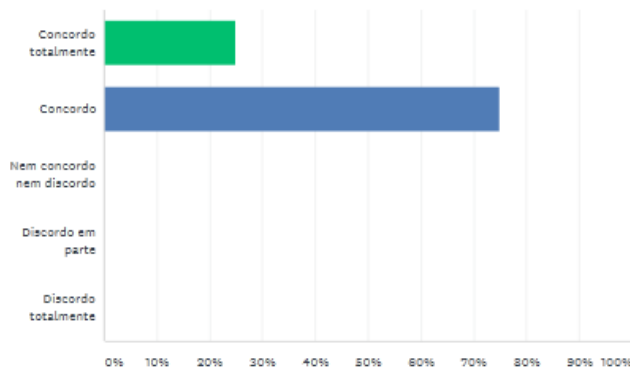
P6

Personalizar

Exportar ▼

Considero-me um elemento importante no desenvolvimento deste projeto.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Concordo totalmente	25,00% 1
▼ Concordo	75,00% 3
▼ Nem concordo nem discordo	0,00% 0
▼ Discordo em parte	0,00% 0
▼ Discordo totalmente	0,00% 0
TOTAL	4

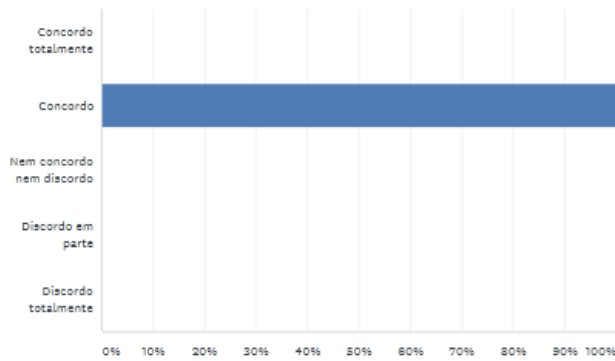
P7

Personalizar

Exportar ▼

Estou bastante satisfeito com o trabalho feito pela equipa de gestão do projeto.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	0,00%	0
▼ Concordo	100,00%	4
▼ Nem concordo nem discordo	0,00%	0
▼ Discordo em parte	0,00%	0
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		4

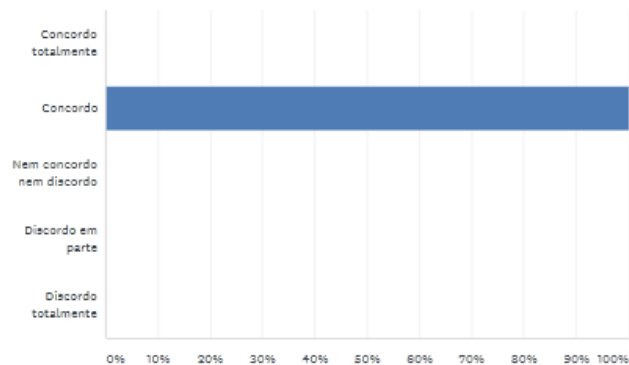
P8

Personalizar

Exportar ▼

De forma geral, estou bastante satisfeito com o trabalho feito no projeto até à data.

Responderam: 4 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Concordo totalmente	0,00%	0
▼ Concordo	100,00%	4
▼ Nem concordo nem discordo	0,00%	0
▼ Discordo em parte	0,00%	0
▼ Discordo totalmente	0,00%	0
TOTAL		4