

Os fatores de sucesso na implementação de projetos de inovação em uma empresa de soluções de pagamento

The success factors in the implementation of innovation projects on a payment solutions company

Aryadine Marcela Miranda GONSALVES [1](#); Marcelo T. OKANO [2](#); Marcelo Eloy FERNANDES [3](#)

Recibido: 01/09/16 • Aprobado: 29/09/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Referencial teórico](#)
- [3. Metodologia do trabalho científico](#)
- [4. Análise e resultados](#)
- [5. Considerações finais](#)

[Referências](#)

[Anexo A - QUESTIONÁRIO](#)

RESUMO:

Este estudo tem por objetivo analisar os fatores essenciais ao sucesso na implementação de projetos de inovação. Será realizada uma pesquisa exploratória qualitativa através de um estudo de caso na área de Canais de Inovação de uma empresa de soluções de pagamento situada na cidade de Barueri (SP). A coleta de dados será realizada através de um questionário direcionado aos colaboradores da área e para a análise dos resultados serão elaborados gráficos e tabelas representativas. Acredita-se que três aspectos estejam diretamente relacionados ao sucesso deste tipo de projeto: a comunicação, as partes interessadas e o alinhamento estratégico. Espera-se que após o mapeamento dos aspectos de sucesso, estes sejam priorizados nos futuros projetos com o intuito de expandir o nível de entrega da área.

Palavras-chave: Sucesso dos projetos; Projetos de Inovação; Comunicação, Partes Interessadas;

ABSTRACT:

This study aims to analyze the key factors to success in the implementation of innovation projects. a qualitative exploratory research through a case study in the Innovation Channel area of a payment solutions company located in the city of Barueri (SP) will be held . Data collection will be conducted through a questionnaire directed to employees of the area and the analysis of results will be prepared charts and tables representing . It is believed that three aspects are directly related to the success of this type of project: communication, stakeholders and strategic alignment . It is expected that after mapping of the aspects of success, they are prioritized in future projects in order to expand the delivery area level .

Keywords: Success of projects; Innovation projects; Communication; Stakeholder; Strategic Alignment

1. Introdução

Mediante os avanços tecnológicos e um mercado altamente competitivo, as organizações buscam cada vez mais formas eficientes e eficazes no gerenciamento de projetos, com foco na viabilização e concretização das metas dos planejamentos estratégicos.

Já se sabe que o planejamento estratégico define a missão e visão da empresa e também estabelece metas para direcionar, verificar e controlar a obtenção dos objetivos. Gerenciamento de projetos seria o veículo para atingir a visão da empresa (TRENTIM, p.13 2014).

Embora seja notória a importância do gerenciamento de projetos para o desenvolvimento das organizações, muitos projetos não são satisfatórios em sua amplitude devido à ocorrência de diversos fatores, tais como: definição inadequada de escopo, não cumprimento dos prazos e custos, impacto na qualidade e conseqüentemente, insatisfação do cliente.

Por outro lado, há influências organizacionais que estão diretamente relacionadas ao cumprimento e sucesso dos projetos, como a comunicação, o alinhamento estratégico e as partes interessadas (*stakeholders*).

Diante deste cenário, deliberou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores devem ser priorizados para que haja sucesso em um projeto de inovação?

O objetivo deste estudo é elucidar os fatores de sucesso na implementação dos projetos de inovação, a fim de assegurar a hipótese de que o sucesso esteja sustentado por três pilares: a comunicação, as partes Interessadas (*stakeholders*) e o alinhamento estratégico.

Para efetivar esta análise, será realizado um estudo de caso na área de Canais de Inovação, responsável pelo desenvolvimento de projetos de inovação de uma empresa de soluções de pagamento situada na cidade de Barueri.

2. Referencial teórico

2.1. Inovação

O conceito de inovação está relacionado ao desenvolvimento de novas ideias, novos produtos, tecnologias, processos ou a aplicação de melhorias que geram diferencial e valor à organização.

Inovação é atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza. A inovação é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro, mas sua primeira aplicação é como estratégia, para levar a empresa para mais perto do ideal. (DRUCKER, 1994 p.30).

Segundo a FINEP (1997), a inovação:

É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação pode ser utilizada como um meio para manter-se posicionado no mercado garantindo a competitividade. Seja para evitar a perda de *market share* ou para ganhá-lo, a inovação é um diferencial estratégico para as organizações.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (2010, p.20) a inovação possui algumas características:

1. O risco de insucesso está sempre presente quando se busca inovar.
2. Pessoas criativas são matéria-prima básica do processo de geração de inovações.
3. Ambientes adequados geram transbordamentos favoráveis capazes de gerar insights criativos e

- inovações.
4. A inovação é um processo aberto.
 5. A inovação pode ser obtida de formas distintas, inclusive através do uso de métodos estruturados.
 6. Inovação é um fenômeno que acontece em todas as áreas do conhecimento, inclusive nos negócios.
 7. A inovação deve estar alinhada à estratégia.
 8. A maioria das inovações vêm de três fontes básicas: clientes, concorrentes e funcionários.
 9. A inovação é um fenômeno que acontece no mercado.
 10. Inovar é criar valor para a empresa

2.2. Projeto

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que possuem um início e um término definidos. (PMI, 2013 p.3)

Segundo Vargas (2009):

O conceito de projetos passou por uma reformulação que abrange dois significados: o primeiro como um esforço temporário, preconizado pelo PMBOK e o segundo como uma disciplina do conhecimento que agrega o universo de projetos, programas e portfólios, e não somente a um esforço único e que posiciona-se também opostamente à rotina.

Um projeto pode criar um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final; um serviço ou a capacidade de realizar um serviço; uma melhoria nas linhas de produtos e serviços; um resultado, como um produto ou documento, ou seja, um resultado exclusivo.

Para Reis (2015), projeto é uma atividade organizada para resolver um problema específico. É formado por uma sequência de eventos, tem começo e tem fim, o que o diferencia de operações contínuas.

Sabbag (2013) ressalta que projeto pode ser definido também como processos descontínuos de médio ou longo prazo e que além de tudo são únicos e desafiadores.

Segundo Trentim (2014):

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos planejados que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido e realizado por pessoas que mobilizam recursos para a execução do trabalho dentro de parâmetros definidos de desempenho, qualidade, custo e cronograma.

Os projetos derivam das necessidades, problemas ou desafios expostos às organizações, como por exemplo, a demanda de mercado, oportunidade e necessidade, solicitação de cliente, avanço tecnológico e requisito legal.

2.2.1. Projeto de Inovação Tecnológica

Um projeto de inovação é aquele capaz de desenvolver e implementar novas ideias e diferenciais estratégicos em determinado segmento a fim de gerar valor para a empresa.

Para Ferreira e Silva (2012):

Os projetos de inovação tecnológica necessitam de elevado investimento em pesquisa e desenvolvimento para que se consiga alcançar os objetivos propostos. Normalmente esse tipo de projeto requer grandes recursos financeiros, um tempo maior de desenvolvimento e ao seu final deverá existir a incorporação do seu resultado (produto ou processo) no mercado, garantindo a viabilidade técnica, econômica e financeira do mesmo.

Weisz (2009, p.19) ressalta que os projetos de inovação tecnológica envolvem decisões cada vez mais complexas de investimentos e precisam oferecer diretrizes claras sobre sua execução para reduzir, ao máximo, riscos e incertezas.

Conforme este estudo aborda, um projeto de inovação tecnológica traz consigo diversos riscos e incertezas que devem ser mapeados ainda em seu planejamento, de maneira a não

comprometer o seu próprio sucesso.

2.3. Gerenciamento de Projeto

Primeiramente a definição de gerenciamento está diretamente relacionada a controle. Referente a projetos, só é possível controlá-lo mediante o conhecimento prévio de seu planejamento e definições de metas e objetivos.

Para controlar é necessário medir e comparar, o que justifica a necessidade de haver referências, como as linhas-base e os planos do projeto. (TRENTIM, 2014)

Gerenciamento de projetos é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa para um objetivo de relativo curto prazo, estabelecido para concluir metas e objetivos específicos. (KERZNER, 2011)

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. (PMI, 2013 p. 47)

Gerenciar um projeto inclui, mas não se limita a:

1. Identificação dos requisitos;
2. Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
3. Balanceamento das restrições conflitantes do projeto.

Segundo Vargas (2009):

Gerenciamento de projeto é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

O gerenciamento de projeto nas organizações está diretamente vinculado ao dinamismo empresarial, pois quanto mais eficiente seja a gestão, mais projetos são realizados, e conseqüentemente, há um aumento significativo no potencial de transformação da organização. (SABBAG, 2013)

Deste modo, o gerenciamento de projetos passou a possuir um papel estratégico nas organizações, pois além das inovações e transformações obtidas, está diretamente relacionado ao cumprimento do planejamento estratégico da organização.

2.3.1. Balanceamento das restrições conflitantes

O balanceamento das restrições conflitantes indica a interdependência entre as principais áreas do conhecimento, ou seja, contempla as áreas que devem estar sempre alinhadas para que seja garantido resultados satisfatórios ao projeto.

O balanceamento das restrições conflitantes inclui, mas não se limita a: Escopo, Cronograma, Orçamento, Riscos, Recursos e Qualidade. (PMI, 2013 p. 417)

Esses fatores se relacionam de tal forma que caso haja alguma alteração em um deles, (por exemplo, o Escopo), haverá impacto imediato aos demais (como por exemplo, Cronograma e Orçamento), conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Balanceamento das Restrições Conflitantes



Fonte: Trentim, 2014

2.4. Sucesso

Sucesso significa *"aquilo que se sucede; resultado bom ou mau do negocio; conclusão; êxito, resultado feliz"*.(DICIONÁRIO MICHAELIS, 2011).

Quanto ao gerenciamento de projetos, o sucesso está diretamente associado às entregas e cumprimento das restrições. O conceito de sucesso foi amadurecendo de acordo aos processos da gestão de projetos:

No principio o sucesso era medido apenas em termos técnicos de resultados, o produto era avaliado entre adequado e inadequado. À medida que as empresas começaram a entender cada vez mais os processos, a definição de sucesso se alterou para englobar o cumprimento dos prazos, custos estimados, escopo, qualidade e satisfação do cliente.(TRENTIM, 2014)

O conceito de sucesso pode ser definido particularmente em cada projeto, pois não se trata de uma abordagem única. Este aspecto se dá a partir do conjunto de fatores elencados no desenvolvimento do mesmo, podendo haver distinção entre dois tipos de sucesso: O sucesso da gestão de projetos e o sucesso do projeto propriamente dito.

2.4.1. Sucesso da Gestão de Projeto

O sucesso da gestão de projetos está engajado ao balanceamento das restrições conflitantes. Este tipo de sucesso se limita somente a gestão, pois evidencia uma atuação eficiente do Gerente de Projetos quanto ao cumprimento das exigências relacionadas ao prazo, custo, escopo, qualidade, risco e satisfação do cliente.

Segundo Dinsmore (2014):

O sucesso do projeto depende principalmente da habilidade gerencial em controlar os custos. Ainda que existam outros objetivos importantes para o projeto, a dimensão custos permanece como uma medida essencial para o sucesso. Projetos com desvios substanciais de custo são raramente considerados um sucesso.

O cenário para o sucesso no gerenciamento de projetos evoluiu, pois o planejamento, monitoramento e controle, de prazos, recursos financeiros ou mesmo pessoais hoje são vistos como triviais e seu cumprimento não passa de uma obrigação definida em contrato. (REIS, 2015)

2.4.2. Sucesso do Projeto

Embora tenha atendido às restrições, um projeto pode se tornar inviável para a organização após ser entregue devido às novas necessidades impostas pelos avanços tecnológicos ou alterações de mercado, por exemplo. Portanto, sob a ótica da gestão, o projeto foi bem sucedido, contudo sob a ótica do projeto, o mesmo não trouxe resultados satisfatórios.

Deste modo, o sucesso do projeto está diretamente relacionado à agregação de valor ao

negócio, ou seja, aos objetivos e benefícios que atendam às estratégias propostas pela organização.

Atualmente enfatiza-se o sucesso como agregar valor. O projeto deve ter resultados positivos e agregar valor ao negócio, o, que pode ser uma medida subjetiva criada a *posteriori*. (TRENTIM, 2014)

2.5. Influências Organizacionais

Além do balanceamento das restrições, outros fatores organizacionais assumem papéis fundamentais ao sucesso de um projeto de inovação: a comunicação, as partes interessadas (*stakeholders*) e o alinhamento estratégico, engajados de maneira complementar, conforme representado na figura 2.



Figura 2 – Fatores-chave para o sucesso dos projetos de inovação.
Fonte: Própria Autoria (2015)

Conforme o objeto do estudo de caso, os projetos de inovação são caracterizados pela constante incerteza em seu desenvolvimento, uma vez que não há materiais de apoio como lições aprendidas ou comparações quanto à aplicabilidade de ferramentas.

Deste modo, desde o início do projeto, a comunicação, as partes interessadas e o alinhamento estratégico devem estar engajados neste tipo de desenvolvimento para contribuir ao sucesso dos projetos.

De um lado, a comunicação clara e eficiente permite a definição enfática das necessidades da alta administração quanto aos objetivos da organização, e do outro lado, há os requisitos das partes interessadas do projeto que devem estar sempre alinhados.

As alterações estratégicas na organização devem ser frequentemente comunicadas às partes interessadas, a fim de mitigar o risco de insucesso dos projetos e também esforços desnecessários durante o desenvolvimento.

2.5.1. Comunicação

Para a obtenção de um projeto bem sucedido, a comunicação organizacional é um fator de alto grau de atenção que deve ser priorizado desde o início do projeto, pois a capacidade de comunicação exerce grande influência em como os projetos são conduzidos. (PMI, 2013 p.21)

Para Vargas (2010), a comunicação é carregada de aspectos culturais e por isso se torna um grande desafio. Em um ambiente de projetos há diferentes pessoas, com diferentes percepções de valores, portanto deve-se dedicar para que a comunicação seja efetiva, clara e simples.

Seja qualquer tipo de projeto ou atividade, a comunicação é um fator essencial que garante o entendimento do que é proposto. Porém, quando este fator não é devidamente explorado, há resultados insatisfatórios em relação à qualidade e expectativa declarada.

Segundo a pesquisa anual PMSurvey (2014), o problema na comunicação foi apontado como o principal fator responsável pelo insucesso nos projetos, atingindo mais de 60% da opinião dos participantes, conforme representado no Gráfico 1.

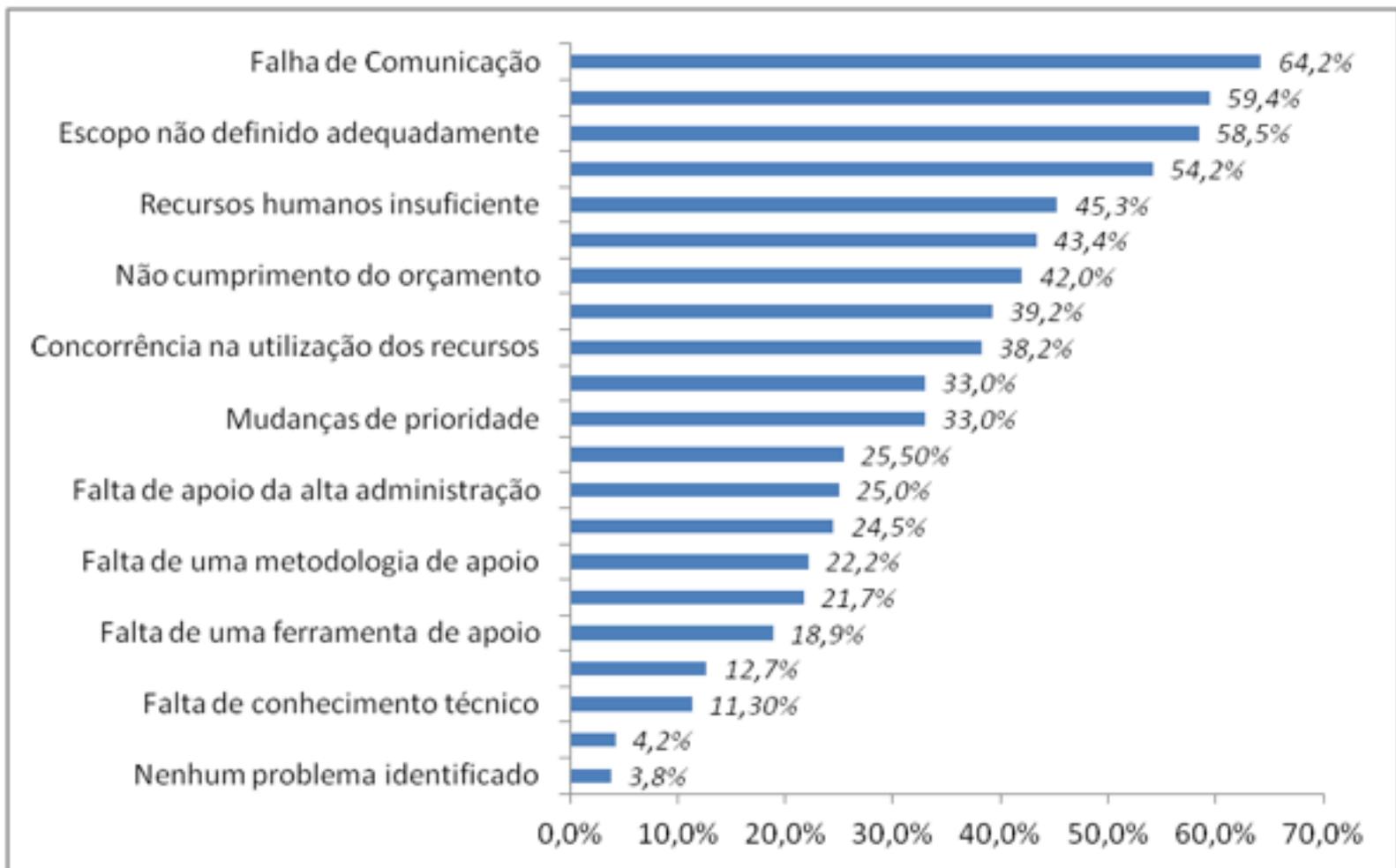


Gráfico 1 – Problemas mais frequentes em projetos
Fonte: PMSurvey , 2014

2.5.2. Partes interessadas – *Stakeholders*

Outro fator de extrema importância ao sucesso é o envolvimento das partes interessadas durante os projetos. Segundo Trentim (2014):

A definição de sucesso do projeto é alcançar ou superar as expectativas das partes interessadas, principalmente do cliente. Mesmo que as entregas tenham sido feitas e os objetivos satisfeitos, se as partes interessadas não estiverem satisfeitas, o projeto fracassou em algum ponto.

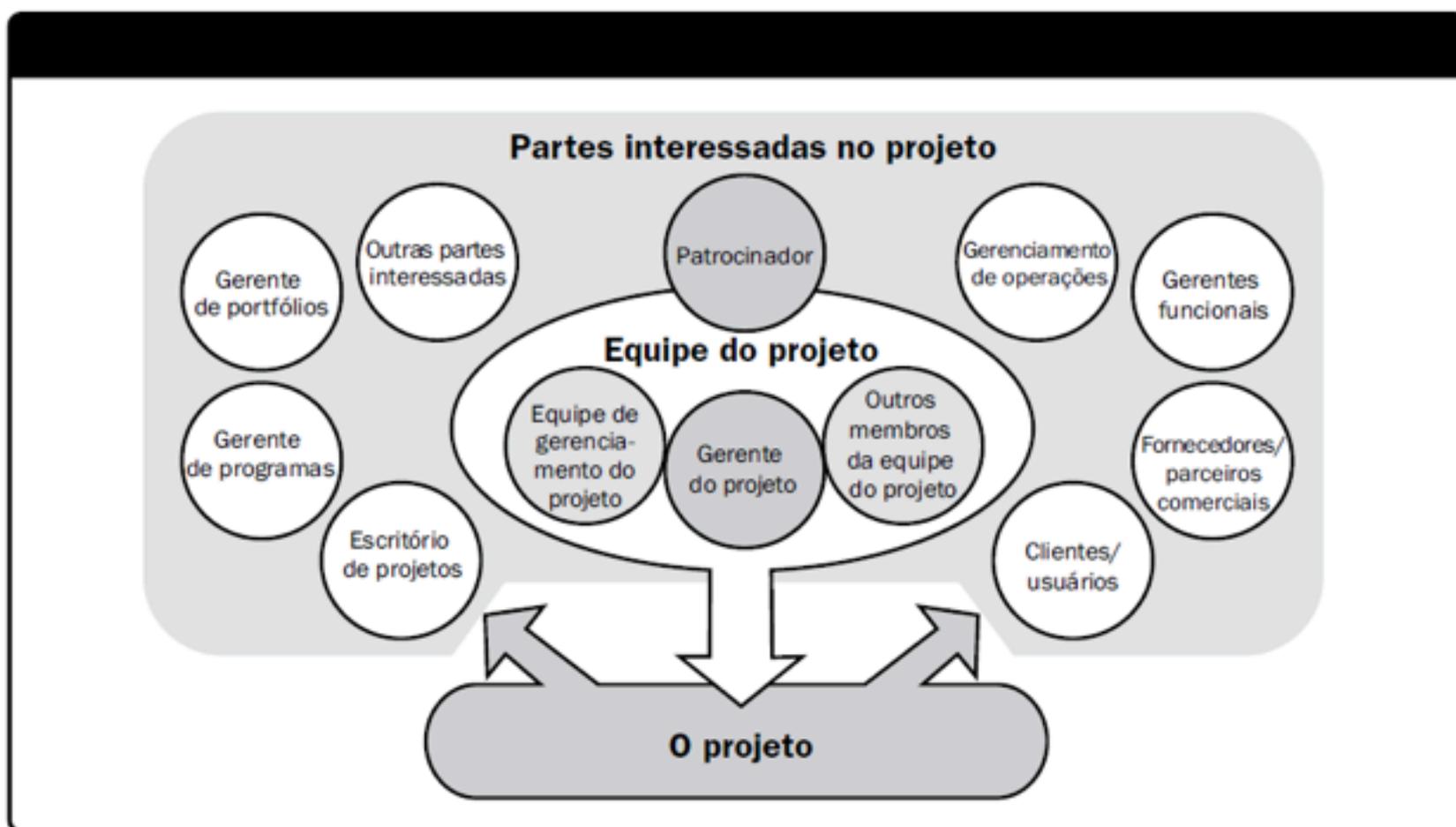
A identificação das partes interessadas, – patrocinador (*sponsor*), cliente, gerente, equipe – a compreensão do seu grau de influência em um projeto e o balanceamento das suas exigências, necessidades e expectativas são fundamentais para o sucesso de um projeto. (PMI, 2013 p. 31)

Deve haver total engajamento entre as partes interessadas para que os requisitos do projeto sejam devidamente elencados, analisados e estruturados no desenvolvimento do projeto. Os tipos de *stakeholders* de um projeto e a devida integração podem ser analisados na Figura 3.

A ativa influência das partes interessadas preconiza o alinhamento das expectativas e o frequente acompanhamento no decorrer do projeto, responsável por mitigar atrasos na entrega e retrabalhos desnecessários.

Lidar com *stakeholders* significa conciliar os interesses conflitantes e influenciá-los em benefício do projeto, o que de certo modo, amplia a complexidade do gerenciamento e se torna crucial para o sucesso. (SABBAG, 2013)

Figura 3 - Envolvimento das Partes Interessadas no Projeto



Fonte: PMI (2013)

2.5.3. Alinhamento estratégico

Por fim, outro fator que integra o sucesso dos projetos é o alinhamento estratégico do negócio. A orientação estratégica é responsável por fornecer o objetivo, as expectativas, metas e ações necessárias para que o projeto alcance o objetivo proposto.

O gerenciamento de projetos deve estar diretamente relacionado com a alta administração, de maneira que sempre que houver alguma alteração, os objetivos do projeto sejam imediatamente realinhados.

Segundo o PMI (2013 p. 14):

Em um ambiente de projeto, mudanças nos objetivos do projeto afetam a sua eficiência e sucesso. Quando o negócio tem um alinhamento constante com o projeto, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente porque o projeto permanece alinhado com a direção estratégica da organização. Caso haja mudanças, os projetos devem mudar de acordo.

O alinhamento estratégico é fundamental ao desenvolvimento de projetos por resultar em diretrizes responsáveis pelo andamento do mesmo, pois quando há um efetivo alinhamento com a alta administração, todas as etapas dos projetos podem ser realizadas de maneira assertiva.

Segundo Saboya (2015), a excelência na entrega de um projeto está totalmente conectada ao alinhamento estratégico:

Antes mesmo da fase de iniciação, é fundamental conhecer os objetivos, visão e valores da empresa para qual se vai realizar um projeto, pois a partir disso é possível construir um escopo completo, determinar stakeholders, custos, riscos e esforço. Possibilita também planejar o gerenciamento da qualidade e das comunicações. Cada fase de um projeto é de extrema importância. O alinhamento estratégico feito por gerentes de projetos, com boas técnicas e experiência, torna o sucesso do projeto natural.

3. Metodologia do trabalho científico

O procedimento metodológico deste estudo foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa através do estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto. As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Já o estudo de caso envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

Martins e Theóphilo (2009) ressaltam que em um estudo de caso deve-se aplicar a pesquisa qualitativa:

A estratégia de pesquisa estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo "um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano".

Segundo o Instituto PHD (2015):

A pesquisa qualitativa está mais relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população. É exploratória, portanto não tem o intuito de obter números como resultados, mas insights – muitas vezes imprevisíveis – que possam nos indicar o caminho para tomada de decisão correta sobre uma questão-problema.

3.1. Estudo de caso

Este estudo foi desenvolvido com base em informações de uma grande empresa de soluções de pagamento, localizada na cidade de Barueri há mais de 20 anos.

A amostra deste estudo limitou-se a área de Canais de Inovação, responsável pelo desenvolvimento de entregáveis de inovação tecnológica, seja novos sistemas, aplicativos e demais ferramentas.

A pesquisa exploratória qualitativa foi realizada com apoio de um questionário para o levantamento de informações a respeito da cultura e estrutura organizacional, processos e metodologias e resultados alcançados no quesito de gerenciamento de projetos.

A amostra respondente do questionário consiste em 10 participantes, dentre eles Coordenadores de Tecnologia da Informação, Especialistas de Sistemas e Analistas de Sistemas, envolvidos em diferentes projetos de inovação e selecionados de acordo com o tempo de atuação na área.

Para análise dos resultados serão utilizados gráficos e tabelas representativas, além da observação do ambiente e descrições das informações coletadas.

3.2. Questionário

O questionário integra 20 questões assertivas elaboradas com base na Escala de Likert. Este método, criado por Rensis Likert em 1932, apresenta uma escala de respostas gradativas na qual os respondentes são solicitados a assinalar uma das seguintes opções: concordo totalmente, concordo parcialmente, indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente.

As questões foram segmentadas em cinco categorias: sucesso, comunicação, *stakeholders*,

alinhamento estratégico e papéis e responsabilidades dos gerentes e *sponsors*.

Os questionários foram entregues em um envelope para manter o sigilo das informações. Por se tratar de um levantamento de dados restritos, não foi necessário identificá-los com dados pessoais, apenas com dados básicos como idade, sexo e nível de formação, a fim de situar os respondentes durante a análise.

4. Análise e resultados

Conforme destacado na seção anterior, o questionário foi segmentado em categorias a fim de auxiliar os respondentes com perguntas ordenadas e também facilitar a análise de acordo aos temas propostos.

A respeito dos participantes os gráficos 2 e 3 representam a idade e o nível de formação dos envolvidos. Quanto ao sexo, entre os 10 participantes, apenas 20% foram formados por mulheres, o que também pode evidenciar que em áreas voltadas a tecnologia, a presença de homens ainda é mais significativa.

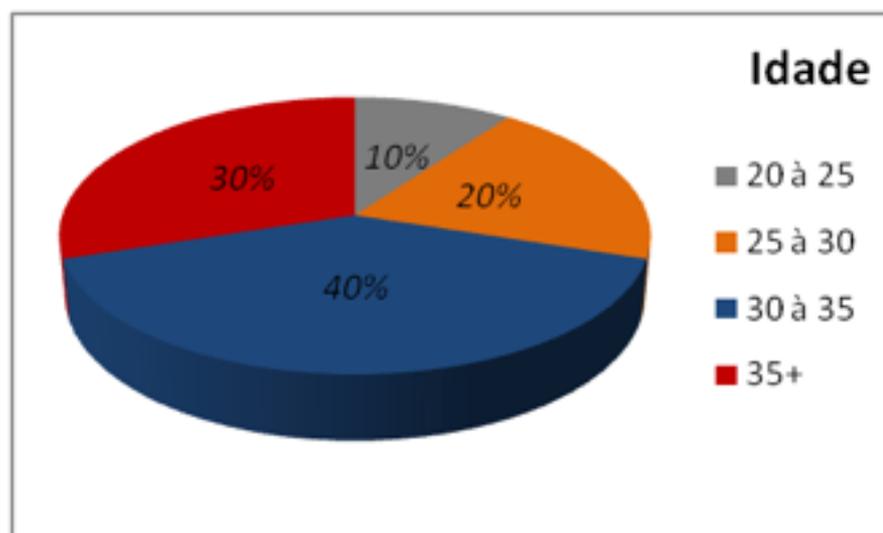


Gráfico 2 – Faixa de idade dos participantes
Fonte: Própria Autoria (2016)

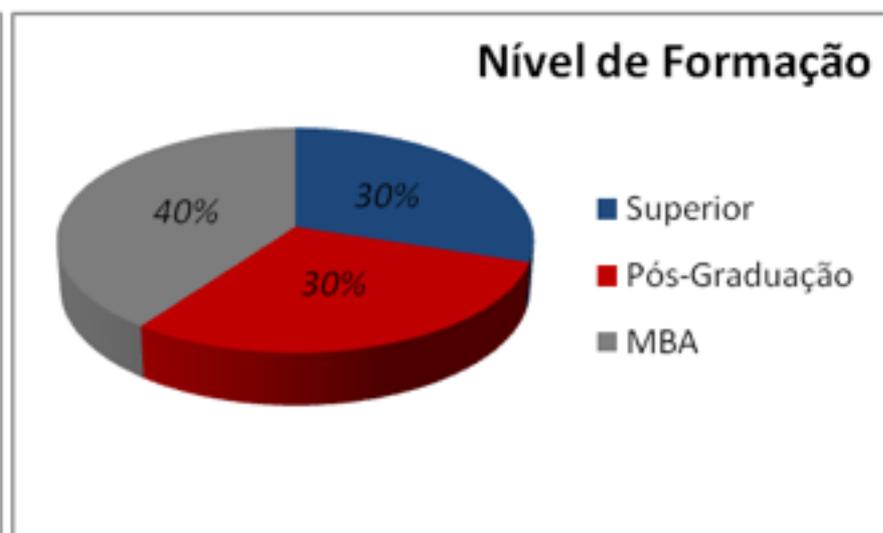


Gráfico 3 – Nível de formação dos participantes
Fonte: Própria Autoria (2016)

Conforme destacado anteriormente, a amostra totaliza 10 participantes, sendo 3 Coordenadores de Tecnologia da Informação, 5 Especialistas de Sistemas e 2 Analistas de Sistemas.

Quanto aos dados, os mesmos serão apresentados e analisados de acordo com as categorias propostas. Vale ressaltar que foi utilizada a escala de Likert, portanto as respostas foram apresentadas em uma escala gradativa quanto ao nível de concordância, conforme as seguintes opções:

- CT: Concordo Totalmente
- C: Concordo
- I: Indiferente
- D: Discordo
- DT: Discordo Totalmente

4.1. Análise da categoria A: Sucesso

A) Sucesso		CT	C	I	D	DT
1	Posso dizer que o sucesso na gestão dos projetos sempre é alcançado, pois todos os projetos são entregues dentro do prazo, custo e padrão de qualidade acordado, garantindo total satisfação dos clientes	-	-	-	80%	20%
2	Acredito que uma comunicação eficaz, o envolvimento dos stakeholders e o alinhamento estratégico sustentam o sucesso de um projeto.	20%	80%	-	-	-
3	A grande maioria dos projetos desta área não são entregues com sucesso.	-	30%	30%	40%	-

Tabela 1 – Sumarização dos dados : Sucesso

As questões de 1 a 3 referenciam o sucesso dos projetos da área, conforme apresentadas na tabela 1. Segundo os dados obtidos, pode-se observar que a área encontra dificuldades nas entregas de projetos com sucesso, impactando consequentemente, o prazo, custo estimado, qualidade e satisfação dos clientes.

Conforme o levantamento, embora os respondentes tenham ciência de que o sucesso esteja relacionado aos fatores-chave apresentados neste estudo, a falta de engajamento entre eles evidencia o impacto das influências organizacionais sobre o sucesso de um projeto.

Mesmo esclarecendo que este estudo não identifica a empresa, é possível observar que os respondentes não quiseram demonstrar a deficiência da área quanto ao sucesso dos projetos e por isso houve respostas evasivas para esta questão.

4.2. Análise da categoria B: Comunicação

B) Comunicação		CT	C	I	D	DT
4	Acredito que a comunicação seja um fator-chave para o sucesso dos projetos, pois é responsável por determinar o entendimento de todas as atividades.	70%	30%	-	-	-
5	Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falha na comunicação, pois a informação não é claramente transmitida e há retrabalhos desnecessários	10%	90%	-	-	-
6	Acredito que a comunicação entre as partes interessadas através de e-mails seja suficiente para os alinhamentos durante os projetos.	-	10%	-	40%	50%
7	Na minha opinião, a comunicação é mais clara e eficiente quando há a participação de todos os stakeholders em reuniões	20%	40%	-	20%	20%

Tabela 2 – Sumarização dos dados : Comunicação

As questões de 4 a 7 abordaram o fator da comunicação, apresentadas na tabela 2. Segundo os dados obtidos, os participantes concordaram que a comunicação seja um fator-chave para o sucesso dos projetos, porém todos alegaram que a falha na comunicação é o principal fator que impacta os projetos da área. Este dado pode ainda estabelecer um comparativo com a pesquisa anual PMSurvey (2014), que também destacou este fator como o principal problema dos projetos em geral.

De acordo com os dados, os participantes discordaram que a comunicação via e-mail seja suficiente para os alinhamentos dos projetos, porém conforme observado na área, esta ferramenta é utilizada com frequência.

Outro ponto seria a eficiência da comunicação através de reuniões. Segundo os dados, alguns respondentes alegaram ser uma maneira eficaz para o alinhamento dos projetos, porém outros justificaram que há dificuldades em reunir os stakeholders com frequência para estes alinhamentos e por isso discordaram que a comunicação seja eficiente desta maneira.

4.3. Análise da categoria C: *Stakeholders*

C) <i>Stakeholders</i>		CT	C	I	D	DT
8	Acredito que o envolvimento dos <i>stakeholders</i> seja de suma importância em todas as fases do projeto	60%	30%	-	10%	-
9	Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de envolvimento dos <i>stakeholders</i> , que não alinham as expectativas efetivamente	10%	60%	10%	20%	-
10	Na minha organização, os projetos possuem requisitos bem definidos, pois os <i>stakeholders</i> estão sempre envolvidos durante o desenvolvimento.	-	-	-	70%	30%
11	Nos projetos da minha área, há mudanças constantes nos escopos, pois as partes interessadas não os definem de maneira adequada	60%	40%	-	-	-

Tabela 3 – Sumarização dos dados: *Stakeholders*

Conforme a tabela 3, as questões de 8 a 11 referiram-se aos *stakeholders*. Segundo a abordagem, a grande maioria dos participantes afirmou que a participação dos stakeholders é de suma importância em todas as fases do projeto, porém através dos dados obtidos pode-se observar que nesta organização não há o envolvimento total dos mesmos.

Os dados obtidos nas demais questões a respeito da expectativa, requisito e escopo, ressaltam que quando os *stakeholders* não são devidamente envolvidos, as expectativas não são alinhadas, os requisitos não são bem definidos, o escopo sofre mutações constantes e conseqüentemente o sucesso dos projetos é impactado.

Conforme definido por Trentim (2014) o sucesso do projeto é alcançar ou superar as expectativas das partes interessadas, portanto a importância deste fator deve ser revista na área, principalmente por lidar com projetos de inovação que devem apresentar maior nível de detalhamento durante as atividades.

4.4. Análise da categoria D: Alinhamento estratégico

D) Alinhamento estratégico		CT	C	I	D	DT
12	Na minha organização, a alta administração é envolvida durante o projeto para garantir que o mesmo esteja sempre alinhado estrategicamente.	-	60%	20%	20%	-
13	Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de alinhamento estratégico, pois novos projetos podem invalidar outros projetos que já estão em andamento	-	70%	-	30%	-
14	Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de alinhamento estratégico, pois as estratégias organizacionais podem interromper o andamento dos projetos e conseqüentemente gerar desperdícios de tempo, recursos e custos.	-	70%	-	30%	-
15	Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de alinhamento estratégico, pois a equipe é informada tardiamente quando há alterações	-	20%	-	70%	10%

Tabela 4 – Sumarização dos dados: Alinhamento estratégico

As questões de 12 a 15 representaram o alinhamento estratégico, abordadas na tabela 4. Conforme os dados obtidos, pode-se observar que nem todos os participantes afirmaram que a alta administração é envolvida durante os projetos. Este fato pode ser comprovado nas demais questões a respeito da falta de alinhamento estratégico.

A maioria dos participantes alegou que nesta organização, novos projetos podem invalidar outros que já estejam em andamento e que as próprias estratégias organizacionais podem

simplesmente impactar a conclusão de um projeto, sem que haja preocupação quanto ao tempo, recursos e custos desperdiçados.

Embora o envolvimento da alta administração não seja algo frequente durante os projetos, é dever dos gerentes de projetos estarem cientes quanto as diretrizes definidas para a organização, pois este alinhamento deve abordar os objetivos, visão e valores da empresa na fase de iniciação dos projetos.

Conforme Saboya (2015) a excelência na entrega de um projeto está totalmente conectada ao alinhamento estratégico, pois o sucesso do projeto se torna natural quando este tipo de alinhamento é realizado efetivamente.

4.5. Análise da categoria E: Papéis e Responsabilidades

E) Papéis e Responsabilidades		CT	C	I	D	DT
16	Acredito que o sucesso de um projeto esteja diretamente relacionado às habilidades técnicas e interpessoais do Gerente de Projetos.	-	50%	20%	20%	10%
17	Na minha opinião, o sucesso de um projeto está estritamente ligado às qualificações técnicas dos envolvidos	10%	50%	-	30%	10%
18	O papel do <i>Sponsor</i> (patrocinador) de um projeto é fundamental ao sucesso devido à posição para a tomada de decisão e intermediação entre a alta administração e os demais <i>stakeholders</i> .	30%	70%	-	-	-
19	Acredito que o sucesso de um projeto também esteja relacionado à capacidade motivacional do Gerente de Projetos com a equipe.	30%	60%	-	10%	-
20	Acredito que o sucesso de um projeto não esteja relacionado ao <i>sponsor</i> , pois na minha organização, ele não é totalmente envolvido durante o desenvolvimento dos projetos	-	20%	10%	70%	-

Tabela 5 – Sumarização dos dados : Papéis e Responsabilidades

Por fim, a tabela 5 representa as questões de 16 a 20 a respeito dos papéis e responsabilidades dos gerentes e *sponsor* dos projetos que possuem grande influência também ao sucesso dos projetos, pois são eles os responsáveis pelo engajamento dos fatores-chave – comunicação, stakeholders e alinhamento estratégico.

Segundo os dados obtidos, para os participantes o sucesso dos projetos também está relacionado às habilidades do gerente de projetos, sejam elas técnicas ou motivacionais, Quanto ao *sponsor*, os participantes também alegaram que seu papel se torna fundamental devido à posição para tomada de decisões e intermediação entre a alta administração e os demais stakeholders, portanto pode-se analisar que há grande influência também quanto ao alinhamento estratégico dos projetos.

5. Considerações finais

É evidente que garantir o sucesso de um projeto não seja uma tarefa simples. Lidar com incertezas e impercepções presentes em um projeto de inovação tecnológica pode ser ainda mais complexo.

Conforme analisado neste estudo, a área de Canais de Inovação de uma empresa de soluções de pagamento encontra alguns obstáculos para garantir o sucesso dos projetos da área. De acordo ao levantamento dos dados, os problemas mapeados estão estruturados em três fatores-chave: a comunicação, os stakeholders e o alinhamento estratégico.

Durante todo o desenvolvimento deste estudo, acreditava-se que o sucesso de um projeto de inovação sustenta-se nesses três pilares, conforme definições já destacadas e após o estudo de caso, foi possível comprovar esta hipótese.

Portanto, a fim de contribuir ao sucesso dos projetos de inovação, os três fatores primordiais

devem ser priorizados desde a fase de iniciação dos mesmos, para que haja um planejamento efetivo a respeito de cada aspecto.

Para a área estudada, espera-se que após o mapeamento dos problemas e a análise estruturada nestes quesitos, o índice de entrega poderá ser elevado, uma vez que os próprios colaboradores terão conhecimento sobre esta análise e poderão utilizá-la para apoio às futuras entregas.

Referências

Confederação Nacional da Indústria: **Mobilização Empresarial pela Inovação: Gestão da inovação**. Brasília, 2010

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DINSMORE, Paul C. **AMA: manual de gerenciamento de projetos** - Tradução de Adriane Cavallieri – 2. ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

DRUCKER, Peter F.: **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**; tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 4. ed. 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

INSTITUTO PHD. **Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa: Entenda a diferença**. Disponível em: <<http://www.institutophd.com.br/blog/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/>> Acesso em 20 fev. 2016

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. Traduzido por João Gama e Joyce Prado – São Paulo: Blucher, 2011.

Martins, Gilberto de Andrade, & Theóphilo, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2a. Ed., São Paulo, Atlas, 2009.

FERREIRA, Stanley Primo ; SILVA, Michelle Queiroz. **Gerenciamento de Riscos em Projetos de Inovação Tecnológica**. Ceará, 2012.

FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. **Manual do Oslo**: 3.ed. 1997.

MICHAELIS, Dicionário. **Definição de Sucesso**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=sucesso>> Acesso em 20 set. 2015.

PMI, Project Management Institute. **Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5ª edição. PMI, 2013.

PMI Survey, 2014. Disponível em: <www.pmsurvey.org>. Acesso em: 20 ago. 2015.

REIS, Thiago. **Os 7 segredos para uma gestão de projetos de alta performance**. Disponível em : <<http://academia.projectbuilder.com.br/>> Acesso em 20 set. 2015

REIS, Thiago. **O que é, afinal, a gestão de projetos?** Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/blog-gestao-de-projetos/o-que-e-afinal-a-gestao-de-projetos>> Acesso em 29 out. 2015

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

SABOYA, Marcos. **Alinhamento Estratégico e Gerenciamento de Projetos**. E-commerce Brasil: 2015. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/alinhamento-estrategico-e-gerenciamento-de-projetos/>> Acesso em 24 fev. 2016.

TRENTIM, Mário Henrique. **Gerenciamento de Projetos: Guia para as certificações CAPM e PMP**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. Rio

Anexo A - QUESTIONÁRIO

Orientações Básicas:

- 1) Este questionário integra a coleta de dados proposta no projeto de pesquisa intitulado : “Os Fatores de Sucesso na Implementação de Projetos de Inovação em uma Empresa de Soluções de Pagamento”.
- 2) Este material foi desenvolvido por Aryadine Marcela Miranda Gonsalves, discente do curso de Gestão da Tecnologia da Informação da Faculdade de Tecnologia de Barueri - FATEC
- 3) Para que seja mantido o sigilo das informações declaradas, não há a necessidade de nenhum tipo de identificação. O mesmo deverá ser devolvido no envelope recebido.
- 4) As afirmações propostas foram estruturadas em uma escala gradativa (Escala de Likert) a fim de analisar o nível de concordância, conforme a seguinte legenda :

Concordo Totalmente (CT)	Concordo Parcialmente (C)	Indiferente (I)	Discordo Parcialmente (D)	Discordo Totalmente (DT)
--------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Idade: _____

Sexo: () M () F

Nível de Formação: _____

QUESTIONÁRIO

a) Sucesso	CT	C	I	D	DT
1. Posso dizer que o sucesso na gestão dos projetos sempre é alcançado, pois todos os projetos são entregues dentro do prazo, custo e padrão de qualidade acordado, garantindo total satisfação dos clientes.					
2. Acredito que uma comunicação eficaz, o envolvimento dos stakeholders e o alinhamento estratégico sustentam o sucesso de um projeto.					
3. A grande maioria dos projetos desta área não são entregues com sucesso.					
b) Comunicação	CT	C	I	D	DT

4. Acredito que a comunicação seja um fator-chave para o sucesso dos projetos, pois é responsável por determinar o entendimento de todas as atividades.					
5. Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falha na comunicação, pois a informação não é claramente transmitida e há retrabalhos desnecessários.					
6. Acredito que a comunicação entre as partes interessadas através de e-mails seja suficiente para os alinhamentos durante os projetos.					
7. Na minha opinião, a comunicação é mais clara e eficiente quando há a participação de todos os stakeholders em reuniões.					
c) Stakeholders (Partes Interessadas)	CT	C	I	D	DT
8. Acredito que o envolvimento dos <i>stakeholders</i> seja de suma importância em todas as fases do projeto.					
9. Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de envolvimento dos <i>stakeholders</i> , que não alinham as expectativas efetivamente.					
10. Na minha organização, os projetos possuem requisitos bem definidos, pois os <i>stakeholders</i> estão sempre envolvidos durante o desenvolvimento.					
11. Nos projetos da minha área, há mudanças constantes nos escopos, pois as partes interessadas não os definem de maneira adequada.					

d) Alinhamento Estratégico	CT	C	I	D	DT
12. Na minha organização, a alta administração é envolvida durante o projeto para garantir que o mesmo esteja sempre alinhado estrategicamente.					
13. Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de alinhamento estratégico, pois novos projetos podem invalidar outros projetos que já estão em					

andamento.					
14. Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de alinhamento estratégico, pois as estratégias organizacionais podem interromper o andamento dos projetos e conseqüentemente gerar desperdícios de tempo, recursos e custos.					
15. Na minha organização, o principal fator que impacta o sucesso de um projeto é a falta de alinhamento estratégico, pois a equipe é informada tardiamente quando há alterações nos objetivos propostos.					
e) Papéis e Responsabilidades	CT	C	I	D	DT
16. Acredito que o sucesso de um projeto esteja diretamente relacionado às habilidades técnicas e interpessoais do Gerente de Projetos.					
17. Na minha opinião, o sucesso de um projeto está estritamente ligado às qualificações técnicas dos envolvidos.					
18. O papel do <i>Sponsor</i> (patrocinador) de um projeto é fundamental ao sucesso devido à posição para a tomada de decisão e intermediação entre a alta administração e os demais <i>stakeholders</i> .					
19. Acredito que o sucesso de um projeto também esteja relacionado à capacidade motivacional do Gerente de Projetos com a equipe.					
20. Acredito que o sucesso de um projeto não esteja relacionado ao sponsor, pois na minha organização, ele não é totalmente envolvido durante o desenvolvimento dos projetos.					

-
1. Discente em Gestão da TI - Faculdade de Tecnologia de Barueri. *Email:* aryadine.gonsalves@fatec.sp.gov.br
 2. Professor do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. CEETEPS - Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa. *Email:* marcelo.okano@cps.sp.gov.br
 3. Fatec Barueri / Universidade Paulista – UNIP. *Email:* marceloeloyfernandes@gmail.com
-

