

A IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA POR MEIO DE PROJETO: O CASO CARANDIRU

Roque Rabechini Jr.

Universidade Nove de Julho
roquejr@usp.br

Stefane Sabino

Universidade Nove de Julho
misabino@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo sobre a transformação de uma estratégia por meio de projetos. Foi construído um quadro teórico para o desenvolvimento desta pesquisa a partir da exploração da literatura sobre teoria contingencial em gerenciamento de projetos. A metodologia de estudo de caso foi a alternativa encontrada para o desenvolvimento deste estudo. Seu objeto foi o projeto de criação do Parque da Juventude, no antigo complexo penitenciário Carandiru, na cidade de São Paulo, no Brasil. Como resultado, verificou-se a adoção de uma prática gerencial tradicional tendo como destaque as variáveis de alta intensidade e alta complexidade. Com isso, foi possível dar uma contribuição de ordem prática no entendimento da teoria sobre gerenciamento contingencial de projetos.

Palavras-chave: Sucesso em projetos. Gestão contingencial. Estratégia em projetos.

ABSTRACT

This paper presents one case study about strategic transformation with project. It was built a theoretical frame literature on the project management contingency theory. The case study methodology was used in the creation project of Parque da Juventude, the former Carandiru prison complex in the city of São Paulo, Brazil. As a result it was found the adoption of a traditional management practice with emphasis variables of high intensity and high complexity. Therefore, it was possible to give a practical contribution to understanding the contingency theory applied in the project management.

Key-words: Success in project. Contingency theory. Strategic project management.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre avaliação de sucesso em projetos envolvem pelo menos dois aspectos estratégicos: um decorrente da abordagem de fatores críticos; outro, da análise de fatores diferenciados e independentes que envolvem tanto o gerenciamento do projeto, quanto os resultados de projetos em si, representados pelos produtos e serviços (Pinto & Mantel, 1990).

A discussão sobre sucesso em projeto, acredita-se, ainda está longe de ser definitiva. Estudos sobre sucesso em projetos (Morris & Hough, 1987; Pinto & Mantel, 1990; The Standish Group, 2010; Tishler et al., 1996) tem se baseado muito em indicadores ou fatores-chave utilizados para mostrar seu desempenho, mas há uma carência em trabalhos que mostrem alternativas gerenciais feitas *ex-ante*, visando aumentar a concepção do gerenciamento na busca do sucesso.

Dvir, Lipovetsky, Shenhar e Tishler (1998) argumentam que a principal causa de problemas em projetos pode ser a premissa, adotada por alguns gerentes, de uma teoria universal de gestão de projetos aplicável a todos os tipos de projetos. As diferenças entre projetos são inúmeras para que todos tenham de ser geridos de uma mesma forma. Carvalho e Rabechini Jr. (2007) corroboram essa análise e argumentam que os profissionais treinados e certificados nesses modelos normativos tendem a adotá-los na íntegra de forma prescritiva nas organizações em que atuam sem uma reflexão quanto à necessidade de sua adaptação e flexibilização no contexto singular da organização. Os autores enfatizam que, para entender e realizar a análise contingencial das metodologias e práticas de gestão de projetos, é preciso que tanto a organização quanto os responsáveis por projetos nas empresas tenham certo grau de maturidade.

Nesse sentido, os aspectos da contingência devem ser levados em conta antes de um desenvolvimento efetivo de um projeto, ou seja, propõe-se a realização de uma análise que enfatize as reais necessidades de gerenciamento. Para Dvir et al. (1998), apesar da emergente literatura que procura tipologias e classificações, nenhuma se tornou padrão e a literatura ainda se concentra em um conjunto universal de funções e atividades consideradas comuns a todos os projetos.

Para Sauser, Reilly e Shenhar (2009), a teoria do gerenciamento contingencial em projetos pode prover novos *insights* para um entendimento mais profundo das falhas em projetos. Os estudos que tratam dos alinhamentos entre estratégia e projetos, alimentados pelas abordagens dos fatores críticos de sucesso e fracasso em projetos, podem ser aprofundados com a abordagem da teoria contingencial adaptada ao campo de estudo de projetos.

Com o intuito de entender as questões estratégicas do sucesso em projetos sob a óptica contingencial, este trabalho analisou o projeto de transformação do complexo penitenciário na cidade de São Paulo (Carandiru) numa área de lazer. Uma questão de pesquisa orientou os pesquisadores contribuindo para o entendimento do fenômeno estratégico do sucesso em projetos: como o gerenciamento de projetos contribuiu para a implantação da estratégia de transformação?

A argumentação utilizada para consolidar a resposta a essa questão está calcada na literatura sobre gestão estratégica em projetos, teoria contingencial aplicada a projetos e fatores críticos de projetos. A resposta a essa questão certamente ajudará a comunidade acadêmica e os executivos de projetos a entender alguns fatores importantes de implantação de estratégia, sustentada por meio de empreendimentos. Fazendo-se uso de proposições e análise do projeto, objeto deste estudo, apresentou-se um quadro analítico de comparação com estudos relevantes e atuais da disciplina gerenciamento de projetos.

O projeto caracterizou-se por transformar uma área marcada por violência e agressões humanas, amplamente noticiada no Brasil e no mundo, em um parque (da Juventude) cujo intuito foi oferecer à comunidade local um espaço de lazer e benefício social.

Há, pelo menos, duas importantes justificativas para o desenvolvimento deste caso. Primeira, mostrar as evidências de como o enquadramento de um projeto em ambiente complexo pode ser útil a sua administração visando ao sucesso. A natureza do estudo de uma investigação em profundidade possibilitou examinar as carências gerenciais. Segunda, ilustrar uma situação paradoxal entre o enquadramento de um projeto de caráter tradicional e o uso de conceitos do gerenciamento contingencial. Assim, este artigo contribui no sentido de compreender o fenômeno da escolha adequada de gestão por meio de enquadramento da teoria de gerenciamento contingencial vigente.

O desenvolvimento deste trabalho foi estruturado em seis seções, iniciando-se com esta introdução. Em seguida, na seção 2, foram tratados os aspectos relevantes da literatura sobre gerenciamento de projetos e sucesso em projetos. Na seção 3, foram abordados os aspectos metodológicos. Na seção seguinte, apresentou-se o caso objeto deste estudo. Nas seções 5 e 6, foram apresentados, respectivamente, o relato do caso e a análise. As conclusões foram expostas na seção 7, seguidas das referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A competitividade do mercado atual reflete diretamente na necessidade de projetos bem-sucedidos. Com isso, muitos estudos recentes analisam conceitualmente o projeto pelo prisma do sucesso. De acordo com The Standish Group (2010), dos projetos de tecnologia da informação, apenas 28% obtiveram sucesso nos critérios tradicionais (custo, prazo e qualidade) e comerciais. E apenas um em cada quatro produtos que entraram em desenvolvimento tornou-se um sucesso comercial (Shenhar & Dvir, 2010).

A literatura clássica dedicada ao campo de estudos de gerenciamento de projetos não tem proposto novas alternativas de abordagens, apenas constata as formas já existentes (Kerzner, 2001; Cleland & Ireland, 2007; Gray & Larson, 2009).

O conceito de sucesso, visto por meio da obtenção de resultados na tripla restrição de um projeto – tempo, custo e desempenho técnico –, é amplamente compartilhado na literatura (Larson & Gobeli, 1989; Cooke-Davies, 2002; Kessler e Winkelhofer, 2002; Raz, Shenhar & Dvir, 2002). O que se observa, mais recentemente, é a adição de aspectos estratégicos à definição de sucesso de um projeto (Kenny, 2003; Cooke-Davies, 2004; Lipovetsky et al., 2005; Yu, Flett & Bowers, 2005; Berman, 2007).

A definição de sucesso, para Raz, Shenhar e Dvir (2002), propõe a separação do objetivo do projeto em duas partes: funcional e técnico. Assim, para os autores, as dimensões para o sucesso de um projeto são representadas por cumprir as especificações funcionais, as especificações técnicas, o cronograma e o orçamento planejado.

Já, para Kessler e Winkelhofer (2002), sucesso em projetos pode ser subdividido em: o objetivo definido para o projeto ter sido atingido e os recursos

do projeto planejados na forma de orçamentos, capacidade ou tempo terem sido utilizados de acordo com o projeto.

Cooke-Davies (2002) argumenta há duas distinções em relação ao termo sucesso em projetos. A primeira envolve distinguir sucesso em projeto – medido o cumprimento dos objetivos gerais do projeto – e sucesso do gerenciamento do projeto – medido o cumprimento das medidas tradicionais de desempenho, ou seja, custo, tempo e qualidade. A segunda distinção diz respeito à diferença entre critérios de sucesso – medidas pelas quais o sucesso ou falha de um projeto ou negócio será julgado – e fatores de sucesso – entradas para o sistema de gestão que conduzirão direta ou indiretamente para o sucesso do projeto ou do negócio.

Partindo da análise de compreender os fatores de sucesso, Poolton e Barclay (1998) propõem separar os fatores críticos em estratégicos e táticos. A efetividade dos fatores táticos – boa comunicação interna e externa, satisfação do cliente, qualidade no gerenciamento e na execução de tarefas – depende da construção de um ambiente favorável, que se dá com a correta utilização de fatores estratégicos: apoio da alta administração, visão estratégica e focada na inovação, compromissos com projetos mais importantes, flexibilidade, aceitação do risco e incentivo à cultura empreendedora.

Segundo Cookes-Davies (2002), desde os anos 1960 pesquisadores de gerenciamento de projetos tentam descobrir quais fatores levam um projeto ao sucesso.

Vários são os estudos que apontam como uma tendência o uso de fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos (White & Fortune, 2002; Barber, 2004; Söderlund, 2004; Judgev & Müller, 2005; Thomas & Mullaly, 2008; Ika, 2009). A literatura que estuda o assunto de sucesso em projetos aponta os aspectos relacionados à estruturação, aos interessados e à existência de um sistema de informação como fatores relevantes de sucesso. A estruturação do projeto, por ser uma das primeiras etapas no planejamento, é um fator crítico imprescindível para sua gestão. Nessa estruturação, incluem-se a definição da missão do projeto (Dai & Wells, 2004) e a definição de objetivos claros (The Standish Group, 2010).

Aspectos relacionados ao suporte e ao envolvimento de vários interessados também são importantes fatores críticos de sucesso. Dentre eles, podem-se destacar o suporte da alta gestão (White & Fortune, 2002), a atuação

do gerente de projetos, visto como o elemento de integração de todo o projeto (Archibald, 2003) e o envolvimento do próprio cliente ou usuário final do projeto (Dong & Zhai, 2004).

Possuir um sistema completo de gerenciamento de projetos (Kessler & Winkelhofer, 2002) com uma apropriada metodologia formal (The Standish Group, 2010) também constitui um fator crítico de sucesso operacional.

Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002) acrescentam dois fatores de extrema importância para o sucesso de um projeto: a vontade política dos envolvidos, sem a qual o projeto pode fracassar antes mesmo de ter começado, e a adequação da estrutura organizacional, que tem por objetivo tornar a gestão do projeto a mais suave possível.

A questão do relacionamento entre os participantes do projeto – como o gerenciamento desses relacionamentos (Dong & Zhai, 2004), a participação dos interessados no andamento dos projetos e a satisfação do consumidor final do projeto (Kessler & Whinkelhofer, 2002) – também é trabalhada como fator crítico do sucesso.

Já, Larson e Gobeli (1989) apresentam outros fatores que podem afetar o sucesso do projeto, tais como estrutura do projeto, competência do gerente do projeto e tamanho do projeto. Além disso, a questão da complexidade do projeto, sua prioridade dentro da organização e a consequente disponibilização de recursos, também, devem ser considerados fatores críticos de sucesso organizacional.

Diversos trabalhos têm sido conduzidos, nesta última década, buscando analisar como o sucesso em projetos pode ser medido (Gray, 2001; Dvir, Raz & Shenhar, 2002 e 2003; Bizan, 2003; Belout & Gauvreau, 2004; Kendra & Taplin, 2004; Lipovetsky et al. 2005; Besner & Hobbs, 2006; Repiso, Setchi & Salmeron, 2007).

Com a proposta de medir o sucesso em projetos por meio de critérios e métricas, Ling (2004) faz uma divisão refinando os elementos de sucesso em projetos, compondo-o com o bom desempenho do produto do projeto, por meio do atendimento de padrões de qualidade, bem como com o cumprimento de metas de tempo e orçamento.

Em um estudo envolvendo 110 projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de defesa em Israel, Dvir, Raz e Shenhar (2003) propuseram quatro

dimensões do sucesso em projetos utilizando como medida: (i) cumprimento das metas definidas; (ii) benefícios para o cliente; (iii) benefícios para a organização que desenvolve o projeto; (iv) benefícios para a defesa e a infraestrutura nacional. Por meio das informações obtidas com três diferentes *stakeholders* de cada projeto – usuário final, gestor do projeto e gestor do contrato –, os autores mostraram que a dimensão mais importante foi aquela relativa aos benefícios para o cliente. A segunda mais importante, o cumprimento de metas definidas. Já na análise da relação entre esforços em planejamento de projetos e sucesso em projetos, os autores concluem que o sucesso em projetos é insensível aos níveis de implementação de processos e procedimentos de gestão. Em outra direção, o sucesso de projetos foi positivamente relacionado com o investimento em definição de requerimentos e desenvolvimento de especificações técnicas.

Gray (2001) argumenta, por outro lado, que um sistema de medição de sucesso em projetos que compara especificações com resultado final pode ser muito simplista. Argumenta também que os aspectos contratuais de um projeto, ou seja, aqueles definidos na documentação inicial, tendem a perder a importância após sua conclusão, quando o sucesso passa a ser medido por quão bem seu produto satisfaz a necessidade do cliente final. Dessa forma, um sistema de medição de sucesso do projeto deveria incluir fatores além da especificação do projeto, uma vez que atender ou até exceder a especificação do projeto pode não produzir os efeitos desejáveis quando o projeto é entregue. Nesse sentido, ele propõe que a opinião dos interessados seja incluída como parte do sistema de medição do sucesso de projetos.

Outra métrica importante no quesito sucesso em projetos, considerando suas características específicas, é o treinamento dos envolvidos em seu desenvolvimento. De acordo com Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002), é fundamental ter investimentos em treinamentos para que os funcionários possam compreender um novo sistema e gerir um projeto com eficiência e eficácia.

Em síntese, foi possível averiguar pelos trabalhos visitados nesta revisão que, quando se trata de sucesso em projetos, os indicadores mais tratados foram os de prazo e custo (Katz & Allen, 1985; Larson & Gobeli, 1989; Gray, 2001; White & Fortune, 2002; Ling, 2004). É consensual, também, o tratamento à questão financeira (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Thomas, Delisle & Judgev, 2002; Patah & Carvalho, 2007). As abordagens desta linha do pensamento

teórico sobre desempenho em projetos dão ênfase aos parâmetros (métricas) quantitativos para orientação da identificação de sucesso. Complementando, há os parâmetros de sucesso dado por indicadores quantitativos. Nessa linha, alguns destes autores incluem conceitos como riscos (Archer & Ghasemzadeh, 1999), satisfação de interessados em novos projetos obtidos e desempenho da equipe (Thomas, Delisle & Judgev, 2002). Há, ainda, estudos que fornecem uma visão um pouco mais distinta ao incluir o valor como uma função dos processos que as organizações geram (Ibbs & Reginato, 2002).

A proposição de um sistema de gerenciamento de projetos contingencial, para Rabechini Jr. e Cavalho (2009), é um desafio significativo, tendo em vista a multifacetada tipologia de projetos. Uma proposição prescritiva torna-se praticamente impossível, segundo os autores, dado o elevado número de arranjos possíveis para os diferentes tipos de empreendimentos realizados nos mais diferentes setores econômicos. Baseados no conceito de avaliações por grupos de variáveis ou *clusters*, quatro eixos orientadores e essenciais de projetos, os autores propuseram um modelo (Figura 1), no formato de quatro Is, que significam integração, impactos, inovação e imediato.

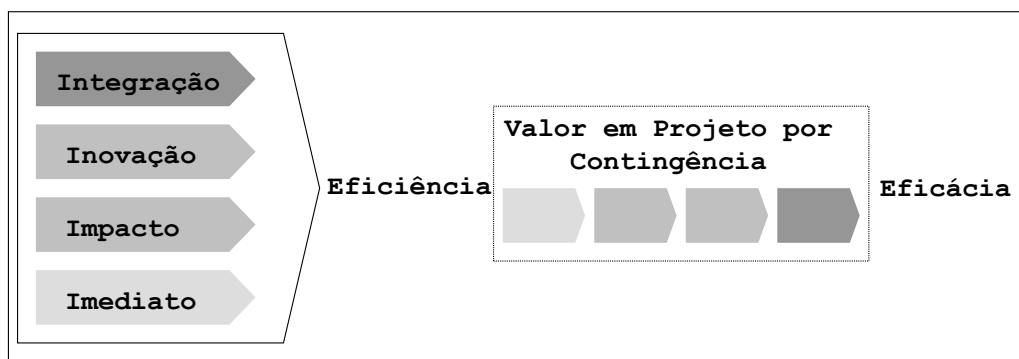


Figura 1: Abordagem contingencial em projetos

Fonte: Rabechini Jr. e Carvalho (2009).

Os autores apresentam os seguintes conceitos para cada eixo:

- a. integração: relacionada a projetos que necessitam agregar áreas de uma organização, equipes multidisciplinares, elementos de diversas naturezas. São projetos cujas equipes estão dispersas ou multilocalizadas, em que o número de participantes é alto, sendo

necessário conectá-los constantemente;

- b. impactos: projetos que afetam o meio ambiente em termos de comportamento humano e da ética dos envolvidos;
- c. inovação: são projetos em que predominam as inexatidões tecnológicas, de mercado e de informações, ausência de convicções, dificuldades tecnológicas e instabilidade;
- d. imediato: refere-se às restrições/limitações de um projeto, ou seja, envolve atenção às metas de prazos, custos e qualidade.

No entanto parecem estar nos trabalhos de Raz, Shenhar e Dvir (2002) e de Dvir, Raz & Shenhar (2003) indícios de uma nova abordagem de sucesso, que leva em conta a gestão contingencial. Nessa direção, para Shenhar et al. (2005), a tese de que um único modelo de gerenciamento de projetos pode ajustar-se a todos os tipos de projetos pode estar equivocada. Há evidências, segundo esses autores, de que, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, a abordagem contingencial deve ser considerada para diferentes tipos de projetos. Na Figura 2, há o modelo em “diamante” proposto por Shenhar e Dvir (2010).

Baseados nos estudos pioneiros de Lawrence e Lorsch (1967) sobre a teoria contingencial que envolvia análise de como diferentes taxas de alteração em tecnologias, ciências e mercado impactavam a habilidade das organizações em lidar com essas mudanças, foi que Shenhar (2001) propuseram um quadro conceitual para o tema gerenciamento de projetos.

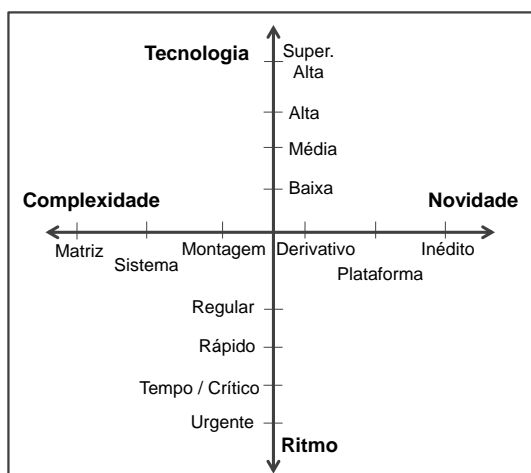


Figura 2: Modelo prático do “diamante” NCTP

Fonte: Shenhar e Dvir (2010).

Outros autores também merecem destaque, pois foram importantes na formação da teoria contingencial adaptada ao mundo do gerenciamento de projetos. Nesse sentido, os trabalhos de Thompson (1967) continham elementos que ajudaram a entender os impactos da incerteza como um dos desafios (o principal, segundo ele) das organizações complexas, cujas principais fontes de incerteza são a tecnologia e o meio ambiente. Nessa linha de raciocínio, outro autor que merece destaque para a formação do quadro conceitual da teoria contingencial voltada a projetos foi Perrow (1967). Seu trabalho mostrou que a incerteza e a complexidade podem ser utilizadas como dimensões úteis para auxiliar na tipologia de projetos a partir de um ponto de vista integrado em tecnologia e organizações complexas.

Os trabalhos de Shenhar e Dvir (2010) formam um quadro conceitual útil para enquadramento e análise, bem como entendimento de um fenômeno particular de um projeto, objeto deste estudo de caso.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, visando entender o fenômeno da implantação de uma estratégia por meio de projetos, numa perspectiva contingencial, adotou-se a análise qualitativa como alternativa metodológica e o estudo de caso como método. Na impossibilidade de obter-se uma amostragem de significância estatística, decidiu-se pela abordagem do estudo de caso único. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

A alternativa de estudo de caso para este trabalho justifica-se uma vez que os pesquisadores envolvidos não tiveram acesso a casos replicáveis (Yin, 2005).

O objeto de estudo foi o projeto de transformação de um complexo penitenciário na cidade de São Paulo (Carandiru) numa área de lazer. O projeto foi escolhido, pois se adequava aos quesitos de amplitude gerencial e impacto gerados na sociedade em que foi desenvolvido. Dessa forma, justificou-se sua escolha por levar em conta o quadro teórico levantado na revisão da literatura. Vale a pena mencionar que a escolha do método de pesquisa ocorreu pela aderência do projeto, objeto deste estudo de caso. Assim, a problemática da

pesquisa – entender o fenômeno da implantação de uma estratégia por meio de projetos – é mais bem retratada pelo método do estudo de caso.

Um construto (Figura 3) foi sugerido para orientar a pesquisa e dar condições para os pesquisadores conduzirem, avaliarem e concluírem o caso.

Como variáveis independentes, há o gerenciamento do projeto composto por ações típicas da gestão tradicional *versus* a gestão contingencial ou inovadora de projetos. A tipologia do projeto, seu porte e dados de valor de orçamento e duração constituem as variáveis moderadoras do construto. Por fim, apresentadas na área mais à direita, encontram-se as variáveis dependentes representadas pelos fatores de sucesso no respectivo projeto.

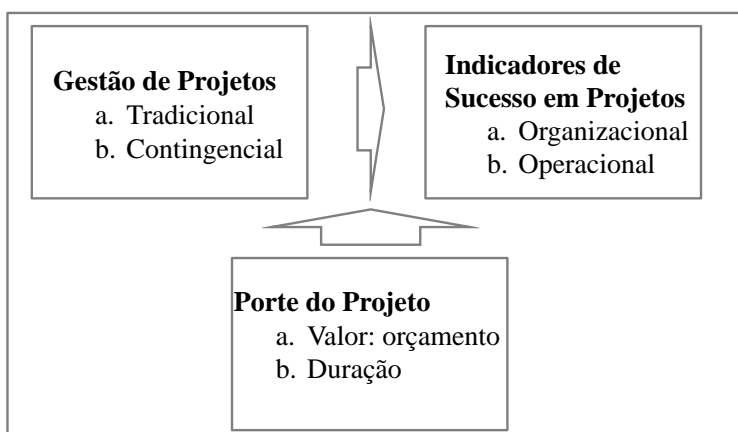


Figura 3: Estrutura da pesquisa – construto

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o levantamento de informações, utilizaram-se como instrumentos de coleta de dados: entrevista com roteiro semiestruturado, observação dos pesquisadores e acesso a documentos. Procurou-se, dessa forma, dar consistência ao método por meio do atendimento às recomendações de diversos autores, entre eles, Eisenhardt (1989), por exemplo. Esse autor cita que os pesquisadores em geral combinam múltiplas técnicas de coleta de dados para construir uma teoria. É possível utilizar diferentes métodos de coleta de dados, entre eles a pesquisa em arquivos, entrevistas, questionários e observações. Yin (2005), quando se refere às múltiplas fontes de evidências, sugere as seguintes: documentos, registros em arquivo, entrevista, observação indireta, observação participante e artefatos físicos.

A pesquisa em arquivos para obtenção de dados secundários foi realizada a partir do *website* da empresa que sediou o projeto, especificamente nas publicações sobre o projeto e nos documentos internos disponibilizados para os pesquisadores.

Foram realizadas duas entrevistas com o gerente executivo do projeto, engenheiro civil com aproximadamente 10 anos de trabalho na organização e 30 anos de experiência no mercado de obras de engenharia civil de grande porte. A decisão pela escolha do entrevistado deu-se por sua participação no empreendimento durante todo o ciclo de vida, a partir da contratação da empresa gerenciadora – excetuando-se o estágio de concepção, que já estava determinado pelo projeto do escritório de arquitetura, ganhador de concurso público elaborado pelo estado de São Paulo.

Utilizou-se como instrumento de levantamento de dados um roteiro semiestruturado dividido em três partes: (i) dados do entrevistado; (ii) características gerais da empresa; (iii) informações sobre aspectos de gerenciamento e desempenho em projeto. Nesta última parte, dois conjuntos de informações foram almejados: o primeiro, referente à verificação do cenário metodológico e gerencial da organização no qual se desenvolveu o projeto; o segundo, sobre a identificação, em pontos específicos, do impacto da utilização de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, visando identificar se os principais fatores críticos e métricas de sucesso foram atingidos.

Com essas informações, foi possível organizar a análise dos dados. Inicialmente previu-se examinar o projeto objeto de estudo por meio de informações sobre concepção gerencial, ou seja, apresentar e discutir aspectos da estrutura do projeto, objetivos, escopo e grupo de trabalhos. Em seguida, o foco da análise foi o desempenho gerencial e desempenho técnico, no intuito de esclarecer a avaliação pelos fatores organizacionais e operacionais. Os aspectos gerenciais previstos para serem examinados envolveram a organização da atividade gerencial, o estabelecimento do plano de comunicação, as preocupações com a motivação da equipe de projetos, ferramentas utilizadas, desenvolvimento técnico, avaliação das partes interessadas e gestão dos requisitos e mudanças. Do ponto de vista do desempenho técnico, previu-se analisar a *performance* técnica do projeto, bem como o reconhecimento de seu produto final e satisfação dos clientes.

A previsão da análise das informações levou em conta a técnica de confronto dos dados levantados neste estudo com dados referentes a estudos e pesquisas acadêmicas sobre a temática gestão contingencial e os aspectos de sucesso em gerenciamento de projetos. Dessa forma, previu-se proceder ao enquadramento segundo a tipologia proposta por Shenhar et al. (2005) – modelo do diamante.

Especificamente, o planejamento da análise considerou que, com as informações sobre o gerenciamento de projetos proveniente do bloco 3 do instrumento de levantamento de dados sobre tecnologia, ritmo, complexidade e tecnologia, seria possível enquadrar o projeto segundo o modelo de Shenhar e Dvir (2010).

4 RELATO DO CASO

Nesta seção, pretende-se apresentar o caso, objeto deste estudo, considerando-se inicialmente sua gênese, local e objetivo. Em seguida mostram-se os principais grupos de trabalhos considerados no escopo e discutem-se os aspectos de gerenciamento e sucesso.

4.1 O OBJETO DE ESTUDO E SUA GÊNESE

O projeto, objeto deste estudo de caso, teve como objetivo declarado “implantação de um parque de lazer no antigo complexo presidiário Carandiru, localizado na cidade de São Paulo”. O projeto fez parte de ampla estratégia de reestruturação de uma área definida pelo poder público, para solucionar um problema de cunho social.

Com uma área de 240 mil metros quadrados, o local, segundo dados históricos levantados, era ocupado pela Casa de Detenção de São Paulo – inaugurada em 1920 e conhecida posteriormente como Carandiru. O modelo de detenção adotado foi o europeu, considerado, na época, um marco para o sistema penal brasileiro, pois visava ao abandono das penas infames e à adoção da alternativa de correção de conduta por meio de “tratamento”.

Em termos de capacidade, a partir da década de 1940, já se observavam indícios de lotação, seguidos de degradação lenta e sucessiva do local. O marco culminante desses efeitos foi o episódio conhecido como o “Massacre do Carandiru”, em 1992, em que se contabilizou, oficialmente, a morte de 111 detentos. A partir daí, estudos foram realizados para desativação desse

complexo penitenciário, uma vez que o local ficara marcado por agressão aos direitos humanos, violência e degradação urbana.

Por meio de uma decisão política, optou-se, em 2002, por sua desativação. A demolição deu-se em 2005, envolvendo a maioria dos prédios, embora com reaproveitamento de algumas construções.

4.2 RESULTADOS: INFORMAÇÕES DO PROJETO, OBJETO DESTE ESTUDO

A estratégia de desativação do complexo Carandiru foi implantada por meio de um extenso programa de empreendimentos que envolveram os seguintes grupos de trabalho: (i) decisão sobre o perímetro a ser implantado para restauração; (ii) concurso público para escolha do projeto arquitetônico visando ao estabelecimento de um centro cultural; (iii) demolição de construções selecionadas, (iv) instalação de um parque de lazer; (v) entrega à população. O objeto de estudo deste trabalho está restrito ao grupo de trabalho de instalação do parque de lazer (denominado posteriormente de Parque da Juventude).

Inicialmente foi possível constatar a programação de dois trabalhos de concepção do projeto e de identificação do escopo, seguindo, assim, uma orientação de abordagem tradicional de gerenciamento de projetos.

Em termos de escopo, segundo informações documentais, foi possível identificar a existência de três linhas de atuação que formaram os elementos temáticos / conceituais para a transformação do complexo em parque de lazer. A primeira linha consistia em implantar um espaço de caráter recreativo-esportivo, prevendo-se a instalação de quadras poliesportivas, espaços para prática de *skate* e patins, pistas de Cooper, entre outros.

A segunda linha destinava-se à criação de um espaço de caráter recreativo-contemplativo, constituído de trilhas, caminhos ajardinados, passarelas, entre outros elementos que remetessem à ideia mais tradicional de um parque.

A terceira linha, de caráter cultural, constituiu-se de uma escola técnica, uma faculdade de tecnologia, bibliotecas, teatros, cinemas, dentre outros elementos de lazer. Nesse sentido, percebeu-se a existência de várias ações políticas realizadas para viabilizar a transformação do antigo complexo penitenciário.

Para atingir o objetivo e realizar as entregas previstas nas linhas de atuação percebidas nas informações de campo, os pesquisadores identificaram a

instituição responsável pelo gerenciamento do projeto – uma organização de economia mista, vinculada à Secretaria Estadual de Economia e Planejamento. Essa instituição caracteriza-se pelas soluções de engenharia direcionadas aos órgãos da administração direta e indireta do governo do estado de São Paulo. Trata-se, de acordo com o *site* da empresa, de uma organização estruturada de forma funcional, com hierarquia rígida, representada por departamentos, como a maioria das empresas públicas brasileiras.

Foi possível notar que, por ter sido o projeto, objeto deste caso, uma obra de grande vulto, sua organização deu-se por meio da constituição de uma força-tarefa dedicada e, segundo relato do entrevistado, formada com forte apoio da alta administração. As ações gerenciais, em termos de determinação de critérios de controle, avaliação e medição de sucesso do projeto, consistiram basicamente no cumprimento de prazos e custos. No caso dos custos, vale a pena mencionar que – como a questão financeira estava diretamente relacionada à alocação de homem/hora no trabalho, inclusive de subcontratações previstas, e à entrega dos *deliverables* definidos entre os membros do gerenciamento de projetos e o escritório de arquitetura responsável pelo conceito do Projeto – o sucesso, neste caso, foi visto como uma ação típica de abordagem tradicional de gerenciamento de projetos.

Uma alteração significativa no departamento de projetos foi necessária para facilitar o desenvolvimento do empreendimento, por meio do agrupamento da força-tarefa. Assim, uma vez que a organização existente, além do projeto, tinha obrigações contratuais anteriores, formou-se uma estrutura mista, mantendo, de um lado, sua departamentalização em que os profissionais desempenhavam suas atividades de rotina e, de outro, desenvolvendo o projeto, numa convivência necessária, mas nem sempre isenta de conflitos.

A formação de uma estrutura caracterizada pela força-tarefa dedicada ao projeto, embora seja uma decisão importante do ponto de vista gerencial, por si só não constituiu uma estratégia intencional de gestão contingencial.

4.3 RESULTADOS SOBRE AVALIAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO PROJETO E SEU DESEMPENHO

Em termos gerenciais, os seguintes pontos foram considerados: (i) organização da atividade gerencial; (ii) estabelecimento do plano de comunicação; (iii) preocupação com a motivação da equipe de projetos; (iv) ferramentas utilizadas; (v) desenvolvimento técnico; (vi) avaliação das partes

interessadas; (vii) gestão dos requisitos e mudanças. Em termo das percepções dos aspectos de desempenho de projetos, foram observados: (i) avaliação técnica do projeto; (ii) reconhecimento; (iii) satisfação dos clientes.

A organização da atividade gerencial iniciou-se com um planejamento, com base no escopo definido no contrato firmado entre a secretaria de estado (da Juventude, Esporte e Lazer) e os responsáveis pelo projeto. Destaca-se neste momento o esforço no estabelecimento de premissas para desenvolvimento de um sistema de trabalho em parceria com a empresa de arquitetura responsável pelo projeto conceitual. A programação gerencial baseou-se na realização de atividades como reuniões internas, atualização do progresso físico do projeto, retroalimentação do planejamento inicial, lista de pendências e medidas corretivas necessárias.

Um plano de comunicação foi instituído, abrangendo os mais diversos canais. Entre os membros da equipe e a gerência do projeto, constatou-se que existia uma comunicação informal. Das reuniões semanais e/ou as realizadas mediante algum motivo específico, internas e/ou com parceiros externos, geravam-se atas e documentos que alimentavam o processo de gestão. Redes de precedência de atividades, lista de marcos de entregas e matrizes de responsabilidade foram colocadas em locais visíveis e de fácil acesso aos integrantes da força-tarefa, assim como os marcos de controle e relatórios de desempenho do projeto.

O nível de formalidade da comunicação obedeceu a regras e condições já existentes no âmbito da empresa pública que absorveu o projeto. Nesse sentido, tanto os cronogramas e planos, como os controles e as reuniões, por exigências legais, tinham de ser formalmente documentados. Documentos vistoriados pelos autores deste estudo comprovam essa afirmação.

Foi possível também averiguar a utilização pela equipe de projetos de informação informal. A existência desse tipo de informação é muito usual em projetos dessa natureza e a estrutura organizacional montada para o desenvolvimento do projeto facilitou esse tipo de prática. A comunicação entre a equipe de projetos e a alta administração, segundo informações do mesmo entrevistado, ocorria de forma direta, fazendo com que as ações decorrentes de decisões desse tipo de contato fossem tomadas de forma eficaz.

Como alternativa tática de motivação e integração dos membros da equipe, utilizaram-se almoços conjuntos entre os membros – principalmente aos

finais de semana –, bem como o agendamento de pequenos eventos alheios à rotina intensa de trabalho, favorecendo o clima cooperativo para o atendimento de todas as entregas parciais definidas.

Treinamentos em ferramentas de gerenciamento de projetos, tais como o gerenciador de projetos da Microsoft (MS-Project) e o programa de controle de entregas da empresa gerenciadora, entre outros, foram ministrados por membros selecionados das equipes visando fortalecer suas bases de conhecimento do projeto.

As lacunas de especializações técnicas exigidas no desenvolvimento do projeto que não puderam ser tratadas com os treinamentos foram preenchidas por meio de contratações de escritórios externos. Entre elas, destacavam-se as áreas de climatização e automação, além de algumas consultorias pontuais, como na área de solos – para especificação das fundações dos prédios novos – de recuperação estrutural, de sonorização, entre outras.

Foi possível evidenciar que o gerenciamento das partes interessadas teve forte dedicação de terceiros. Embora fosse um dos elementos que compõem o *know-how* da organização, acabou se tornando um dos itens mais impactantes no resultado final do projeto, dada a quantidade de empresas, materiais e soluções técnicas, funcionalidades, etc., envolvidos em seu desenvolvimento. Para isso designou-se um coordenador cuja atividade principal foi organizar as atividades de licitação e contratação de bens ou serviços para o projeto.

Em termos gerenciais, dadas a complexidade do empreendimento e a quantidade de interessados, o momento do congelamento dos requisitos do produto tornou-se marco fundamental considerando-se o ciclo de vida do projeto. Em linhas gerais, os requisitos não sofreram muitas oscilações visto que sua identificação foi predefinida e serviu de base para a seleção da equipe de projetos. Sua administração, segundo informações do entrevistado, deu-se sem maiores problemas e houve necessidade de alterações em sua estrutura nos casos em que houve conflitos técnicos.

Outro ponto primordial, ainda na questão do gerenciamento de projetos é a gestão de mudanças, principalmente quando as alterações solicitadas são relevantes e impactantes no projeto. Informações documentais revelaram a existência de uma mudança importante no escopo do projeto. Tratava-se da necessidade de descarte da construção de um teatro na área central. Esse fato ocorreu após a realização do trabalho de concepção arquitetônica no momento

em que a área técnica de estrutura e fundações apresentou argumentos referentes à inviabilidade técnica desse grupo de trabalho do projeto. A administração das mudanças teve, nesse evento, sua maior ocorrência.

Os elementos gerenciais apresentados até aqui mostraram que a atenção do gerente e sua equipe com a administração do projeto foi intensa no decorrer do ciclo de vida e isto teve consequências no desempenho técnico do projeto. Segundo declaração do entrevistado, "tudo ocorreu sem grandes desvios em relação ao plano inicialmente elaborado" (Soares, 2009). Isso se deu, pois os trabalhos que envolveram incertezas, ou seja, aqueles que apresentaram um grau de inovação técnica ao longo do ciclo de vida do projeto foram muito bem explorados na fase de planejamento. Segundo o mesmo entrevistado, os desvios, quando ocorriam, não impactavam intensamente o desempenho técnico e, quando isso ocorreu, representou algo em torno de 1/6 do valor e do prazo originalmente contratados.

Em termos de reconhecimentos técnicos, foi possível constatar a qualidade de alguns produtos do projeto. O paisagismo, por exemplo, recebeu um prêmio internacional no Japão e ficou em segundo lugar no *ranking* dos 41 melhores parques da cidade de São Paulo, em pesquisa realizada pelo Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva (Sinaenco). Entre os itens avaliados como "ótimo", destacam-se acessibilidade, áreas verdes, *playgrounds*, bebedouros, banheiros, espaços esportivos, como quadras e equipamentos de ginástica, pistas de *cooper* e trilhas.

Outra evidência do reconhecimento do produto do projeto foi o crescimento na participação da comunidade no seu dia a dia. Passou-se de 50 mil frequentadores por mês em 2006 para 150 mil por mês em 2009.

Uma das possíveis razões para esse crescimento é a oferta de serviços gratuitos: aulas de esportes como futebol, handebol, basquete, tênis, ginástica, *taekendo*, *kickboxing* e *skate*, além de programas voltados à terceira idade, como aulas de dança, música e coral.

Por fim, cabe examinar o item satisfação do usuário frequentador do parque, ou seja, do produto final do projeto.

As informações documentais apresentam declarações positivas quanto a sua beleza, cuidado, segurança, conservação e atividades oferecidas. Não foi possível fazer uma pesquisa de satisfação para aprofundamento nesse quesito.

Também não foi disponibilizado um documento que apresentasse as críticas ao funcionamento do parque.

Com esses argumentos, encerra-se a apresentação dos resultados levantados e passa-se à seção de sua avaliação.

6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Por meio dos resultados apresentados, foi possível enquadrar o projeto, objeto deste estudo, levando-se em conta os aspectos abordados pela literatura sobre gerenciamento contingencial e sucesso em projetos.

Inicialmente cabe examinar as decisões evidenciadas pelo levantamento de informações, bem como as impressões colhidas do gerente do projeto. Em termos estruturais, a formação de uma organização caracterizada pela força-tarefa dedicada ao projeto, embora seja uma decisão importante do ponto de vista gerencial, por si só não constituiu uma estratégia intencional de gestão contingencial.

Percebeu-se que o gerenciamento do projeto foi desenvolvido de forma normativa obedecendo às práticas de gestão enunciadas nos principais guias e livros de gerenciamento tradicional (Quadro 1).

Visão do sucesso em projetos		
Elementos da Análise	Referência Teórica	Avaliação
Fatores críticos de sucesso: operacionais		
Atendimento do Custo	Abordagem tradicional com ênfase nos fatores da tripla restrição (Kerzner, 2001; Cleland & Ireland, 2007; Gray & Larson, 2009)	Índice de aditamento de custo considerado baixo, dada a complexidade do projeto.
Atendimento do Prazo		Índice de aditamento de prazo considerado baixo, dada a complexidade do projeto.
Adequação x quesitos técnicos		Conformidade técnica com os requisitos de escopo do projeto.

Sistema e metodologia formal de gerenciamento de projetos	Kessler e Winkelhofer (2002), The Standish Group (2010)	O sistema e a metodologia de gerenciamento da organização foram reforçados e complementados com o desenvolvimento deste projeto – contribuição às lições aprendidas.
Fatores críticos de sucesso: organizacionais		
Vontade política dos envolvidos	Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002)	Este fator foi preponderante no desenvolvimento do projeto, haja vista a importância do cliente – Estado de São Paulo.
Adequação da estrutura organizacional		Alteração de estrutura funcional: opção de força-tarefa.
Gestão do relacionamento entre os participantes	Dong e Zhai (2004)	Tanto entre os parceiros externos quanto na equipe interna, o relacionamento baseou-se numa abordagem profissional.
Suporte da Alta Gestão	White e Fortune (2002)	Forte apoio da alta administração.
Atuação do gerente de projetos	Archibald (2003)	Atuação gerencial com autonomia e autoridade adequadas.
Métricas de sucesso		
Cumprimento das metas definidas	Raz, Shenhar e Dvir (2002)	As metas de escopo foram atingidas – o produto foi entregue, integralmente.
Benefícios para o cliente		O Estado atingiu sua “expectativa”.
Benefícios para a organização		A organização teve seus negócios expandidos após conclusão deste projeto.
Benefício para o usuário		A sociedade lucrou socialmente com o projeto.
Treinamentos	Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002)	Por conta das necessidades do projeto, parte da equipe recebeu treinamentos específicos à atuação.

Quadro 1: Projeto Carandiru: aspectos do sucesso

Fonte: Resultado da análise dos dados.

Observou-se, por exemplo, que as ações gerenciais não foram decorrentes de um enquadramento inicial em um dos modelos de gerenciamento contingencial apresentados no levantamento teórico deste trabalho. Ou seja, não ficou clara a preocupação gerencial com o sucesso do projeto perante o usuário final. Um exemplo que reforça esta linha de raciocínio refere-se à preocupação gerencial no estabelecimento do escopo fechado. Críticas dos defensores da teoria contingencial de gestão de projetos (Shenhar, 2002; Lipovetsky et al., 2005; Raz, Shenhar & Dvir, 2002, entre outros) têm se dirigido aos projetos que não apresentam um enquadramento gerencial inicial (Quadro 1).

O enquadramento do projeto objeto deste estudo segundo a abordagem da teoria de gerenciamento contingencial de projetos pode ser vista por meio do modelo de diamante de Shenhar e Dvir (2010) conforme a Figura 3, caracterizado pela predominância dos vetores complexidade e ritmo, com pouca incidência nos vetores de novidade e tecnologia.

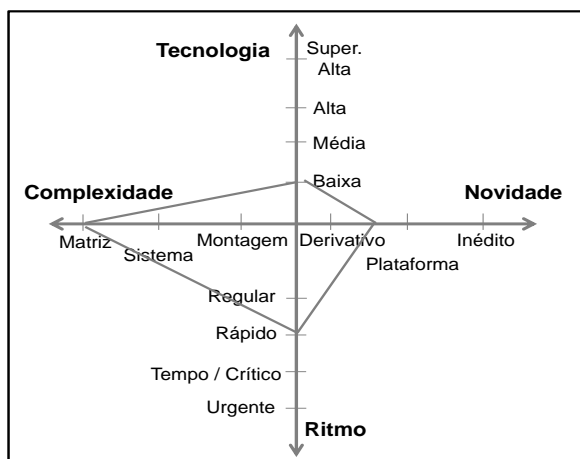


Figura 3: Projeto Carandiru: modelo do diamante de Shenhar e Dvir (2010)

Fonte: Resultado da pesquisa de campo.

O elemento complexidade observado no empreendimento objeto deste estudo de caso, conceitualmente, é levado ao extremo, apresentando a característica de matriz, segundo a proposta de diamante de Shenhar e Dvir (2010). Sua forte intensidade justificou-se pela coleção dispersa de sistemas (e sistemas que foram agregados) que funcionaram juntos para alcançar propósitos comuns. Ademais, constatou-se que o empreendimento não teve um lócus único, seus sistemas foram espalhados ao longo do Parque da Juventude.

A entrega do produto do projeto num tempo adequado sugeriu aos pesquisadores o estabelecimento de uma intensidade moderada em termos de ritmo. Embora importante, notou-se que o tempo de entrega não comprometeria o sucesso do projeto. A sugestão de enquadrá-lo como *rápido* deu-se pela preocupação que os efeitos dos impactos do empreendimento pudessem gerar na comunidade.

Quanto aos elementos de novidade e tecnologia, não foram identificadas informações que justificassem uma presença intensa.

A definição de um empreendimento ancorado na literatura explorada pode dar informações relevantes aos gerentes de projetos, evitando problemas gerenciais e aumentando suas chances de sucesso. Um olhar no empreendimento por meio de tais enquadramentos faz parte de uma nova abordagem gerencial – gerenciamento contingencial de projetos.

Para poder fechar a argumentação, os autores mostram no Quadro 2 uma proposta de avaliação em duas dimensões gerenciais: tradicional x adaptativa, segundo proposta por Shenhar e Dvir (2010).

Abordagem	Análise	Avaliação
Meta do Projeto	Embora houvesse uma forte preocupação em atender aos indicadores de prazos, custos e requisito, a satisfação do cliente e o reconhecimento foram itens observados no gerenciamento e no desempenho pós-projeto.	●●○○
Plano Projeto	Em termos de gerenciamento, o plano do projeto buscou atender à restrição tripla.	○○○○
Planejamento	Houve replanejamento, mas não identificou-se a utilização da técnica de planejamento em ondas sucessivas.	●○○○
Abordagem Gerencial	Focada no plano inicial, com pouca preocupação em gerenciamento de mudanças.	●○○○
Trabalho do Projeto	Trabalho com muitas interfaces, mas previsível.	●○○○
Efeito Ambiental	Apresentou uma interface com o projeto. Isso fez com que o gerente e sua equipe dessem importância à administração das partes interessadas.	●●○○

Controle	Em linhas gerais, o controle do projeto foi feito com base no planejamento, sempre se levando em conta a volta do projeto aos trilhos.	●○○○
Distinção	Projetos desta natureza são considerados iguais.	●○○○
Estilo Gerencial	Não houve preocupação de avaliar a tipologia de projetos e escolher uma abordagem gerencial apropriada.	○○○○
Legenda:	○○○○ Totalmente tradicional ●○○○ Predominantemente tradicional ●●○○ Tradicional e Adaptativa ●●●○ Predominantemente adaptativa ●●●● Totalmente adaptativa	

Quadro 2: Abordagens de gerenciamento de projetos

Fonte: Resultado da análise dos dados.

Três aspectos foram levados em conta nesta tabela, a abordagem sugerida para análise, análise e avaliação final da proposta. Procedeu-se, para cada item, a uma análise, seguida de uma avaliação considerando-se cinco graus, dependendo da gestão observada pelos dados obtidos do projeto – tradicional ou adaptativa. Uma legenda no final da tabela mostra os cinco diferentes graus e as avaliações correspondentes entre o gerenciamento de projetos tradicional e adaptativo.

7 CONCLUSÕES

No intuito de entender o fenômeno do sucesso sob a óptica contingencial, este estudo investigou o projeto Carandiru.

Dois enquadramentos foram realizados com base na literatura atual vigente sobre gerenciamento contingencial de projetos. As informações levantadas para efeitos deste estudo de caso mostram que o projeto apresentou, segundo o modelo de diamante de Shenhar e Dvir (2010), características relevantes quanto a complexidade e ritmo, com baixa intensidade de tecnologia e novidade.

O empreendimento, objeto deste estudo de caso, apresentou fortes características de complexidade do projeto e não do produto.

Com as informações apresentadas e discutidas durante esta narrativa, foi possível entender as questões de sucesso num empreendimento definido. Realizada por meio de uma proposta de enquadramento, a análise teve como lastro a teoria contingencial. Com isto foi possível responder a questão de pesquisa formulada no início deste trabalho.

Foi possível perceber, por meio desta análise, que o caso demonstrou a existência de práticas de gerenciamento de projetos tradicional, as quais estão fundamentadas pela literatura teórica vigente. Não foram encontradas evidências de uso de práticas adicionais que pudessem ser enquadradas como técnicas inovadoras de gerenciamento de projetos pautadas pela teoria contingencial. Ademais foi possível apresentar um quadro que mostrou a aderência gerencial ao tipo de sucesso esperado, adequado ao tipo de projeto identificado tanto pela teoria tradicional quanto pela teoria contingencial. Acredita-se que para outro projeto, com tipologia distinta, como projetos de inovação, a necessidade de um enquadramento inicial orientando a gestão para casos particulares poderia impor-se. Trata-se, portanto, de uma recomendação para novas pesquisas neste campo de interesse em gerenciamento de projetos.

Acredita-se, assim, que este trabalho alcançou os objetivos propostos inicialmente, respondendo a questão de pesquisa formulada e trazendo uma contribuição científica por meio da demonstração de um estudo de caso à luz da teoria contingencial de projetos, considerando-se que esta incorpora a teoria tradicional. Nesse sentido, em termos práticos, os gerentes de projetos poderão extrair informações estratégicas para adotar no gerenciamento de seus projetos. No entanto, do ponto de vista acadêmico, a abordagem do estudo de caso traz restrições quanto à generalização.

Como sugestão de continuidade de pesquisa, vale a pena explorar empreendimentos em setores inovadores em que a necessidade de gerenciamento contingencial é mais intensa. Outro aspecto importante a ser explorado em estudos futuros é a abordagem do gerenciamento com ênfase nas questões de sustentabilidade.

Por fim, acredita-se que, acopladas a estas sugestões, o aumento de número de casos possa trazer mais contribuições aos estudos de gerenciamento contingencial de projetos e avaliação de sucesso em empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- Archer, N. P. & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216.
- Archibald, R. D. (2003). *Managing high-technology programs and projects*. New York: John Wiley.
- Barber, E. (2004). Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 22(4), 301-307.
- Belout, A. & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing projects success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(4), 1-11.
- Berman, J. (2006). *Maximizing project value – defining, managing and measuring for optimal return*. New York: Amacom.
- Besner, C. & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(3), 37-48.
- Bizan, O. (2003). The determinants of success of R&D projects: evidence from American-Israeli research alliances. *Research Policy*, 32(9), 1619-1640.
- Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R. (2007). *Construindo competências para gerenciar projetos* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cleland, D. I. & Ireland, L. R. (2007). *Gerenciamento de projetos* (2a ed). Rio de Janeiro: LTC.
- Cooke-Davies, T. J. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Cooke-Davies, T. J. (2004). Measurement of organizational maturity: what are the relevant questions about maturity and metrics for a project-based organization to ask, and what do these imply for project management research? In D. P. Slevin, D. I. Cleland & J. K. Pinto, *Innovations project management research*. Pennsylvania: Newton Square.

- 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(4), 523-532.
- Dong, C. K. B. C. & Zhai, L. (2004). A study of critical success factors of information systems projects in China. In D. P. Slevin, D. I. Cleland & J. K. Pinto, *Innovations project management research*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. & Tishler, A. (1998, December). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, Amsterdam, 27(9), 915-935.
- Dvir, D., Raz, T. & Shenhar, A. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gray, R. (2001). Organizational climate and project success. *International Journal of Project Management*, v. 19(2), 103-109.
- Gray, C. F. & Larson, E. W. (2009). *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. São Paulo, McBooks.
- Ibbs, W. & Reginato, J. (2002). *Quantifying the value of project management*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, Four Campus Boulevard: Project Management Institute, 40(4), 06-19.
- Jugdev, K. & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Katz, R. & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1), 67-87.
- Kendra, K. & Taplini, L. (2004). Project success: a cultural framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30-45.

- Kenny, J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in organizational context. *Project Management Journal*. Maryland: Project Management Institute, 34(1), 43-53.
- Kerzner, H. (2001). *Applied project management best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons.
- Kessler, H. & Winkelhofer, G. (2002). *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Heidelberg: Springer.
- Larson, E. & Gobeli, D. (1989). Significance of project management structure on development success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 119-125.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University.
- Ling, F. Y. (2004, August). How project managers can better control the performance of design-build projects. *International Journal of Project Management*, 22(6), 477-488.
- Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D. & Shenhar, A. (2005). The relative importance of project success dimensions. *R&D Management*, 27(2), 97-106.
- Morris, P. W. & Hough, G. H. (1987). *The anatomy of major projects*. New York: John Wiley.
- Patah, L. A. & Carvalho, M. M. (2007). *Quantifying the value of project management: the actual situation in the it market in Brazil*. Ankara: Euroma.
- Perrow, C. (1967, April). A framework for comparative organizational analysis. *American Sociological Review*, Washington, 32(2), 194-208.
- Pinto, J. K. & Mantel, S. J. (1990, November). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, New Jersey, 37(4), 269-276.
- Poolton, J. & Barclay, I. (1998). New product development from past research to future applications. *Industrial Marketing Management*, 27(3), 197-212.
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M. & Laurindo, F. J. B. (2002, maio-agosto). Fatores críticos para implementação de gerenciamento de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12(2), 28-41.
- Rabechini Jr., R. & Carvalho, M. M. (2009). Gestão projetos inovadores em uma

- perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *Revista de Administração e Inovação*, 6(3), 63-78.
- Raz, T., Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101-109.
- Repiso, L., Setchi, R. & Salmeron, J. (2007). Modelling IT projects success: emerging methodologies reviewed. *Technovation*, Article in Press.
- Sauser, B. J., Reilly, R. R. & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – a comparative analysis of NASA's Mars climate orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665–679.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, Providence, 47(3), 394-414.
- Shenhar, A., Dvir, D., Milosevic, D., Mullenburg, J., Patanakul, P., Reilly, R., Ryan, M., Sage, A., Sauser, B., Srivannaboon, S., Stefanovic, J. & Thamhain, H. (2005). Toward a NASA-specific project management framework. *Engineering Management Journal*, 17(4), 8-16.
- Shenhar, A. & Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M. Books.
- Soares, Magno. (2009, fevereiro). Entrevista com Paulo Pavan, diretor do Parque da Juventude. *Jornal Norteando*. Recuperado em junho de 2010, de http://www.copiadorazonanorte.com.br/norteando /n26_especial. html.
- Söderlund, J. Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191.
- The Standish Group. *Chaos Summary 2009*. Recuperado em maio-agosto de 2010, de <http://www.standishgroup.com>.
- Thomas, J., Delise, L. & Jugedev, K. (2002). *Selling project management to senior executives*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Thomas, J. & Mulla, M. (2008). *Researching the value of project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A. & Lipovetsky, S. (1996, February). Identifying

critical success factors in defense development projects: a multivariate analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, New York, 51(2), 151-171.

Website Oficial do Parque da Juventude (Portal do Governo do Estado de SP). Recuperado em junho-agosto de 2010, de <http://www.sejel.sp.gov.br/parquedajuventude/index.html>.

White, D. & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yu, A., Flett, P. & Bowers, J. (2005). Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, Article in Press.