UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

LUCIANO AZEVEDO DE SOUZA

**PROPOSTA DE MELHORIA NAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA DE CONTROLE DE
CÂNCER COM BASE NA ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Exame de qualificação ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Organização e Estratégia. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão para Qualidade Total.**

Orientador:

Prof. Fernando Oliveira de Araujo, Dr.Eng.

Coorientadora:

Prof^a Chrystiane Gerth Silveira Abreu, D.Sc.

**Niterói
2018**

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S719p Souza, Luciano Azevedo de

Proposta de melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos de uma instituição pública brasileira de controle de câncer com base na análise de fatores críticos de sucesso / Luciano Azevedo de Souza ; Fernando Oliveira de Araujo, orientador ; Chrystyane Gerth Silveira Abreu, coorientadora. Niterói, 2018.

123 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PSG.2018.mp.01179293606>

1. Gerenciamento de projetos. 2. Fator crítico de sucesso. 3. Política pública de saúde. 4. Gestão pública. 5. Produção intelectual. I. Araujo, Fernando Oliveira de, orientador. II. Abreu, Chrystyane Gerth Silveira, coorientadora. III. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. IV. Título.

CDD

LUCIANO AZEVEDO DE SOUZA

**PROPOSTA DE MELHORIA NAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA DE
CONTROLE DE CÂNCER COM BASE NA ANÁLISE DE
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção
do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área
de Concentração: **Organizações e Estratégia**.
Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão para
Qualidade Total**.

Aprovado em 10 de dezembro de 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando Oliveira de Araujo, Dr.Eng. – Orientador
Universidade Federal Fluminense

Prof^a. Chrystyane Gerth Silveira Abreu, D.Sc. - Coorientadora
CEFET/RJ

Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. André Baptista Barcaui, D.Sc.
Universidade Federal do Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo ao Grande Arquiteto do Universo que é Deus e fonte de toda sabedoria, força e beleza;

Aos meus pais, que me possibilitaram ter uma base educacional e sempre me incentivam a buscar e superar desafios;

À minha esposa e minha filha, que tanto me apoiaram e que por muitas vezes foram afetadas por minha ausência e a todos os demais familiares que prestaram apoio para viabilizar esta empreitada;

Ao Professor Fernando Araujo, pela enorme dedicação e disponibilidade para aconselhar, orientar e revisar as inúmeras versões deste trabalho;

À Professora Chrystiane Gerth pelas valiosas orientações sobre estatística com competência, simplicidade e precisão;

Aos representantes da instituição estudada, pela disponibilidade em opinar com transparência e franqueza;

Aos colegas de trabalho que por muitas vezes participaram das análises e discussões;

Aos professores e demais profissionais do LATEC pelos ensinamentos e pelo apoio prestado para a conclusão deste mestrado;

Aos amigos de turma, pelos valorosos debates e companheirismo;

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para que eu percorresse este caminho.

Muito obrigado!!!

RESUMO

O Brasil passa por uma transição epidemiológica, com o aumento das mortes por doenças crônicas não-transmissíveis, em relação às doenças infectocontagiosas. Estimam-se para os anos de 2018 e 2019, 600 mil novos casos de câncer para cada ano, no Brasil, o que além do efeito na saúde pública, impacta no financiamento do sistema. Nesse contexto, torna-se relevante fortalecer as ações integradas de controle desta doença por meio do apoio a projetos utilizados por uma instituição pública de referência em pesquisas e tratamento dessa doença e, consequentemente, o aprimoramento das suas práticas de gerenciamento de projetos no intuito de obtenção de desempenho mais elevado. Nesse propósito, o objetivo deste estudo é elaborar propostas de aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos para a organização. Foram realizadas entrevistas presenciais junto a 55 respondentes da organização, de modo a evidenciar quais das condições, que favorecem o bom desempenho de projetos, apresentam-se enfraquecidas na organização, bem como a compreensão dos critérios de avaliação de sucesso em projetos adotados pela organização em comparação, à luz do que preconiza a literatura acadêmica especializada. No tocante à vertente teórica, identificaram-se 19 critérios de avaliação de desempenho em projetos e 29 condições que favorecem o sucesso de projetos. Já com relação aos achados empíricos, destacam-se a importante diferença da avaliação dos profissionais de saúde para as demais áreas, bem como diferenças na segmentação por tempo de serviço e por posição hierárquica. O desenvolvimento de estudos dos fatores relevantes ao sucesso em gerenciamento de projetos em uma organização de saúde de referência no Brasil, com práticas passíveis de aplicação em outras entidades nacionais ou internacionais. Foi elaborado plano de melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos na organização.

Palavras-chave: Desempenho em projetos. Fator crítico de sucesso. Gestão de projetos. Práticas de gerenciamento de projetos. Projetos públicos.

ABSTRACT

Brazil undergoes an epidemiological transition, with the increase in deaths due to chronic noncommunicable diseases, in relation to infectious diseases. For the years 2018 and 2019, 600 thousand new cases of cancer are estimated for each year in Brazil, which, in addition to the effect on public health, has an impact on the financing of the system. In this context, it is relevant to strengthen the integrated actions to control this disease through the support to projects used by a public institution of reference in research and treatment of this disease and, consequently, the improvement of its practices of project management in order to performance. In this purpose, the objective of this study is to elaborate proposals to improve the project management practices for the organization. We conducted face-to-face interviews with 55 respondents of the organization, in order to highlight which of the conditions, which favor the good performance of projects, are weakened in the organization, as well as the understanding of the criteria of success evaluation in projects adopted by the organization in comparison, in the light of the academic literature. Regarding the theoretical aspect, 19 criteria were identified for evaluating performance in projects and 29 conditions that favor the success of projects. Regarding the empirical findings, the important difference in the evaluation of health professionals for the other areas is highlighted, as well as differences in the segmentation by length of service and by hierarchical position. The development of studies of the factors relevant to project management success in a reference health organization in Brazil, with practices that can be applied in other national or international entities. An improvement plan was developed in the project management practices in the organization.

Keywords: Project performance. Critical success factor. Project management. Project management practices. Public projects.

.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura metodológica do estudo	19
Figura 2 - Registros por ano de publicação – base SCOPUS	24
Figura 3 - Registros por ano de publicação – base Web of Science	25
Figura 4 - Registros por ano de publicação – base SCIELO	26
Figura 5 – Consolidação do levantamento bibliométrico	27
Figura 6 - Distribuição de publicação por ano	33
Figura 7 - Periódicos dos artigos selecionados	33
Figura 8 – Alfa de Crombach	47
Figura 9 – Histograma: Desempenho dos projetos	53
Figura 10 – Histograma: Critérios de avaliação de projetos	56
Figura 11 – Histograma: Condições de realização de projetos na organização	64
Figura 12 – Gráfico de Análise Paralela.....	100
Figura 13 - Sumário de propostas provenientes da análise dos FCS's.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diretrizes e termos de busca baseados no acrônimo PICO	21
Quadro 2 - Parâmetros para pesquisa na base SCOPUS (Elsevier)	23
Quadro 3 - Query string inicial base SCOPUS (Elsevier)	23
Quadro 4 - Query string base SCOPUS (Elsevier)- Refinado	24
Quadro 5 - Query string base Web of Science (Clarivate Analytics)	25
Quadro 6 - Query string base Web of Science (Clarivate Analytics) – Refinado	25
Quadro 7 - Query string base Scielo	26
Quadro 8 - Query string base BDTD	27
Quadro 9 - Artigos selecionados Filtragem 6	28
Quadro10 - Filtragem das publicações de acordo com fator de impacto e classificação Qualis	30
Quadro 11 - Publicações mais relevantes em ordem cronológica de publicação....	32
Quadro 12 - Critérios de sucesso em projetos	39
Quadro 13 - Fatores críticos de sucesso em projetos	40
Quadro 14 - Caracterização dos sujeitos	44
Quadro 15 - Composição das questões para a coleta de dados.....	45
Quadro 16 – Respondentes	49
Quadro 17 – Escalas específicas de condições	63
Quadro 18 – Condições de projeto e impacto em desempenho	90
Quadro 19 – Principais barreiras para o aprimoramento de GP por executivos e especialistas em projetos na organização	91
Quadro 20 – Categorização de principais barreiras para o aprimoramento de GP por executivos e especialistas em projetos na organização	92
Quadro 21 – Reconhecimento da função estratégica de GP por executivos e especialistas em projetos na organização	94
Quadro 22 – Categorização de reconhecimento da função estratégica de GP por. executivos e especialistas em projetos na organização	95
Quadro 23 – Medidas prioritárias fornecidas por executivos e especialistas em projetos na organização	96
Quadro 24 – Categorização das medidas prioritárias fornecidas por executivos e Especialistas em projetos na organização	97
Quadro 25 – Introdução de escritório de projetos (PMO) por executivos	

e especialistas em projetos na organização	98
Quadro 26 – Categorização: Instituição de escritório de projetos (PMO) por executivos e especialistas em projetos na organização	99
Quadro 27 – Variáveis descartadas na análise fatorial	101
Quadro 28 – Critérios de avaliação e condições favoráveis ao desempenho de Projetos	103
Quadro 29 – Consolidação das propostas de melhoria das práticas de gerenciamento de projetos em uma instituição brasileira de controle de câncer	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Consolidação dos resultados de consulta nas bases.....	31
Tabela 2 – Perfil dos respondentes: Grupos	50
Tabela 3 – Perfil dos respondentes: Níveis hierárquicos	50
Tabela 4 – Perfil dos respondentes: Grau de instrução	51
Tabela 5 – Perfil dos respondentes: Área de formação	51
Tabela 6 – Perfil dos respondentes: Treinamento em Gerenciamento de Projetos	52
Tabela 7 – Perfil dos respondentes: Anos de serviço na instituição	52
Tabela 8 – Desempenho dos projetos por grupo de respondentes	54
Tabela 9 – Estatísticas Básicas – Critérios de Desempenho de Projetos	55
Tabela 10 – Consolidação das respostas obtidas – Critérios de desempenho	57
Tabela 11 – Critérios organizados maior taxa “concordo” e “concordo totalmente”	58
Tabela 12 – Critérios organizados maior taxa “discordo totalmente” e “discordo”..	60
Tabela 13 – Critérios–Respostas “discordo totalmente” segmentados por grupos	61
Tabela 14 – Critérios – Respostas “concordo e concordo totalmente” segmentos por grupos	62
Tabela 15 – Consolidação das respostas – condições de projetos	65
Tabela 16 – Condições organizadas maior taxa “na maioria das vezes” e “quase sempre ou sempre”	66
Tabela 17 – Condições organizadas maior taxa “nunca ou raramente” e “na minorias das vezes”	68
Tabela 18 – Condições de realização de projetos mais freqüentes por grupo de respondentes.....	70
Tabela 19 – Condições de realização de projetos menos freqüente por grupo de respondentes.....	72
Tabela 20 – Condições de realização de projetos mais freqüentes por posição Hierárquica	74
Tabela 21 – Condições de realização de projetos menos freqüentes por posição Hierárquica	75
Tabela 22 – Condições de realização de projetos mais freqüentes por área de formação	77
Tabela 23 – Condições de realização de projetos menos freqüentes por área de formação	79

Tabela 24 – Condições de realização de projetos mais freqüentes em função de participação em treinamento sobre GP	81
Tabela 25 – Condições de realização de projetos menos freqüentes em função de participação em treinamentos sobre GP	83
Tabela 26 – Condições de realização de projetos mais freqüentes pelo tempo de serviço na organização	85
Tabela 27 – Condições de realização de projetos menos freqüentes pelo tempo de serviço na organização	86
Tabela 28 – Condições de realização de projetos mais freqüentes e impacto em desempenho.....	88
Tabela 29 – Condições de realização de projetos menos freqüentes e impacto em desempenho.....	89
Tabela 30 – Variáveis agrupadas pelas cargas fatoriais	101

LISTA DE SIGLAS

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

FCS – Fator Crítico de Sucesso

GP – Gerenciamento de Projetos

OMS – Organização Mundial para a Saúde

PM – *Project Manager* – Gerente de Projetos

PMO – *Project Management Office*

WHO – *World Health Organization*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVO GERAL.....	17
1.3.1 Objetivos específicos.....	17
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA.....	18
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.6 APLICABILIDADE	18
1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.8 ESTRUTURA METODOLÓGICA.....	19
1.9 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO	21
2.1.1 Critérios de seleção da literatura	22
2.1.2 Pesquisa na base SCOPUS	23
2.1.3 Pesquisa na base Web of Science (Clarivate Analytics).....	25
2.1.4 Pesquisa na base SCIELO	26
2.1.5 Pesquisa na base BDTD (IBITC).....	26
2.1.6 Consolidação do levantamento bibliométrico	27
2.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA LITERATURA	34
2.3 CONSOLIDAÇÃO DOS ATRIBUTOS.....	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	43
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	44
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	45
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	48
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	49
4.2 DESEMPENHO DOS PROJETOS	53
4.3 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE SUCESSO EM PROJETOS	54
4.4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PERFIS NA UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS	61

4.5 CONDIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DOS PROJETOS.....	63
4.5.1 Análise das condições de realização dos projetos por grupo de respondentes.....	69
4.5.2 Análise das condições de realização dos projetos por hierarquia:	73
4.5.3 Análise das condições de realização dos projetos por área de formação	77
4.5.4 Análise das condições de realização dos projetos em função da participação em treinamento de GP	80
4.5.5 Análise das condições de realização dos projetos por tempo de serviço na organização	84
4.5.6 Análise da influência das condições no desempenho	87
4.6 ANÁLISE QUALITATIVA.....	90
4.7 ANÁLISE MULTIVARIADA DAS CONDIÇÕES DE REALIZAÇÃO DOS PROJETOS	100
4.8 SUMARIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS ACHADOS	102
4.8.1 Achados teóricos.....	102
4.8.2 Achados empíricos.....	103
4.9 SUMARIZAÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIA.....	105
4.10 DISCUSSÃO TEÓRICA	107
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	109
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICES	117
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	117
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	118
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO	119

1. INTRODUÇÃO

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Montes-Guerra *et al.* (2015) definem gerenciamento de projetos, tanto do ponto de vista teórico quanto sob o prisma prático, como a incorporação de técnicas e ferramentas, e considera elementos essenciais, que adequadamente utilizados, têm a capacidade de influenciar resultados.

Essa importância estratégica do gerenciamento de projetos (GP) vem sendo reforçada, como no estudo de Pollack e Adler (2015), que reconhecem uma complementação do enfoque estritamente técnico e tecnológico para uma perspectiva organizacional mais ampla. Conforme Görög (2016), percebe-se um desenvolvimento significativo na percepção de projeto, apontando para a direção de que se comporta como uma organização temporária que se estabelece até que determinada transição desejada seja alcançada.

Nesse íterim, faz-se necessário avaliar a *performance* dos projetos por meio de parâmetros de monitoramento para que seja possível a redução das falhas e a realização de melhoria contínua do GP.

Critérios para a avaliação de sucesso em projetos, tradicionalmente são descritos de forma limitada à capacidade de entregar no tempo esperado, no orçamento previsto e de acordo com as especificações de desempenho, o tradicional “triângulo de ferro”, “triângulo da virtude”, denominações equivalentes voltadas ao *trade-off* das restrições conflitantes “tríplice restrições”: Custo x Tempo e Escopo. Há, no entanto, a compreensão, tanto entre acadêmicos como profissionais de gerenciamento de projetos, que esta perspectiva é incompleta (ANDERSEN, 2014; ATKINSON, 1999; DE WIT, 1988).

Esforços para uma compreensão mais ampla dos critérios que contribuem para o sucesso ou fracasso de projetos permanecem não consolidados, mesmo após muitos anos de iniciativas com o propósito de enriquecer esta avaliação (POLLACK *et al.*, 2018; ANDERSEN, 2014; SHENHAR *et al.*, 2007; JUDGEV; MÜLLER, 2005; ATKINSON, 1999; PINTO; SLEVIN 1988).

O conceito de fator crítico de sucesso (FCS) é discutido preliminarmente na literatura, como proposta de Daniel (1961), apontando a mudança organizacional muito rápida como geradora de uma crise de informação na gestão. Rockart (1979,

p.81) identifica FCS como “[...] algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos”. Este conceito foi incorporado ao GP por meio de Slevin e Pinto (1986, p. 57), com o desenvolvimento dos “dez fatores”, a partir de pesquisa com gerentes de projetos em que foram questionados sobre o que eles poderiam fazer, que ajudaria substancialmente o sucesso da implementação de projetos.

Bersaneti e Carvalho (2015) observaram que maturidade em GP está significativamente correlacionada à tríplice restrição. As empresas classificadas como maduras, no critério PMMM, *Project Management Maturity Model* (KERZNER, 2001), evidenciaram desempenho superior às classificadas como imaturas.

Proença e Borbinha (2016) descrevem modelo de maturidade como uma técnica valiosa em mensurar diferentes aspectos de um processo numa organização e que representa o caminho para crescimento de modo organizado e sistemático de se fazer negócios.

Uma maior maturidade em GP propicia às organizações menores durações de atividades, maior aderência aos custos previstos e efetividade dos projetos em relação às expectativas de clientes e *stakeholders*.

Segundo Bersaneti e Carvalho (2015), a avaliação de sucesso em projetos é subjetiva, pois depende da perspectiva de quem avalia. A imprecisão da avaliação de desempenho de projetos é influenciada também pela frágil qualidade da base teórica na área GP, cuja literatura, nas conclusões de Padalkar e Gopinath (2016) é caracterizada por uma rica tradição de múltiplos paradigmas, perspectivas, metodologias, questionários e teorias fracas.

Em especial, no tocante aos projetos de interesse público, o compromisso com o sucesso em projetos é reforçado pela função social e política (KOOPS *et al.*, 2017). Se por um lado o fracasso para o setor privado implica em perdas de lucratividade, redução de dividendos e pressão de acionistas, o fracasso de projetos públicos impõe prejuízo para a sociedade como um todo.

Gasik (2016) assevera que gerenciar projetos públicos implica em maior complexidade que em outros setores, principalmente na gestão de *stakeholders*, (partes interessadas no projeto), aquisições e comunicações. A governança de projetos é outro aspecto importante na administração pública, pois a observância dos regulamentos prescritos é uma obrigação legal. Al-Tmeemy *et al.* (2011)

defendem que gestores de projetos públicos devem dedicar seus esforços para a cooperação e atitude coletiva, sobretudo no trato com *stakeholders*.

2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil passa por uma transição epidemiológica, com o aumento das mortes por doenças crônicas não-transmissíveis em relação às doenças infectocontagiosas, segundo a Organização Mundial de Saúde (*World Health Organization*, 2014). Estimam-se, para os anos de 2018 e 2019, 600 mil novos casos de câncer para cada ano, no Brasil, o que, além do efeito na saúde pública, impacta no financiamento do sistema (INCA, 2016).

A organização em estudo é uma das principais instituições de saúde pública no Brasil, com grande tradição e reputação reconhecida, atuando em âmbito nacional, na prevenção, diagnóstico e tratamento de câncer.

Diversos projetos são desenvolvidos para o aprimoramento do controle de câncer. Estes projetos ocorrem em diversas vertentes, desde a pesquisa e prevenção, buscando a geração e disseminação do conhecimento; ações de sensibilização a respeito dos fatores de riscos relacionados ao câncer, como tabagismo, alimentação inadequada, riscos relacionados à ocupação e ao meio ambiente, como agrotóxicos; assim como na detecção precoce que possibilita a realização do tratamento das neoplasias em estadiamento inicial, favorecendo o tratamento e reduzindo custos associados. A organização também atua no ensino, formando profissionais na oncologia, desde programas de residência médica, pós-graduações *latu* e *stricto sensu*, bem como na assistência à saúde, realizando pesquisas clínicas e desenvolvendo novas terapias como referência ao sistema público de saúde brasileiro.

A instituição possui cerca de 3.200 funcionários diretos, e aproximadamente 80% deste contingente atuam na assistência à saúde. A instituição não dispõe de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP), mas além de iniciativas isoladas, há em seu contingente seis analistas de gestão de projetos, contudo, trabalhando em diferentes áreas sem integração.

Em seu corpo técnico, a organização dispõe de especialistas altamente capacitados nas áreas fim da organização, com formação centrada nas ciências da saúde e pouco arcabouço gerencial, o que pode fragilizar a condução de projetos.

Slevin e Pinto (1986) já destacavam que projetos podem contribuir com benefícios organizacionais por meio da compreensão dos fatores que influenciam o sucesso, a melhoria da eficiência, a efetividade, a aprendizagem organizacional.

O aprimoramento das práticas de gerenciamento dos projetos utilizados pela organização pode colaborar para maior efetividade das ações desta organização em estudo. A partir da situação-problema, emerge a seguinte questão central de pesquisa: quais fatores críticos de sucesso oferecem oportunidade de melhorias nas práticas de gerenciamento de projetos da organização para melhor contribuir para o desempenho de seus projetos?

1.3 OBJETIVO GERAL

Propor ações de melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos da organização, com base na literatura e na percepção de distintos grupos de *stakeholders* da organização estudada.

1.3.1 Objetivos específicos

- a. Realizar levantamento sistemático da literatura científica relacionada, de forma a identificar e categorizar critérios de avaliação de desempenho de projetos e as condições que favorecem o bom desempenho de projetos;
- b. Identificar e analisar os critérios adotados pela organização para avaliar seus projetos;
- c. Identificar com que frequência fatores e condições, que favorecem o sucesso em projetos, estão presentes na organização;
- d. Identificar quais fatores e condições presentes na instituição necessitam ser aprimorados para melhor contribuir para o desempenho de seus projetos.

1.4 QUESTÕES DA PESQUISA

- a. Quais são, segundo a literatura especializada, os critérios de avaliação de desempenho de projetos e as condições que favorecem o bom desempenho de projetos?
- b. Quais são os critérios de avaliação adotados pela organização para avaliar seus projetos?
- c. Quais fatores, que favorecem o sucesso em projetos (FCS), estão presentes na organização?
- d. Quais fatores e condições precisam ser aprimorados para melhor contribuir para o desempenho dos projetos?

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Ao identificar na instituição lacunas das práticas e condições de gerenciamento, reconhecidas como favoráveis à realização de projetos com sucesso, possibilita-se que seja traçado um plano capaz de priorizar medidas mais relevantes que colaborem com a elevação da maturidade e, assim, que possam ser aplicados projetos mais efetivos e eficientes.

Os produtos deste estudo serão úteis para que outros pesquisadores aprofundem suas questões em termos de aprimoramento do gerenciamento de projetos no setor público e em ações de controle de outras doenças crônicas não transmissíveis, que também se encontram em crescimento pela transição epidemiológica “[...] fortemente associada ao processo de envelhecimento da população, às condições de vida, ao modelo de urbanização e à redução relativa da incidência de doenças infectocontagiosas” (OLIVEIRA; GONDIM, 2016, p.9)

1.6 APLICABILIDADE:

A compreensão das lacunas nos fatores relacionados a sucesso em projetos na organização e, sobretudo, o plano de elevação do grau de maturidade serão instrumentos úteis para subsidiar os gestores quanto às medidas a serem adotadas

para que a organização conduza projetos com maior probabilidade de sucesso, ou seja, nos escopos planejados, nos prazos combinados e no custo estabelecido.

1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO:

Este estudo concentra seus esforços sobre um dos principais órgãos responsáveis pelo controle de câncer no Brasil, sediado na cidade do Rio de Janeiro, antiga capital brasileira, com abrangência em todo o território brasileiro pela sua prerrogativa legal. O estudo foi realizado ao longo de 2018.

1.8 ESTRUTURA METODOLÓGICA

O percurso metodológico, realizado conforme a Figura 1, parte da exploração teórica nas temáticas de medição de sucesso, fatores críticos de sucesso e maturidade em projetos.

Figura 1 - Estrutura metodológica do estudo
Fonte: Adaptado de Araujo (2011)

Em termos empíricos, objetivou-se a avaliação da aderência das práticas na organização aos atributos selecionados na literatura especializada e reconhecida academicamente.

Foram realizadas coletas de dados que passaram por análise apropriada à sua natureza e interagindo com a proposta metodológica e sua relação com o estudo organizacional até atingir níveis de confiança suficientes para a discussão dos resultados e conclusões.

1.9 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, introdução, aspectos gerais são abordados para a contextualização e posicionamento da pesquisa, com a apresentação do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, a motivação e pertinência do tema em análise.

No segundo capítulo, reporta-se a revisão de literatura acerca de maturidade em gerenciamento de projetos, especialmente no setor público, onde se concentra a pesquisa.

O terceiro capítulo descreve a metodologia proposta para a pesquisa empírica, com inspiração na revisão da literatura técnica e científica.

A análise e discussão dos resultados são realizadas no quarto capítulo e no quinto e último, são apresentadas as conclusões e propostas para a realização de estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.3 LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO

Guedes e Borschiver (2005) apresentam a bibliometria como uma ferramenta estatística para o mapeamento, tratamento e gestão da informação e do conhecimento principalmente em sistemas de informação e de comunicação científicos e tecnológicos.

De acordo com Higgins e Green (2011), as análises sistemáticas procuram reunir todas as evidências que se enquadram nos critérios de elegibilidade pré-especificados para abordar uma questão de revisão, com foco no objetivo da pesquisa.

Assim, a questão de revisão que se coloca é a seguinte: quais são os principais atributos identificados na literatura sobre gerenciamento de projetos que podem ser contributivos para apoiar o desempenho de projetos?

Utilizou-se como guia para contemplar os fatores-chave relativos à questão de revisão, o modelo proposto por Higgins e Green (2011), no protocolo Cochrane, o acrônimo PICO (*Population, Interventions, Comparisons and Outcomes*). A parametrização encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Diretrizes e termos de busca baseados no acrônimo PICO

Acrônimo		Relevância	Termos de Busca
P	Population	Definição da população de busca para adequação dos objetivos almejados com a revisão sistemática.	<i>project manager, researcher, public project manager, specialist, expert</i>
I	Intervention	Natureza do fenômeno a ser observada.	<i>project performance, project success, effectiveness</i>
C	Comparison	Utilizada em áreas de ciências da saúde para aplicação de protocolos clínicos.	Não aplicável. Pois não objetiva-se obter par a temática estudada dados secundários procedimentos com grupo de comparação como caso-controle.
O	Outcome	Resultados ou saídas esperadas da busca.	<i>methodology, approach, methods, framework, competences</i>

Fonte: Adaptado de Higgins e Green (2011)

Foram pesquisados periódicos disponíveis nas bases de dados SCOPUS (Elsevier), *Web of Science* (Clarivate Analytics) e *Scielo*. A Pesquisa foi realizada por meio do Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) no período de 10/04/2018 a 16/04/2018 e na Biblioteca

Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBITC) em 19/04/2018.

2.1.1 Critérios de seleção da literatura

Com a finalidade de sistematizar a seleção da literatura mais relevante a ser explorada em maior profundidade, foram estabelecidos critérios de refinamentos sucessivos de registros que melhor se alinhavam à questão de revisão. Os filtros utilizados foram aplicados na seguinte ordem:

- Filtro 1: Quanto ao tipo de registro. Nesta etapa de seleção foram mantidas as publicações classificadas nas bases como *articles* e *reviews* que possuem maior credibilidade científica, por serem oriundos de produções acadêmicas publicadas em periódicos com revisão por pares, sendo excluídos demais registros.
- Filtro 2: Quanto ao idioma de publicação. Foram, portanto, mantidos apenas registros elaborados nos idiomas português, inglês e espanhol.
- Filtro 3: Eliminação de registros duplicados na mesma base.
- Filtro 4: Eliminação de registros duplicados entre diferentes bases.
- Filtro 5: Avaliação dos títulos. Avaliada a aderência do título com a questão de revisão.
- Filtro 6: Avaliação dos resumos - Nesta etapa, realizada leitura interpretativa para verificação da aderência do resumo (*abstract*) à questão de revisão.
- Filtro 7: Avaliação de Fator de Impacto e Qualis - Foram avaliados o Fator de Impacto amortecido (*5 years impact factor*), Fator de Impacto do último ano disponível do JCR *Journal Citation Report*, e a classificação *Qualis* realizada pela Capes no quadriênio 2013/2016 para as áreas Engenharias III, Administração e Interdisciplinar.
- Filtro 8: Leitura aprofundada das obras e verificação de sua contribuição para a compreensão da questão de revisão.

2.1.2 Pesquisa na base SCOPUS

A composição do *query string* foi realizada, e encontra-se detalhada no Quadro 2, onde foram inseridos operadores booleanos OR, de lógica inclusiva, entre termos de busca da mesma perspectiva no acrônimo PICO e operadores booleanos AND, de lógica exclusiva, para combinar as perspectivas componentes do acrônimo PICO.

Quadro 2 - Parâmetros para pesquisa na base SCOPUS (Elsevier)

Operador booleano	Operador booleano	Termos de busca	PICO
		<i>project manager</i>	<i>P - Population</i>
	OR	<i>Researcher</i>	
	OR	<i>technical specialist</i>	
	OR	<i>public project manager</i>	
AND		<i>project performance</i>	<i>I - Intervention</i>
	OR	<i>project success</i>	
	OR	<i>project effectiveness</i>	
AND		<i>Methodology</i>	<i>O - Outcomes</i>
	OR	<i>Approach</i>	
	OR	<i>Method</i>	
	OR	<i>Framework</i>	
	OR	<i>Competences</i>	
	OR	<i>Skills</i>	
	OR	<i>Characteristics</i>	

Fonte: elaborado pelo autor

A partir do Quadro 2, e seguindo a composição lógica, procedeu-se a construção do *query string* observando as especificidades do motor de buscas da base SCOPUS e aplicado sobre o título dos registros, resumo e palavras-chaves (*Article, Abstract, Keywords*). Encontra-se no Quadro 3 o *string* inicial para a base.

Quadro 3 – Query string base SCOPUS (Elsevier)

Query string SCOPUS
(TITLE-ABS-KEY ("project manager") OR TITLE-ABS-KEY (researcher) OR TITLE-ABS-KEY ("technical specialist") AND TITLE-ABS-KEY ("project performance") OR TITLE-ABS-KEY ("project success") OR TITLE-ABS-KEY ("project effectiveness") AND TITLE-ABS-KEY (methodology) OR TITLE-ABS-KEY (method) OR TITLE-ABS-KEY (framework) OR TITLE-ABS-KEY (competences) OR TITLE-ABS-KEY (skills) OR TITLE-ABS-KEY (characteristics))

Fonte: elaborado pelo autor

Realizada a consulta na base SCOPUS no dia 16/04/2018, foram obtidos 644 registros. Aplicado o primeiro filtro, selecionados 400 artigos e revisões, entre artigos

e revisões. Sobre os quais, foram aplicados parâmetros para seleção, do filtro 3, conforme *string* representado no Quadro 4.

Quadro 4 – Query string base SCOPUS (Elsevier) – Refinado

Query string SCOPUS
(TITLE-ABS-KEY ("project manager") OR TITLE-ABS-KEY (researcher) OR TITLE-ABS-KEY ("technical specialist") AND TITLE-ABS-KEY ("project performance") OR TITLE-ABS-KEY ("project success") OR TITLE-ABS-KEY ("project effectiveness") AND TITLE-ABS-KEY (methodology) OR TITLE-ABS-KEY (method) OR TITLE-ABS-KEY (framework) OR TITLE-ABS-KEY (competences) OR TITLE-ABS-KEY (skills) OR TITLE-ABS-KEY (characteristics)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar ") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re ")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English ") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish ") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Portuguese "))

Fonte: elaborado pelo autor

Após o procedimento de consulta, foram obtidos 394 artigos e revisões redigidos nos idiomas inglês, português e espanhol.

A busca por repetições foi realizada e foram identificados 3 registros em duplicidade na base. Após a exclusão destas repetições, foram obtidos 391 registros, publicados entre os anos de 1984 e 2018, conforme distribuição representada na Figura 2.

Figura 2 - Registros por ano de publicação – base SCOPUS

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.3 Pesquisa na base Web of Science (Clarivate Analytics)

Repetidos os procedimentos, com os ajustes para adequação às especificidades da interface de consulta, foi realizada a parametrização via portal Periódicos Capes na base de dados *Web of Science* (Clarivate Analytics) conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Query string base Web of Science (Clarivate Analytics)

Query string Web of Science
TS=("project manager" OR researcher OR "technical specialist") AND TS=("project performance" OR "project success" OR "project effectiveness") AND TS=(methodology OR method OR framework OR competences OR skills OR characteristics)

Fonte: elaborado pelo autor

Da consulta, foram obtidos 249 registros. Realizada seleção em observância ao filtro 1, foi ajustado o *string*, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Query string base Web of Science (Clarivate Analytics) – Refinado

Query string Web of Science
TS=("project manager" OR researcher OR "technical specialist") AND TS=("project performance" OR "project success" OR "project effectiveness") AND TS=(methodology OR method OR framework OR competences OR skills OR characteristics) AND Tipos de documento: (Article OR Review)

Fonte: elaborado pelo autor

Resultado atualizado para 158 artigos e revisões. Procedeu-se a restrição quanto ao idioma, 1 registro foi eliminado, reduzindo para 157 registros, publicados entre os anos de 1984 e 2018, conforme distribuição a representada na Figura 3.

Figura 3 – Registros por ano de publicação – base Web of Science

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.4 Pesquisa na base SCIELO

Foi realizada a parametrização via portal Periódicos Capes na base de dados SCIELO, conforme Quadro 7, considerando a inclusão de todos os índices:

Quadro 7 – Query string base SCIELO

Query string Scielo
("project manager" OR researcherOR "technical specialist") AND ("project performance" OR "project success" OR "project effectiveness") AND (methodology OR method OR framework OR competences OR skills OR characteristics)

Fonte: elaborado pelo autor

Foram obtidos 5 registros, todos os 5 artigos em português. Nenhuma duplicidade de registros foi observada. As publicações ocorreram entre os anos 2003 e 2017, conforme Figura 4.

Figura 4 – Registros por ano de publicação – base SCIELO

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.5 Pesquisa na base BDTD (IBITC)

Foi realizada a parametrização Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBITC) em 19/04/2018, considerando a inclusão de todos os índices, os parâmetros descritos no Quadro 8:

Quadro 8 – Query string base BDTD

Query BDTD
("project manager" OR researcher OR "technical specialist") AND ("project performance" OR "project success" OR "project effectiveness") AND (methodology OR method OR framework OR competences OR skills OR characteristics)

Fonte: elaborado pelo autor

Foram obtidos 75 registros, todos atenderam aos critérios, sendo 73 em português e 2 em inglês. Quanto ao período de publicação, ocorreram entre os anos 2002 e 2017.

Foi realizada uma comparação dos títulos e identificados 4 registros em duplicidade. Aplicada a triagem descrita em relação aos trabalhos retornados, foram obtidos 71 registros.

A distribuição temporal está representada na Figura 5, onde se percebe 2013, 2014 e 2015 como anos de maior frequência de registros selecionados.

Figura 5 – Registros por ano de publicação – BDTD

Fonte: elaborado pelo autor

2.1.6 Consolidação do levantamento bibliométrico

Combinadas as bases *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, foram identificados e eliminados 110 registros duplicados, reduzindo para 443 registros, após o filtro 4 em paralelo, além das 71 teses e dissertações da BDTD.

Em seguida, procedeu-se a triagem quanto a relevância dos títulos, prevista no filtro 5, e obtidos 143 registros, sendo 132 *articles/reviews* e 11 teses/dissertações.

Quadro 9 – Artigos Seleccionados Filtragem 6

Fonte: elaborado pelo autor

Uma etapa adicional foi realizada para verificar o reconhecimento acadêmico das revistas onde os trabalhos foram publicados. Nesta etapa foram avaliados o Fator de Impacto amortecido (*5 years impact factor*), Fator de Impacto do último ano disponível do JCR *Journal Citation Report*, e a classificação *Qualis* realizada pela Capes no quadriênio 2013/2016 para as áreas Engenharias III, Administração e Interdisciplinar. Foram excluídas as publicações cujas revistas não obtiveram classificação em nenhum destes critérios e mantidos os artigos pertencentes aos periódicos habilitados. Estão representados os artigos, seus respectivos periódicos e classificação correspondente.

No Quadro 10, o resultado pode ser verificado na coluna “filtro 7”, onde a avaliação “SIM” identifica as publicações seleccionadas e “NÃO” as rejeitadas nesta etapa.

Quadro 10 – Filtragem das publicações de acordo com Fator de Impacto e Classificação Qualis

Fonte: elaborado pelo autor

Foi realizada a leitura completa das obras, e constatado que uma obra não trazia contribuições que aderissem à questão de revisão, retirou-se a mesma da revisão.

A Consolidação dos resultados obtidos, por etapa de seleção, está representada na Tabela 1.

Tabela 1 – Consolidação dos resultados de consulta nas bases

Base:	SCOPUS	Web of Science	Scielo	BDTD
Resultado inicial	664	249	5	75
Filtro 1 – Tipo de documento (Artigos e Revisões):	400	158	5	n/a
Filtro 2 – Idioma (Inglês, Português e Espanhol)	394	157	5	75
Filtro 3 – Eliminação de Duplicidades na mesma base	391	157	5	71
Filtro 4 – Eliminação de Duplicidades entre bases	443			71
Filtro 5 – Triagem Títulos	143			
Filtro 6 – Triagem Resumos	33			
Filtro 7 – Qualis e JCR	21			
Filtro 8 – <i>Fullpaper</i>	20			

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, após as etapas de refinamento, foram selecionados os textos considerados mais relevantes e que mais podem contribuir com o objetivo da pesquisa, que foram apresentados em ordem cronológica de publicação no Quadro 11.

Quadro 11 – Publicações mais relevantes em ordem cronológica de publicação

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 6 representa a distribuição das obras no decorrer dos anos, sendo o primeiro registro em 1996, e nos anos 2010, 2015 e 2017 constam 3 registros por ano.

Figura 6 – Distribuição de publicações por ano

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 7 apresenta as obras por periódico, onde predomina o *International Journal of Project Management*.

Figura 7 – Periódicos dos Artigos selecionados

Fonte: elaborado pelo autor

Adicionalmente aos resultados provenientes da revisão sistemática, foram identificadas obras frequentemente citadas na literatura acerca da temática, e consideradas para a elucidação das questões colocadas quanto aos critérios e fatores que interferem na *performance* de projetos,

2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA LITERATURA

Belassi e Tukel (1996) trazem à luz das discussões a importância de agrupar fatores de sucesso e observar interações entre eles. Fatores relacionados às habilidades técnicas e gerenciais do Gerente de projeto, engajamento e capacitação dos membros da equipe de projeto, fatores relativos à organização e fatores externos compõem os principais agrupamentos que variam de importância de acordo com a indústria em cujo projeto está inserido. Destaca ainda a importância de que Gerentes de Projetos detenham bom conhecimento dos fatores críticos de sucesso, de como o sucesso do projeto é mensurado, para agir sobre as causas de fracasso. Além da importância de fatores críticos ao sucesso variar de indústria para indústria, ocorre ainda uma variação temporal referente, por exemplo, ao surgimento de novas tecnologias, que minoram a relevância de certos fatores e elevam a de outros.

Shenhar *et al.* (2002) identificaram, em seus estudos, quatro dimensões de sucesso em projetos: eficiência do projeto, impacto no cliente, sucesso direto do

negócio organizacional e preparação para o futuro, esta última emergiu a partir de uma diferenciação percebida nos benefícios de longo prazo para organização, ao verificar os objetivos de forma ampla. Concluiu ainda que a percepção de cada dimensão varia temporalmente, de projeto para projeto e de qual *stakeholder* esteja sendo arguido.

Dvir, Raz e Shenhar (2003), em estudo empírico sobre a relação entre planejamento de projeto e sucesso, observaram a fundamental importância de que sejam empregados esforços nas etapas iniciais do projeto, tais como definição de objetivos e metas, entregáveis e especificações. Destacaram, ainda, a importância da participação do usuário final desde as etapas iniciais.

Belout e Gauvreau (2004) buscaram testar novamente as conclusões do trabalho de Pinto e Slevin (1988), *Project Implementation Profile* (PIP), de grande relevância à temática de sucesso em projetos. Em suas conclusões, identificaram os recursos humanos como fatores marginais em relação ao sucesso em projetos. Em estudo empírico realizado por Pinto e Prescott (1988), evidenciou-se que a relevância dos fatores variava de acordo com o ciclo do projeto. Em ambos os objetivos, não foram encontradas correlações significantes que descartassem os pressupostos, ou seja, foram reafirmados. Considerações acerca dos métodos das pesquisas prévias abrem espaço para questionamento das limitações e fraquezas metodológicas no desenho das estruturas de variáveis independentes destes estudos, por não levarem em conta a avaliação de motivação, treinamento, experiência e comprometimento dos gerentes de projetos, visto o protagonismo dos gerentes de projetos no sucesso e efetividade.

Andersen *et al.* (2006) identificaram forte comprometimento, influência antecipada dos *stakeholders*, aprovação pelos *stakeholders* dos planos do projeto e comunicação rica do projeto, como os fatores mais relevantes para o sucesso. Introduzem uma divisão de *hard skills*, relacionadas à aplicação de técnicas clássicas de planejamento e controle de projetos, com contribuições para a realização das entregas do projeto e *soft skills*, voltadas aos fatores subjetivos das relações humanas, da capacidade de se comunicar com benefícios relacionados ao impacto do projeto. Em alinhamento com a evolução no sentido de julgar o sucesso do projeto como ferramenta estratégica com benefícios e impacto de longo prazo, a necessidade de comunicar e engajar *stakeholders* é primordial, as *soft skills* encontraram consonância com a ampliação dos critérios de avaliação de sucesso.

Papke-shields, Beise e Quan (2010) defendem que desenvolver práticas formais de gerenciamento de projetos contribui para a elevação do sucesso de projetos. Além das práticas cuja relação fator *versus* dimensão de sucesso são intuitivas, como aquelas ligadas à gestão de custos, e estão relacionadas ao atendimento à meta de custo, e de gerenciamento de qualidade relacionados à qualidade requerida, destacam-se como fatores relevantes ao sucesso de projetos relacionados às mais variadas dimensões de sucesso, tais como práticas relacionadas a escopo, integração, riscos, recursos humanos e comunicação. Destacam-se os fatores:

- Criação, atualização e formalização das mudanças de escopo, relevante para custo, tempo e satisfação do cliente;
- Desenvolvimento de lista de entregáveis do projeto reuniões de revisão de status contribui para diversas dimensões de sucesso;
- Definição clara de responsabilidades ajuda a manter o projeto no cronograma e no *budget*;
- Eventos de formação de time, que contribuem para a coesão do time, fortalecendo a capacidade de trabalho em equipe na solução de problemas;
- Comunicação com o cliente/usuário final, além da satisfação do cliente, cuja relação é intuitiva, também contribui para objetivos de custos e tempo;
- Análise dos *stakeholders* possibilita a identificação de importância e expectativa das partes interessadas sobre as quais o gerenciamento possibilita uma elevação do atendimento às dimensões de qualidade e satisfação do cliente;
- Análise quantitativa de riscos e plano de contingência possibilita o desfecho do projeto mais próximo do planejado.

Abdulah *et al.* (2010) apresentam uma consolidação da literatura a respeito de sucesso em projetos, com 7 categorias para classificação do tema: fatores tradicionais, ligados ao triângulo de ferro, (custo, tempo, qualidade), fatores não tradicionais, voltados às características mais abstratas, como comunicação, cooperação, engajamento e espírito de equipe. Numa terceira categoria, figura a indústria a qual pertence o projeto, uma vez que varia a relevância dos fatores de indústria para indústria. Na mesma lógica, a quarta categoria refere-se à fase do projeto. A quinta categoria denominada nível contempla a abrangência do projeto, que pode envolver a organização, um grupo ou um projeto individual. A sexta categoria é reservada para a localização ou país onde o projeto se desenvolve. E, por último, os modelos teóricos/padronizados de sucesso de referência.

Müller e Turner (2010), após estudarem a relação entre as características dos gerentes de projetos e a influência no sucesso dos projetos que eles gerenciaram, encontraram correlação entre competências de liderança e sucesso, especialmente na competência em gerenciar recursos. Atitudes também apresentam correlação significativa, especialmente para a satisfação do cliente ou usuário final, porém com alguns “efeitos colaterais” em outras dimensões. A personalidade que combina competência e atitudes apresenta significativa relevância tanto para o sucesso interno do projeto, que contempla custo, tempo, qualidade, satisfação do time, como também para o sucesso do projeto como um todo.

Müller, Geraldi e Turner (2012) acrescentaram em pesquisa complementar sobre a relevância das competências dos gerentes na obtenção de sucesso, ao investigar a influência da complexidade dos projetos. Os resultados obtidos indicam que complexidades muito elevadas são capazes de reduzir o impacto de competências emocionais e gerenciais dos líderes de projetos na condução dos mesmos com sucesso, mas apenas como efeito moderador.

Carvalho e Rabechini Junior (2015) testaram e validaram as contribuições pregressas da literatura a respeito da correlação positiva e direta entre gerenciamento de riscos e sucesso em projetos. Adicionalmente, foi verificada também uma maior correlação entre os aspectos *soft* da gestão de riscos, associados às competências de comunicação e liderança, do que os aspectos *hard*, centrados nos métodos clássicos de gerenciamento do risco. Foi ainda verificada uma influência positiva do lado *soft* ao desempenho do lado *hard*. Encontrando reforço quando ambos os lados atuam em conjunto. Observado ainda o esperado efeito moderador da complexidade dos projetos.

Montes-Guerra *et al.* (2015), em pesquisa sobre projetos de desenvolvimento internacional – cujas características são bastante particulares, no tocante à necessidade de atendimento dos objetivos esperados componentes da matriz lógica, pelo sistema de financiamento, por si só, já são altamente efetivos quanto ao atendimento de objetivos – concluíram que, apesar de poucas técnicas e metodologias de gerenciamento serem aplicadas em termos de cooperação, há forte correlação obtida pelos estudos empíricos entre a aplicação e o desempenho dos projetos.

Joslin e Müller (2016) evidenciaram a correlação positiva entre métodos de gerenciamento de projetos e seu sucesso. A governança, por sua vez, pode

influenciar na seleção dos métodos, mas tem efeito quase-moderador no sucesso de projetos, pois quando o paradigma de governança tende a uma organização orientada ao comportamento, tende a optar por métodos compreensivos, abrangentes e capazes de incluir elementos e aspectos organizacionais diversos, e quando orientada a resultados, tende a incluir métodos suplementares, para se adaptar às especificidades de cada projeto, mas ambos aplicados têm correlação com sucesso em projetos. Assim, gerentes de projetos devem estar atentos a métodos suficientemente abrangentes e selecionar quais elementos de GP devem ser aplicados em cada projeto, de acordo com suas especificidades, especialmente, referentes à governança.

Koops *et al.* (2017) arguíram gerentes de projetos públicos de diferentes países do Nordeste Europeu, na intenção de compreender quais critérios estariam associados ao sucesso em projetos e foi identificada heterogeneidade nas respostas, o que possibilitou agrupar os respondentes em 4 grupos, de acordo com suas percepções. Apesar do triângulo de ferro (custo, prazo e qualidade) ser relevante para todos, não há em nenhum dos grupos uma hegemonia destes aspectos sob os demais, assim, o triângulo de ferro não compôs o top 3 de nenhum dos grupos.

Ahmed e Anantatmula (2017), em estudo empírico realizado com 289 gerentes de projetos públicos no Paquistão, investigaram a influência das competências de liderança dos gerentes de projetos e sua relação com a *performance* de seus projetos. Levadas em consideração as seguintes competências de liderança: definir papéis e responsabilidades, comunicar as expectativas, empregar processos consistentes, clareza na comunicação e estabelecer confiança, foram confirmadas empiricamente as associações investigadas, com forte correlação positiva entre as competências de liderança e o desempenho dos projetos.

Musawir *et al.* (2017) correlacionam a governança em projetos, a visão orientada a benefícios e a *performance* dos projetos. Contribuindo para as linhas da literatura que posicionam projetos como ferramenta estratégica e como meio pelo qual, benefícios são realizados. A abordagem integrada demonstrou forte correlação positiva com a *performance* de projetos e na geração de benefícios como parte do desenvolvimento estratégico organizacional alavancado por projetos.

Fortune e White (2006) apresentam 23 fatores, numa abordagem denominada “The Formal System Model”, inicialmente aplicada para a análise de falhas, que considera a interação entre esses fatores, divididos em 9 componentes: objetivos e metas, monitoramento de performance, tomadores de decisão, transformações, comunicações, ambiente, limites, recursos e continuidade.

Cooke-Davies (2002) aborda critério de sucesso como medidas pelas quais o projeto será julgado e introduz o conceito de fator de sucesso, como atributos do sistema de gestão que contribuem ou dão suporte ao sucesso do projeto.

2.3 CONSOLIDAÇÃO DOS ATRIBUTOS

O Quadro 12 apresenta a consolidação dos principais critérios de avaliação de desempenho em projetos observados na literatura pesquisada. Apesar do conceito de triângulo de ferro (custo, tempo e qualidade) já ser, desde Atkinson (1999), reconhecidamente insuficiente, ainda permanecem como os mais utilizados.

Quadro 12 – Critérios de sucesso em projetos

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que os critérios de avaliação de desempenho de projetos evoluem temporalmente de uma abordagem mais centrada nos aspectos tradicionais de custo, prazo e escopo para uma abordagem mais abrangente.

Observa-se critérios com frequência baixa de ocorrência na pesquisa bibliográfica, mas que pela natureza do estudo concentrar-se em uma organização pública pode ser relevante considerar toda a gama de critérios, como exemplo para ilustrar esta reflexão pode-se apontar a realização em conformidade com processos legais, que em projetos públicos tem notória relevância.

Também para os fatores críticos de sucesso relacionados a projetos, foi montado o Quadro 13 com a consolidação dos principais registros na literatura pesquisada.

Quadro 13 – Fatores Críticos de Sucesso em projetos

Fonte: elaborado pelo autor

Obtêm-se que os 10 fatores críticos de sucesso de Slevin e Pinto (1986) preservam-se presentes nas literaturas recentes, sendo porém incorporados fatores adicionais referentes à liderança e competência dos gerentes de projetos, interlocução com partes interessadas, gestão do conhecimento em projetos e gerenciamento de riscos em projetos.

Temáticas como gerenciamento do conhecimento em projetos apresentam-se na pesquisa realizada a partir de 2002, bem como a análise de partes interessadas e gerenciamento de riscos em projetos.

A partir de 2010, nota-se a ocorrência de menções às questões de competência dos gerentes de projetos e aspectos referentes à liderança.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

2.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2010), classificar a pesquisa tem por finalidade conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução.

A primeira classificação aplicada a esta pesquisa é quanto à natureza. Gil (2010) apresenta pesquisa aplicada como aquela que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Compatível com os objetivos desta pesquisa.

Quanto aos objetivos, segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Neste caso, pretende-se compreender os fatores relacionados ao desempenho de projetos na organização e compreender necessidades de aprimoramento, sendo pertinente classificar este trabalho como uma pesquisa exploratória.

Na classificação quanto aos procedimentos técnicos utilizados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para, por meio da revisão da literatura, fundamentar os conceitos utilizados, que, segundo Gray (2012), tem por finalidade a compreensão do que já foi feito antes a respeito do tema, ilustrando questões centrais e refinando o foco da pesquisa. Será realizado ainda o procedimento de levantamento, que Gil (2010) descreve como a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Como vantagens deste procedimento, Gil (2010) destaca: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação e como limitações: ênfase nos aspectos perceptivos, pouca profundidade no estudo das estruturas e dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança.

Quanto ao método, a pesquisa utiliza método misto, ou qualitativo-quantitativo ou ainda, quali-quant. Este método combina em um mesmo estudo o objetivismo do método quantitativo com o método qualitativo, relacionado ao paradigma construtivista. De acordo com Gray (2012), a utilização deste método possibilita dois tipos de análise de dados, numérica e estatística para os dados quantitativos e textual e temática para os dados qualitativos.

2.6 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Instituição sobre a qual se pretende estudar o fenômeno é uma das principais organizações da saúde pública do Brasil, com grande reputação reconhecida atuando em âmbito nacional na prevenção, diagnóstico e tratamento de câncer. Em sua linha de ação, há diversas iniciativas para a melhoria dos processos, ganhos de produtividade, práticas inovadoras de pesquisa, prevenção e tratamento da doença, ações não rotineiras, com princípio meio e fim definidos, complexidade de tarefas e demais características típicas de projetos.

Os potenciais respondentes foram separados em diferentes grupos dos quais se deseja compreender sua percepção a respeito do problema das questões de pesquisa, colaborando assim para o atingimento de seus objetivos.

Para a pesquisa, julga-se conveniente questionar estes três grupos:

- Grupo A - executivos, detentores de cargos de liderança, do primeiro e segundo escalão da instituição, responsáveis por coordenar áreas funcionais da organização;
- Grupo B - especialistas em GP, profissionais especializados em gerenciamento de projetos e saúde pública, ocupantes de cargos com a atribuição de apoiar e conduzir projetos na organização e
- Grupo C – Participantes de times de projetos, que podem ou não deter formação na área de gestão, mas que se envolveram e alguns lideraram projetos na organização.

Desta forma, os sujeitos da pesquisa foram subdivididos em três grupos, apresentados no Quadro 14:

Quadro 14 – Caracterização dos sujeitos

Grupo	Descrição	População	Respondentes pretendidos	%
E - Executivos	detentores de cargos de liderança, do primeiro e segundo escalão da instituição, responsáveis por coordenar áreas funcionais da organização.	10	10	100
P - Especialistas GP	especialistas em GP: Profissionais especializados em gerenciamento de projetos e saúde pública, ocupantes de cargos com a atribuição de apoiar e conduzir projetos na organização.	6	5	83,3
G - Envolvidos em Projetos	Envolvidos em projetos na organização, principalmente líderes e membros de times de projetos, que podem ou não deter formação na área de gestão, mas que lideraram projetos na organização.	100	50	50
Σ		116	65	53,0

Fonte: elaborado pelo autor

2.7 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A primeira coleta de dados desta pesquisa partiu da pesquisa bibliográfica onde foram obtidas fontes secundárias obtidas através de levantamento bibliométrico, utilizando o acrônimo PICO, inspirado no protocolo Cochrane para revisão sistemática da literatura em bases de dados pré-selecionadas.

Para a obtenção de dados primários, foram realizadas a preparação de roteiros e questionários adequados a cada uma das formas de coleta previstas.

Para coletas de dados nos grupos A (executivos) e B (especialistas em GP) foram realizadas entrevistas, apoiadas pelo roteiro disponível no Apêndice A, contendo questões abertas, complementadas com questões fechadas e com espaço para comentários dos comentários complementares dos respondentes.

No grupo C (participantes em projetos) foram aplicados questionários fechados, contemplando identificação do perfil detalhado, a experiência com projetos, e respondendo às questões referentes aos critérios de avaliação do desempenho e fatores críticos de sucesso presentes no desenvolvimento de seus projetos pregressos na organização. Como quesito aberto, foi questionado qual a sugestão para o aprimoramento da condução de projetos na organização em seu ponto de vista.

Gray (2012) defende que questionários são capazes de fornecer informações sobre atitudes, opiniões, motivação e eventos, as entrevistas, por sua vez,

apresentam a possibilidade de maior aprofundamento na exploração, todavia, detêm maior probabilidade de viés pela ação do pesquisador.

A composição do questionário/roteiro do Apêndice A foi orientada aos objetivos da pesquisa e o respaldo científico pela fundamentação sobre as referências selecionadas na pesquisa bibliográfica, conforme ilustrado no Quadro 15, sendo as questões de 1 a 10, relacionadas ao perfil do respondente.

Quadro 15 – Composição das questões para a coleta de dados

#	Objetivo específico	Questão
a)	Reconhecer os critérios de sucesso adotados pela organização para avaliar seus projetos;	11) Sobre critério para avaliar o desempenho de um sucesso, podemos dizer que a organização considera que obteve sucesso de um projeto quando ele ..
b)	Identificar quais fatores que favorecem o sucesso em projetos estão presentes na organização	12) Os seguintes fatores estão presentes nos projetos que participei / liderei...

Fonte: elaborado pelo autor

A aplicação foi semiestruturada, que nos preceitos de Gray (2012), fica na ação do pesquisador a randomização da ordem das perguntas, bem como adição ou supressão durante a entrevista para evitar a coleta de dados enviesados.

Para a aplicação do questionário, após o conjunto de opções de seleção objetiva, foi reservado um espaço para que o entrevistado pudesse se expressar livremente e acrescentar seus comentários.

Conforme preconizam Marconi e Lakatos (2009), foi realizado um de pré-teste com cinco respondentes de perfis variados e foram observadas melhorias na formulação das questões, sugestões de alteração na sequência das perguntas. Tal procedimento objetivou possibilitar uma melhor experiência do usuário com o instrumento de coleta.

2.8 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Marconi e Lakatos (2009) afirmam que após a realização da coleta de dados, estes devem ser elaborados e classificados de forma estruturada e sistemática para posterior análise e interpretação. Segundo estes autores, este processo deve seguir as seguintes etapas:

- Seleção: verificação crítica dos exames para prevenir falhas ou erros, evitando informações distorcidas que possam prejudicar o resultado da pesquisa.
- Codificação: categorização dos dados e sua transformação em símbolos para ser tabelados e contados.
- Tabulação: disposição dos dados em tabelas para verificação da inter-relação entre eles.

Os resultados gerais foram apresentados e discutidos considerando técnicas de estatística descritiva, associando tabelas e histogramas de frequência. Para o aprofundamento da análise, foram elaboradas tabelas incluindo filtragens seletivas sobre as categorias de dados no interesse da observação, para diversos recortes dos perfis. Os registros foram concentrados em tabelas específicas para os parâmetros psicométricos (4) e (5) da escala e classificadas as frequências em ordem decrescente. Analogamente, repetido o processo para os critérios psicométricos (1) e (2) para observar registros com perspectiva oposta.

Para a avaliação da confiabilidade dos dados, foi utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach, que é utilizado para medir a consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993).

O Alpha de Cronbach é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (STREINER, 2003) e é calculado conforme a Equação (1) (LEONTITSIS; PAGGE, 2007):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_r^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_r^2} \right]$$

(1)

Onde σ_i^2 é a variância de cada coluna de X, ou seja, é a variância relacionada a cada questão de X, e σ_r^2 é a variância da soma de cada linha de X, ou seja, é a variância da soma das respostas de cada sujeito. Também deve ser observado que k deve ser maior do que 1 para que não haja zero no denominador e n deve ser maior do que 1 para que não haja zero no denominador no cálculo do σ_i^2 e do σ_r^2 (LEONTITSIS; PAGGE, 2007).

O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70, numa escala de 0 a 1, abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (STREINER, 2003).

A Figura 8 exemplifica a adoção da metodologia utilizada pelo coeficiente alpha, validando cada linha indica um avaliador e coluna indica um item. O encontro entre um avaliador e um item assinala a resposta do avaliador para este item, dentro da escala.

Avaliadores	Itens						Total
	1	2	...	i	...	k	
1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1i}	...	X_{1k}	X_1
2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2i}	...	X_{2k}	X_2
...	...	...	...	...	...	...	...
p	X_{p1}	X_{p2}	...	X_{pi}	...	X_{pk}	X_p
...	...	...	...	...	...	...	...
n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{ni}	...	X_{nk}	X_n
	S^2_1	S^2_2	...	S^2_n	...	S^2_k	S^2_t

Figura 8 - Alfa de Cronbach

Fonte: Cronbach, 2004.

O coeficiente Alpha de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de Alpha sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003).

Adicionalmente, de modo a consubstanciar a reflexão acerca dos graus conferidos pelos respondentes, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) e Análise de Componentes Principais (ACP), duas técnicas que têm por objetivo reduzir um determinado número de itens a um menor número de variáveis (WIDAMAN, 2007). A esse respeito foram excluídas as variáveis que, após a análise fatorial obtiveram cargas fatoriais menores que 0,50, conforme recomenda Hair et al (2009).

Já para avaliação dos dados qualitativos fora adotada a análise de conteúdo de Bardin (2016) para a categorização.

A presente pesquisa ainda lança mão da triangulação dos dados de diferentes métodos, de forma a confrontar os seus resultados. Esta técnica, segundo Gray (2012), possibilita buscar convergência e divergência entre os principais autores que já escreveram sobre o tema (fontes secundárias) e os profissionais que vivenciaram o fenômeno objeto do estudo (fontes primárias). Além disso, Tuzzo e Braga (2016) caracterizam a triangulação como forma de integrar diferentes perspectivas do fenômeno e como forma de descoberta de paradoxos e contradições.

2.9 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como os entrevistados são profissionais de uma única instituição, o estudo contempla uma única realidade e cultura organizacional. Outro aspecto importante é

que o pesquisador é vinculado à instituição analisada, podendo ocorrer viés autoral, devido à impossibilidade de que sejam isoladas crenças, valores, experiências pessoais a respeito dos processos da instituição, o que pode influir na subjetividade inerente da interpretação da realidade fenomenológica.

Esforços para a neutralização deste efeito foram empenhados com instrumentos para preservar o anonimato dos respondentes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, encontram-se apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada entre 27/08/2018 e 20/10/2018.

Quadro 16 – Respondentes

Grupo	População	Respondentes pretendidos	% da pop.	Entrevistados	% amostra
A - Executivos	10	10	100	10	100
B - Especialistas GP	6	5	83,3	5	100
C - Envolvidos em Projetos	100	50	50,0	40	80
Σ	116	65	56,0	55	87,3

Fonte: elaborado pelo autor

No que se refere às respostas conferidas pelos entrevistados, foi realizado o teste de Alpha de Cronbach e obtido o valor de 0,7850, portanto, aceitável, pois é superior ao valor mínimo aceitável de 0,70, segundo Streiner (2003), o que indica consistência do instrumento de pesquisa.

As próximas seções apresentam os resultados, a análise e realização da discussão, a começar pelo perfil dos respondentes. Na sequência, o desempenho dos projetos na perspectiva dos respondentes, seguidos pelos critérios utilizados para a avaliação de desempenho e pelas condições que os projetos foram realizados. Para encerrar este capítulo, será realizada uma análise sobre as condições que favorecem o desempenho de projetos em busca de um constructo mais compacto, descartando variáveis com colinearidade.

Em seguida, apresenta-se no item uma análise multivariada para possibilitar o cruzamento de agrupamentos de variáveis com o perfil dos respondentes em busca de elucidar eventuais diferenças entre grupos. Com base no emprego dessas técnicas, promove-se a discussão dos resultados com o cotejamento da literatura para posterior formulação de ações de melhoria mais particularizadas a determinados segmentos.

2.10 PERFIL DOS RESPONDENTES:

Com a finalidade de proporcionar elementos adicionais de análise do problema de pesquisa de modo a possibilitar que sejam elaboradas propostas de

aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos foram realizadas perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes.

Foram realizadas 55 entrevistas, das 65 pretendidas. A Tabela 2 oferece uma sumarização da quantidade de respondentes por grupo.

Tabela 2 – Perfil dos Respondentes: Grupos

Grupo de respondentes	n	%
Envolvidos em Projetos (G)	40	72,7
Executivos (E)	10	18,2
Especialistas em Projetos (P)	5	9,1

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que, dentre os 55 respondentes, 5 são especialistas em projetos (Profissionais especializados em gerenciamento de projetos e saúde pública, ocupantes de cargos com a atribuição de apoiar e conduzir projetos na organização.), 10 executivos (detentores de cargos de liderança, do primeiro e segundo escalão da instituição, responsáveis por coordenar áreas funcionais da organização) e 40 participantes de projetos na organização (líderes e membros de times de projetos, que podem ou não deter formação na área de gestão, mas que lideraram projetos na organização no mínimo por dois anos). Diante desse perfil de respondentes, possibilita-se a obtenção e confrontação das perspectivas de cada grupo, estratégico e gerencial, no caso do grupo de executivos, perspectiva técnica específica de gerenciamento de projetos pelos especialistas em projetos e perspectiva profissional orientada à atividade-fim da organização, no caso dos envolvidos em projetos.

A posição hierárquica dos respondentes encontra-se ilustrada na Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil dos respondentes: Níveis hierárquicos

Níveis Hierárquicos	n	%
Não possui subordinados	29	52,7
Gerência	17	30,9
Coordenação	7	12,7
Direção	2	3,7

Fonte: elaborado pelo autor

A maior parte dos entrevistados não possui subordinados, 29 respondentes (52,7%). O nível gerencial esteve representado com 17 entrevistados (30,9%). O

nível estratégico foi entrevistado em 100% dos seus componentes, sendo 2 representantes da direção, chefia de gabinete e direção geral, que é o posto mais elevado da organização e os 7 coordenadores de departamentos.

A Tabela 4 ilustra a distribuição do nível de formação dos entrevistados.

Tabela 4 – Perfil dos respondentes: Grau de instrução

Grau de instrução	n	%
Mestrado	23	41,8
Doutorado	19	34,5
Especialização Lato Sensu	12	21,8
Nível médio	1	1,9

Fonte: elaborado pelo autor

Destaca-se que, com exceção de um, os demais profissionais entrevistados possuem formação pós-graduada. Além disso, é importante destacar que 42 (83,3%), dentre os 55 entrevistados possuem formação *stricto sensu* (19 mestres e 23 doutores). Isso sugere que o nível de compreensão das questões colocadas na interlocução de conceitos com relação com a vivência acadêmica apresentado na entrevista é elevado.

Já em relação à área de formação, pode-se inferir nas respostas, ao levar em consideração possíveis diferenças do nível de contato do respondente com conceitos específicos da gestão, que são menos presentes em determinada área de formação que em outras com maior tradição em gerenciamento de projetos.

A Tabela 5 ilustra estratificação dos respondentes neste recorte.

Tabela 5 – Perfil dos respondentes: área de formação

Área de formação	n	%
Ciências da saúde	27	49,1
Ciências humanas	11	20,0
Ciências sociais aplicadas	10	18,2
Outras	7	12,7

Fonte: elaborado pelo autor

A área de formação ciências da saúde é o maior grupo com 27 respondentes, seguidos por ciências humanas, ciências sociais aplicadas com 10, ciências exatas e da Terra com 4, e um membro de cada uma das seguintes áreas: Engenharias; Ciências biológicas e Linguísticas letras e artes. Essa distribuição pode contribuir

para a comparação dos resultados obtidos pelo grupo predominante de Ciências da saúde em comparação a ciências sociais aplicadas e engenharia, agrupadas.

No que concerne à capacitação em gerenciamento de projetos, os respondentes foram questionados quanto a sua participação em treinamentos sobre gerenciamento de projetos. Os resultados encontram-se a seguir representados na Tabela 6.

Tabela 6 – Perfil dos respondentes: Treinamento em Gerenciamento de Projetos

Trenados em Gerenciamento de Projetos	n	%
Não	29	52,7
Sim	26	47,3

Fonte: elaborado pelo autor

Neste levantamento, foi possível identificar que 29 (52,7%) já tiveram algum treinamento sobre gerenciamento de projetos e 26 respondentes não tiveram.

Adicionalmente, foi levantada com os participantes a informação a respeito do tempo de serviço na organização. Os resultados encontram-se na tabela 7:

Tabela 7 – Perfil dos respondentes: Anos de serviço na instituição

Tempo de serviço na instituição	n	%
Até 3 anos	18	32,7%
Entre 4 e 7 anos	14	25,5%
Entre 8 e 11 anos	0	0,0%
Entre 12 e 15 anos	3	5,5%
Entre 16 e 19 anos	3	5,5%
Acima de 19 anos	17	30,9%

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que 32,7% dos respondentes têm até três anos de serviço na organização. Por outro lado, 30,9% dos entrevistados têm mais de 16 anos de serviço na organização. Faz-se conveniente comparar a respostas destes grupos em buscas de diferenças significativas.

2.11 DESEMPENHO DOS PROJETOS:

A formulação de propostas de aprimoramento das condições de execução dos projetos tem por finalidade melhorar o desempenho dos projetos. Desta forma, para medir o desempenho atual e possibilitar o cruzamento com as condições envolvidas, foi solicitada a avaliação dos entrevistados sobre a *performance* dos projetos de que participaram.

Foi utilizada a escala Likert de 5 pontos, considerando os seguintes parâmetros psicométricos: (1) Muito ruim; (2) Ruim; (3) Regular; (4) Bom e (5) Muito bom. Não foi apresentada a alternativa “não sei” pois a pesquisa foi realizada de forma direta e individual o que possibilitou o esclarecimento de eventuais dúvidas do respondente.

A distribuição da frequência encontra-se ilustrada na Figura 9:

Figura 9 – Histograma: Desempenho dos projetos

Fonte: elaborado pelo autor

Não houve nenhuma avaliação (1) Muito ruim e apenas 1 avaliação (2) ruim, prevalecendo as avaliações (4) Bom e (5) Muito bom.

A Tabela 8 apresenta o desempenho geral em percentuais comparados pelo desempenho informado pelos grupos de respondentes.

Desempenho	Todos	Executivos	Participantes de projetos	Especialistas em Projetos
(1) Muito Ruim	-	-	-	-
(2) Ruim	1,8%	-	2,6%	-
(3) Regular	16,4%	20,0%	15,4%	16,7%
(4) Bom	60,0%	70,0%	56,4%	66,7%
(5) Muito Bom	21,8%	10,0%	25,6%	16,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

Ocorre uma percepção menor dos executivos quanto ao desempenho (5) muito bom, com 10%, em relação ao desempenho geral de 21,8%, mas concentra-se com 70% dos respondentes avaliando o desempenho como (4) Bom. Essa concentração na opção (4) também foi observada nos demais grupos.

A avaliação (5) obteve um índice de respostas do grupo de participantes em projetos de 25,6%, superior aos 16,7% obtidos no grupo de especialistas em projetos e mais do que o dobro obtido no grupo de executivos (10%), o que pode conduzir à construção da possibilidade de que ocorre um *gap* de compreensão por parte dos participantes sobre as expectativas organizacionais a respeito dos projetos que eles estiveram envolvidos.

2.12 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE SUCESSO EM PROJETOS

Conforme previamente destacado, um dos objetivos deste trabalho consiste em reconhecer quais dentre os critérios de julgamento do sucesso de projetos identificados na literatura pesquisada estão presentes na organização em estudo.

Para este propósito, os entrevistados foram questionados sobre, de acordo com sua experiência na organização, qual seria a avaliação do desempenho dos projetos dos quais participou. Foram apresentados aos respondentes, os critérios identificados na literatura pesquisada para que fosse realizada a escolha da alternativa que melhor representaria sua opinião quanto à prática da organização. Foi utilizada a escala Likert de 5 pontos com os seguintes parâmetros psicométricos: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Nem concordo/nem discordo; (4) Concordo e (5) Concordo totalmente. Não foi apresentada a alternativa “não sei” pois a pesquisa foi realizada de forma direta e individual o que possibilitou o esclarecimento de eventuais dúvidas do respondente.

Durante a realização das entrevistas, que ocorreram por contato direto com os respondentes, foi relatado que a organização não dispõe de critérios claros para determinar a avaliação de desempenho dos projetos. Desta forma, é oportuno registrar a primeira ação sugerida para o conjunto de propostas de aprimoramento, que consistem em estabelecer uma metodologia formal e sistemática para avaliar o desempenho de projetos com base em critérios padronizados para toda a organização.

As informações coletadas quanto aos critérios que a organização utiliza, de forma não sistematizada e informal, encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9 - Estatísticas Básicas – Critérios de Desempenho de Projetos

Variável	Frequência	Total	Média	DesvPad
PRAZO	55	3,909	1,041	
CUSTO	55	3,855	0,931	
ESCOPO	55	4,073	0,959	
SATISF. TIME	55	3,400	1,132	
SATISF. USUARIO FINAL	55	3,836	1,118	
SATISF. P. INTERESSADAS	55	3,545	0,899	
BENEFICIOS ORGANIZACIONAIS	55	4,291	0,737	
PREP. PARA FUTURO	55	3,891	0,896	
OPORT. APRENDIZADO	55	4,000	0,903	
SEGURANÇA	55	3,855	0,989	
LEGALIDADE E CONFORMIDADE	55	4,473	0,634	
FATORES POL. E SOCIAIS	55	3,964	0,666	
SUSTENTABILIDADE	55	3,673	1,019	
PROPOSITO E MISSÃO	55	4,182	0,669	
EFICIENCIA	55	3,545	1,086	
INOVAÇÃO	55	4,055	0,891	
Total	55	62,545	8,615	

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se verificar que considerando a escala Likert de 5 pontos, todas as médias encontram-se acima de 3, o que sugere que todos os critérios, na opinião dos entrevistados, são utilizados para a avaliação do desempenho dos projetos.

A Figura 10 ilustra os histogramas que oferecem a perspectiva global dos respondentes.

Figura 10 – Histograma: Critérios de avaliação de projetos

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar na Figura 9 distribuições mais concentradas nas opções “concordo” e “concordo totalmente” para os seguintes critérios: custo, escopo e prazo (tradicionais na literatura específica), satisfação do usuário final, satisfação

das partes interessadas, benefícios organizacionais, oportunidade de aprendizado, legalidade e conformidade, fatores políticos e sociais, propósito e missão.

A distribuição percentual de cada alternativa por critério, encontra-se sistematizada na Tabela 10.

Tabela 10 – Consolidação das respostas obtidas – Critérios de desempenho

Critério	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Prazo	3,6%	3,6%	25,5%	32,7%	34,5%
Custo	1,8%	7,3%	18,2%	49,1%	23,6%
Escopo	-	9,1%	14,5%	36,4%	40,0%
Satisf. Time de projeto	3,6%	20,0%	29,1%	27,3%	20,0%
Satisf. Usuário final	3,6%	10,9%	16,4%	36,4%	32,7%
Satisf. Partes Interessadas	1,8%	10,9%	29,1%	47,3%	10,9%
Benefícios organizacionais	-	1,8%	10,9%	43,6%	43,6%
Prep. Para o futuro	-	5,5%	29,1%	36,4%	29,1%
Oportunidade de aprendizado	1,8%	3,6%	18,2%	45,5%	30,9%
Segurança	-	10,9%	23,6%	34,5%	30,9%
Legalidade e conformidade	-	-	7,3%	38,2%	54,5%
Fatores políticos e sociais	-	1,8%	18,2%	61,8%	18,2%
Sustentabilidade	-	16,4%	23,6%	36,4%	23,6%
Missão/propósito	-	-	14,5%	52,7%	32,7%
Eficiência na realização	-	20,0%	30,9%	23,6%	25,5%
Inovação	-	5,5%	20,0%	38,2%	36,4%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que a opção (1) Discordo totalmente não superou 3,6%, Há, no entanto, critérios em que 20% dos respondentes assinalaram a alternativa (2) Discordo. Assim, um em cada cinco respondentes, que são atores relevantes para a operação de políticas públicas de controle do câncer no Brasil, vinculados a uma das principais instituições de estudo e práticas de saúde do mundo, discorda que os

seguintes critérios sejam adotados na organização para avaliar projetos: Satisfação do time de projetos e eficiência na realização, este último merece especial destaque, pois é referente à utilização racional dos recursos e as alternativas (4) 23,6% e (5) 25,5%, para este item, somadas, não atingem 50%, isso sugere que para a maioria dos respondentes, a eficiência na realização não é considerada pela organização para julgar seus projetos.

Reforça-se que projetos públicos utilizam recursos da população, obtidos por meio de carga tributária elevada, que, de acordo com a Receita Federal Brasileira (2017), atingiu o índice de 32,38% em 2016, e que, segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA (2016) em 1988, ano de promulgação da Constituição Federal Brasileira, era de 23%. Estes recursos deixam a gerência do cidadão, saindo do orçamento familiar para contribuir para as ações de Estado. Além disso, há especificamente a responsabilidade legal pela utilização eficiente dos recursos, sendo um dos princípios preconizados pelo artigo 37 da Constituição Federal da República Federativa do Brasil. Essa questão é especialmente relevante, sobretudo, no sistema de saúde que é deficitário no atendimento às necessidades do cidadão.

Depreende-se nesse contexto que é cabível uma reflexão institucional orientada à promoção da sensibilização de envolvidos em projetos e incorporação nos instrumentos de medição de desempenho vinculado à utilização racional dos recursos vislumbrando majorar a eficiência da execução dos projetos.

A Tabela 11 oferece uma perspectiva de classificação decrescente do percentual de respondentes que relataram concordar ou concordar totalmente que a organização utiliza os critérios de desempenho em projetos.

Tabela 11 – Critérios organizados maior taxa “Concordo” e “Concordo totalmente”

Critério	Concordo e Concordo totalmente	Classificação
Escopo	94,5%	1º
Legalidade e conformidade	92,7%	2º
Benefícios organizacionais	87,3%	3º
Missão/propósito	85,5%	4º
Fatores políticos e sociais	80,0%	5º
Oportunidade de aprendizado	76,4%	6º
Inovação	74,5%	7º
Custo	72,7%	8º
Satisf. Usuário final	69,1%	9º

Prazo	67,3%	10º
Prep. Para o futuro	65,5%	11º
Segurança	65,5%	12º
Sustentabilidade	60,0%	13º
Satisf. Partes Interessadas	58,2%	14º
Eficiência na realização	49,1%	15º
Satisf. Time de projeto	47,3%	16º

Fonte: elaborado pelo autor

Os critérios de avaliação de projetos propostos, considerando a revisão de literatura, estão presentes na organização, evidenciado pela forte concentração nas respostas (4) Concordo e (5) Concordo totalmente. Dos 16 critérios, 8 obtiveram mais de 70% de registros nos scores (4) e (5) e nenhum obteve menos de 40%.

A realização no escopo esperado foi o critério com maior índice (94%), porém os demais critérios tradicionais, realização no custo estimado e no prazo previsto, encontram-se nas 8ª e 10ª posição respectivamente, no total de 16 critérios avaliados.

Realizar projetos públicos com custos que superam os valores estimados pode implicar em impedimento de realização de outras iniciativas, sobretudo no controle de câncer que implica em elevados custos de tratamentos e que se apresenta como um problema crescente. Desprezar a importância de realizar os projetos dentro do prazo estimado em qualquer projeto já é algo que causa estranheza, tendo em vista serem os projetos elementos de realização da estratégia. Assim, um projeto que não observe as restrições de tempo estabelecidas pode promover o desperdício de recursos por perda de finalidade, se os atrasos chegarem a afetar a preparação da organização diante da efetivação de oportunidades e ameaças mapeadas. Neste caso específico em estudo, a responsabilidade se impõe pelo contexto, por se tratarem de projetos que podem salvar vidas com o aprimoramento do controle de câncer no Brasil.

Neste sentido, registra-se a proposta de sensibilizar e incorporar nos instrumentos de avaliação a relevância da realização dos projetos no prazo e custos previamente estabelecidos.

A Tabela 12 oferece a apresentação dos dados coletados com maior discordância com a utilização dos critérios para avaliação de projetos.

Tabela 12 – Critérios organizados maior taxa “Discordo totalmente” e “Discordo”

Critério	Discordo totalmente e discordo	Classificação
Satisf. Time de projeto	23,6%	1º
Eficiência na realização	20,0%	2º
Sustentabilidade	16,4%	3º
Satisf. Usuário final	14,5%	4º
Satisf. Partes Interessadas	12,7%	5º
Segurança	10,9%	6º
Custo	9,1%	7º
Escopo	9,1%	8º
Prazo	7,3%	9º
Prep. Para o futuro	5,5%	10º
Oportunidade de aprendizado	5,5%	11º
Inovação	5,5%	12º
Benefícios organizacionais	1,8%	13º
Fatores políticos e sociais	1,8%	14º
Legalidade e conformidade	-	15º
Missão/propósito	-	16º

Fonte: elaborado pelo autor

A satisfação do time de projetos, do usuário final e das partes interessadas, recebeu elevadas taxas de discordância. É importante, no entanto, que esteja satisfeito em seus anseios e expectativas com os projetos, pois se consideram como *stakeholders*-chave, as comunidades envolvidas, afetadas e patrocinadoras do projeto.

Sugere-se que seja incorporada no rol de propostas, a ação de sensibilizar envolvidos e incluir nos instrumentos de avaliação de desempenho de projetos a satisfação do time de projetos, do usuário final e das partes interessadas.

Outro destaque a ser registrado consiste na taxa de 16,4% de respondentes que discordam que sustentabilidade seja utilizada para avaliar o desempenho dos projetos. Ora, na esfera do serviço público, não se pode admitir que projetos não sejam avaliados quanto aos seus impactos ambientais, sociais e financeiros, pois é justamente a ação governamental que impõe limites à sociedade para o desenvolvimento sustentável. Desta fora, é oportuno incluir no conjunto de medidas sugeridas: sensibilizar os envolvidos e incluir, nos instrumentos de avaliação de desempenho de projetos, o critério sustentabilidade com o objetivo de observar aspectos ambientais, sociais e financeiros, de forma equilibrada.

2.13 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PERFIS NA UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS

Na busca por identificar eventuais diferenças entre os grupos de respondentes no que concernem aos critérios que se utiliza para a avaliação do desempenho de projetos, foram sistematizadas as Tabelas 13 e 14.

Tabela 13 - Critérios – Respostas “Discordo e Discordo totalmente” segmentados por grupos

Critério	Todos respondentes	Executivos	Participantes de projetos	Especialistas em Projetos
Satisf. Time de projeto	23,6%	-	30,8%	16,7%
Eficiência na realização	20,0%	20,0%	23,1%	-
Sustentabilidade	16,4%	-	20,5%	16,7%
Satisf. Usuário final	14,5%	-	20,5%	-
Satisf. Partes Interessadas	12,7%	-	17,9%	-
Segurança	10,9%	10,0%	10,3%	16,7%
Custo	9,1%	10,0%	7,7%	16,7%
Escopo	9,1%	10,0%	7,7%	16,7%
Prazo	7,3%	10,0%	7,7%	-
Prep. Para o futuro	5,5%	-	7,7%	-
Oportunidade de aprendizado	5,5%	-	7,7%	-
Inovação	5,5%	-	7,7%	-
Benefícios organizacionais	1,8%	-	2,6%	-
Fatores políticos e sociais	1,8%	-	2,6%	-
Legalidade e conformidade	-	-	-	-
Missão/propósito	-	-	20,5%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi repetida a coluna com a taxa de respostas “discordo” e “discordo totalmente” com todos os participantes.

Vale registrar que o grupo de Executivos apresenta em todos os casos participação mais baixa na discordância, exceto para custo, prazo e escopo, que há menor discordância no grupo de participantes em projetos.

A discordância sobre a aplicação do critério eficiência na realização, apesar de ser o segundo maior índice geral, no grupo de especialistas em projetos, não obteve registros.

Executivos e Especialistas em projetos não discordaram que satisfação do usuário final, satisfação das partes interessadas e atendimento à missão/propósitos sejam critérios de avaliação, apesar de obter entre o grupo de participantes taxas entre 17,9% e 20,5% respectivamente, neste grupo que tem 39 respondentes. Tais

critérios representam perspectivas mais estratégicas, por vezes distantes da rotina de quem está afastado de funções executivas ou de implementação de estratégia. Neste sentido, julga-se oportuno acrescentar uma proposta para sensibilização dos participantes em projetos nestes aspectos, quando os mesmos forem engajados em um projeto.

A Tabela 14 apresenta a posição dos grupos de respondentes para as opções concordo e concordo totalmente.

Tabela 14 - Critérios – Respostas “Concordo e Concordo totalmente” segmentados por grupos

Critério	Todos	Executivos	Participantes de projetos	Especialistas em Projetos
Escopo	94,5%	90,0%	71,8%	83,3%
Legalidade e conformidade	92,7%	100,0%	66,7%	83,3%
Benefícios organizacionais	87,3%	90,0%	84,6%	100,0%
Missão/propósito	85,5%	100,0%	79,5%	100,0%
Fatores políticos e sociais	80,0%	90,0%	76,9%	83,3%
Oportunidade de aprendizado	76,4%	100,0%	66,7%	100,0%
Inovação	74,5%	90,0%	71,8%	66,7%
Custo	72,7%	80,0%	69,2%	83,3%
Satisf. Usuário final	69,1%	80,0%	64,1%	83,3%
Prazo	67,3%	70,0%	69,2%	50,0%
Prep. Para o futuro	65,5%	70,0%	64,1%	66,7%
Segurança	65,5%	90,0%	64,1%	33,3%
Sustentabilidade	60,0%	90,0%	56,4%	33,3%
Satisf. Partes Interessadas	58,2%	20,0%	25,6%	66,7%
Eficiência na realização	49,1%	70,0%	41,0%	33,3%
Satisf. Time de projeto	47,3%	60,0%	48,7%	16,7%

Fonte: elaborado pelo autor

Além da confirmação dos comentários já registrados sobre grande diferença entre os grupos nos critérios de perspectiva estratégica, os temas segurança e sustentabilidade estão posicionados com 90% de concordância no grupo de executivos, entretanto, os grupos de especialistas e de participantes de projetos registram entre 33,3% e 64,1%, respectivamente, o que justifica a adição destas temáticas no rol de medidas. Sugere-se criar conteúdo de treinamento e sensibilização para aspectos estratégicos de projetos para utilização sempre que um novo time de projetos seja formado.

2.14 CONDIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DOS PROJETOS

Analogamente, conforme destacado previamente, o objetivo da pesquisa pretende identificar em que contexto os projetos são conduzidos na instituição estudada, sob a luz das condições que na literatura pesquisada representam fatores críticos de sucesso na realização de projetos.

Para cada uma destas condições, o entrevistado foi convidado a responder, com base em sua experiência na organização, quais alternativas propostas, na escala linear, melhor representa a frequência que cada uma destas condições esteve presente nos projetos que vivenciou. Utilizou-se a escala Likert de 5 pontos com os seguintes parâmetros psicométricos: (1) Nunca ou Raramente; (2) Na minoria das vezes, (3) As vezes sim, as vezes não, (4) Na maioria das vezes e (5) Quase sempre ou sempre. Não foi apresentada a alternativa “não sei” pois a pesquisa foi realizada de forma direta e individual o que possibilitou o esclarecimento de eventuais dúvidas do respondente.

Cumprir observar que, particularmente, 3 condições tiveram escalas específicas: duração, complexidade e abrangência. O Quadro 17 sumariza as escalas utilizadas:

Quadro 17 – Escalas específicas de condições

Duração	Complexidade	Abrangência
(1) Muito longa – maior que 4 anos.	(1) Muito grande – muitos produtos com técnicas não dominadas.	(1) Muito grande – envolvendo a rede de saúde do país, outros países
(2) Longa – entre 3 e 4 anos	(2) Grande	(2) Grande – Envolvendo várias coordenações
(3) Média – entre 2 e 3 anos	(3) Média	(3) Média - envolvendo mais de uma coordenação
(4) Curta – entre 1 e 2 anos	(4) Pequena	(4) Pequena - envolvendo uma coordenação
(5) Muito curta - menor que 1 ano	(5) Muito pequena – poucos produtos e técnicas conhecidas	(5) Muito pequena – país limitada a uma equipe

Fonte: Elaborado pelo autor

A sistematização dos resultados no que concernem às condições, encontra-se na Figura 11:

Figura 11 – Histograma: Condições de realização de projetos na organização

Fonte: elaborado pelo autor

Diferentemente dos critérios de avaliação de desempenho de projetos, as condições mapeadas representam pouca concentração nas respostas de escore 4 e 5. A distribuição percentual das respostas encontra-se na Tabela 15.

Tabela 15 – Consolidação das respostas - condições de projeto

Condições	1	2	3	4	5
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	3,6%	5,5%	7,3%	47,3%	36,4%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	0,0%	9,1%	18,2%	36,4%	36,4%
Objetivos claros e realísticos	1,8%	7,3%	20,0%	38,2%	32,7%
Entregáveis consolidados	0,0%	5,5%	29,1%	36,4%	29,1%
Seleção (Competência e perfil)	1,8%	3,6%	29,1%	45,5%	20,0%
Monitoramento contínuo do progresso	3,6%	16,4%	14,5%	34,5%	30,9%
Planejamento de Escopo	0,0%	12,7%	23,6%	29,1%	34,5%
Inserção na gestão estratégica	0,0%	18,2%	18,2%	32,7%	30,9%
Resolução de problemas	1,8%	3,6%	30,9%	50,9%	12,7%
Manutenção integr. Linha de base	3,6%	10,9%	21,8%	45,5%	18,2%
Apoio da alta administração	1,8%	1,8%	36,4%	29,1%	30,9%
Pessoal treinado	3,6%	7,3%	29,1%	41,8%	18,2%
Planejamento do Projeto	1,8%	14,5%	25,5%	34,5%	23,6%
Comunicação adequada	1,8%	10,9%	29,1%	40,0%	18,2%
Gerente de projetos: Hard skills	1,8%	12,7%	29,1%	38,2%	18,2%
Gerente de projetos: Soft skills	5,5%	9,1%	29,1%	34,5%	21,8%
Recursos adequados e suficientes	0,0%	12,7%	32,7%	45,5%	9,1%
Consulta Clientes e P. Interessadas	7,3%	10,9%	27,3%	40,0%	14,5%
Gestão mudanças de escopo	3,6%	20,0%	21,8%	38,2%	16,4%

Responsabilidades claras	5,5%	21,8%	27,3%	25,5%	20,0%
Gestão de riscos	5,5%	18,2%	30,9%	32,7%	12,7%
Análise das Partes interessadas	9,1%	20,0%	25,5%	30,9%	14,5%
Duração (* escala específica)	5,5%	20,0%	36,4%	29,1%	9,1%
Origem de processo de priorização	3,6%	25,5%	34,5%	23,6%	12,7%
Estabilidade política e organizacional	5,5%	23,6%	38,2%	27,3%	5,5%
Fundamentação em Business Case forte	18,2%	25,5%	27,3%	12,7%	16,4%
Conhecimento em Ger. De Projetos	3,6%	27,3%	43,6%	21,8%	3,6%
Abrangência (* escala específica)	30,9%	25,5%	27,3%	9,1%	7,3%
Complexidade (* escala específica)	16,4%	27,3%	41,8%	12,7%	1,8%

Fonte: elaborado pelo autor

Vale o destaque para complexidade, abrangência e duração, condições intrínsecas aos projetos, que já nesta tabela é possível observar que, de acordo com os entrevistados, há uma concentração nos pontos de escala (1) e (2).

De modo a aperfeiçoar a análise, foram desenvolvidas análises adicionais, suportadas por tabelas onde os dados coletados são classificados pela maior frequência, como a Tabela 16:

Tabela 16 – Condições organizadas maior taxa "Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"

Condições	"Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"	Classificação
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	83,6%	1 ^a
Aceitação gradual e formal pelo cliente	72,7%	2 ^a
Objetivos claros e realísticos	70,9%	3 ^a
Entregáveis consolidados	65,5%	4 ^a
Seleção (Competência e perfil)	65,5%	5 ^a
Monitoramento contínuo do progresso	65,5%	6 ^a
Inserção na gestão estratégica	63,6%	7 ^a
Planejamento de Escopo	63,6%	8 ^a
Manutenção integr. Linha de base	63,6%	9 ^a
Resolução de problemas	63,6%	10 ^a
Apoio da alta administração	60,0%	11 ^a
Pessoal treinado	60,0%	12 ^a
Planejamento do Projeto	58,2%	13 ^a
Comunicação adequada	58,2%	14 ^a
Gerente de projetos: Hard skills	56,4%	15 ^a
Gerente de projetos: Soft skills	56,4%	16 ^a
Recursos adequados e suficientes	54,5%	17 ^a
Consulta Clientes e P. Interessadas	54,5%	18 ^a
Gestão mudanças de escopo	54,5%	19 ^a
Análise das Partes interessadas	45,5%	20 ^a
Responsabilidades claras	45,5%	21 ^a
Gestão de riscos	45,5%	22 ^a
Duração (escala específica)	38,2%	23^a
Origem de processo de priorização	36,4%	24 ^a
Estabilidade política e organizacional	32,7%	25 ^a
Fundamentação em Business Case forte	29,1%	26 ^a
Conhecimento em Ger. De Projetos	25,5%	27 ^a
Abrangência (escala específica)	16,4%	28^a
Complexidade (escala específica)	14,5%	29^a

Fonte: elaborado pelo autor

As condições de realização de projetos consultadas a partir da revisão de literatura não apresentam uma concentração tão favorável como o ocorrido em critérios. As respostas (4) Na maioria das vezes e (5) Quase sempre ou sempre das 29 condições avaliadas, 3 obtiveram taxas acima de 70% e 7 abaixo de 40%, que seria o valor em uma distribuição linear para Likert de 5 pontos.

Destacam-se positivamente, pelos elevados índices das condições referentes ao aproveitamento de conhecimentos em projetos anteriores (83,6%), a aceitação gradual e formal das entregas pelo cliente (72,7%) e a definição de objetivos claros e realísticos (70,9%). Cabe ainda menção de que o elevado índice de 60% fora

atribuído ao apoio pela alta administração, o que foi observado, no contato direto na realização das entrevistas, que os respondentes efetivamente sentem-se suportados pelo nível estratégico mais elevado da organização em suas empreitadas.

Por outro lado, o conhecimento dos envolvidos em gerenciamento de projetos com apenas 25% representa uma condição fundamental para que projetos sejam conduzidos visando as melhores práticas. Esta fragilidade também foi percebida nas respostas às questões abertas e apontadas como ponto a ser aprimorado. A temática foi tratada na análise qualitativa.

As características intrínsecas aos projetos, duração (38,2%), abrangência (16,4%) e complexidade (14,5%) estiveram nas últimas posições desta classificação, 23ª, 28ª e 29ª, o que indica que pela natureza dos projetos, a condução já é intrinsecamente desafiadora para atingir desempenhos elevados.

Por outro lado, na Tabela 17, está contemplada a classificação ordinal decrescente dos percentuais obtidos de condições favoráveis ao bom desempenho de projetos na organização, sob o prisma dos entrevistados.

Tabela 17 – Condições organizadas maior taxa "Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"

Condições	"Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"	Classificação
Abrangência (escala específica)	56,4%	1ª
Fundamentação em Business Case forte	43,6%	2ª
Complexidade (escala específica)	43,6%	3ª
Conhecimento em Ger. De Projetos	30,9%	4ª
Estabilidade política e organizacional	29,1%	5ª
Origem de processo de priorização	29,1%	6ª
Análise das Partes interessadas	29,1%	7ª
Responsabilidades claras	27,3%	8ª
Duração (escala específica)	25,5%	9ª
Gestão mudanças de escopo	23,6%	10ª
Gestão de riscos	23,6%	11ª
Monitoramento contínuo do progresso	20,0%	12ª
Inserção na gestão estratégica	18,2%	13ª
Consulta Clientes e P. Interessadas	18,2%	14ª
Planejamento do Projeto	16,4%	15ª
Gerente de projetos: Hard skills	14,5%	16ª
Gerente de projetos: Soft skills	14,5%	17ª
Manutenção integr. Linha de base	14,5%	18ª
Recursos adequados e suficientes	12,7%	19ª
Planejamento de Escopo	12,7%	20ª
Comunicação adequada	12,7%	21ª
Pessoal treinado	10,9%	22ª
Objetivos claros e realísticos	9,1%	23ª
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	9,1%	24ª
Aceitação gradual e formal pelo cliente	9,1%	25ª
Entregáveis consolidados	5,5%	26ª
Seleção (Competência e perfil)	5,5%	27ª
Resolução de problemas	5,5%	28ª
Apoio da alta administração	3,6%	29ª

Fonte: elaborado pelo autor

As condições intrínsecas ao objeto do projeto: Abrangência, Complexidade e Duração apresentaram avaliação desfavorável, obtendo essas escalas taxas entre 56,4%, 43,65 e 25,5%, respectivamente. Fundamentação em um *business case* forte e conhecimento em gerenciamento de projetos também receberam taxas elevadas para as escalas menos favoráveis, 43,6% e 30,9%.

A fundamentação dos projetos em um *business case* forte, onde ocorre uma análise da viabilidade dos projetos, apresenta-se com o elevado índice de 43,6% das respostas que indicam que são pouco frequentes na organização. O

conhecimento em gerenciamento de projetos novamente apresenta-se como ponto a ser aprimorado, figurando com 30,9% das respostas. Estabilidade política e organizacional, com 29,1%, emerge como um fator importante, seguidos por fundamentação dos projetos em um processo de priorização estratégica e análise das partes interessadas com o mesmo índice percentual.

2.14.1 Análise das condições de realização dos projetos por grupo de respondentes

Com a finalidade de identificar possíveis diferenças da frequência sobre as condições de realização dos projetos entre os grupos de respondentes, foram elaboradas as Tabelas 18 e 19:

Tabela 18 – Condições de realização de projetos mais frequentes por grupo de respondentes

Condições	"Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"	Executivos	Participantes de projetos	Especialistas em Projetos
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	83,6%	80,0%	84,6%	83,3%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	72,7%	50,0%	82,1%	50,0%
Objetivos claros e realísticos	70,9%	50,0%	74,4%	83,3%
Entregáveis consolidados	65,5%	60,0%	71,8%	33,3%
Seleção (Competência e perfil)	65,5%	60,0%	69,2%	50,0%
Monitoramento contínuo do progresso	65,5%	50,0%	69,2%	66,7%
Inserção na gestão estratégica	63,6%	90,0%	53,8%	50,0%
Planejamento de Escopo	63,6%	60,0%	66,7%	50,0%
Manutenção integr. Linha de base	63,6%	40,0%	61,5%	33,3%
Resolução de problemas	63,6%	70,0%	64,1%	50,0%
Apoio da alta administração	60,0%	90,0%	53,8%	50,0%
Pessoal treinado	60,0%	60,0%	69,2%	50,0%
Planejamento do Projeto	58,2%	60,0%	56,4%	66,7%
Comunicação adequada	58,2%	50,0%	56,4%	83,3%
Gerente de projetos: Hard skills	56,4%	70,0%	48,7%	83,3%
Gerente de projetos: Soft skills	56,4%	70,0%	51,3%	66,7%
Recursos adequados e suficientes	54,5%	60,0%	56,4%	33,3%
Consulta Clientes e P. Interessadas	54,5%	40,0%	61,5%	33,3%
Gestão mudanças de escopo	54,5%	40,0%	61,5%	50,0%
Análise das Partes interessadas	45,5%	70,0%	35,9%	66,7%
Responsabilidades claras	45,5%	60,0%	46,2%	16,7%
Gestão de riscos	45,5%	50,0%	41,0%	66,7%
Duração (escala específica)	38,2%	40,0%	33,3%	66,7%
Origem de processo de priorização	36,4%	50,0%	69,2%	50,0%
Estabilidade política e organizacional	32,7%	60,0%	23,1%	50,0%
Fundamentação em Business Case forte	29,1%	30,0%	33,3%	50,0%
Conhecimento em Ger. De Projetos	25,5%	20,0%	28,2%	16,7%
Abrangência (escala específica)	16,4%	20,0%	15,4%	16,7%
Complexidade (escala específica)	14,5%	20,0%	12,8%	16,7%

Fonte: elaborado pelo autor

Depreende-se dos dados apresentados que há diferenças entre os grupos de respondentes: Executivos, Participantes de times de projetos e Especialistas em projetos.

Os executivos atribuíram as opções (4) e (5) que representam “na maioria das vezes, quase sempre ou sempre” para a inserção estratégica dos projetos e apoio da alta administração (ambos pontuados em 90%), enquanto os demais grupos consideraram taxas entre 50,0% e 53,8%. Sugerem que as condições não estejam presentes na organização no grau que o corpo diretor entende ou que haja uma percepção hipossuficiente dos demais grupos de que os projetos institucionais estejam atrelados à estratégia institucional e que podem contar com o apoio da alta

administração, o que indica oportunidade de reforçar ações de comunicação e sensibilização atreladas ao desdobramento estratégico organizacional

Ainda neste grupo de executivos, vale destacar que 50% consideram que os projetos têm objetivos claros e realísticos e os demais grupos, 74,4% e 83,3%. Sendo o corpo diretor o que possui mais contato com as ações estratégicas, pode-se assumir que detenha uma compreensão dos objetivos por participar de sua formulação, o que não ocorre em mesmo grau nos demais grupos, assim, seria oportuno conferir mais clareza aos objetivos e que estes sejam ajustados às expectativas, às realidades da disponibilidade dos recursos, intensificado o processo de comunicação e desdobramento de objetivos e metas para corpo tático e operacional.

O grupo de participantes em projetos apresentou taxas maiores do que os demais grupos sobre a presença de determinadas condições, destacando-se: Manutenção da integridade da linha de base, Consulta a clientes e partes interessadas, Gestão da mudança de escopo e Origem em processo de priorização, com taxas entre 61,5% e 69,2% que os demais grupos, que apresentaram taxas entre 33% e 50%.

Pode-se sopesar que os participantes em projetos não detenham o mesmo entendimento sobre as condições, considerando que estão adequadamente presentes, ao passo que os especialistas de projetos, que dominam as técnicas específicas, e os executivos, mais familiarizados com as condições, sejam mais críticos quanto à observância destas questões.

Por outro lado, este grupo de participantes de times de projetos avaliou condições em menor taxa do que os demais grupos, quais sejam: Gerentes de projetos – *hard* e *soft skills* e estabilidade política e organizacional. Cumpre atentar sobre a possibilidade de que a avaliação dessas condições esteja associada à dificuldade de avaliação em mesmo nível de compreensão dos demais grupos, pois os participantes de projetos estão mais posicionados na organização orientados à atividade-fim do que às atividades de suporte gerencial, o que os afasta da percepção de contexto estranho à sua rotina.

Especialistas em projetos consideraram taxas inferiores do que demais grupos em algumas condições. A primeira é “Entregáveis consolidados” com 33% ao passo que foram obtidos 60% e 71,8% nos demais grupos, seguido por “Recursos adequados e suficientes”, assinaladas por 33% dos especialistas e por 56,4% e 60%

dos demais grupos, e Divisão clara de Responsabilidades”, que obteve neste grupo 16,7% e nos demais grupos 46,2% e 60%. Os especialistas em projetos podem ter demandas específicas de recursos, o que justificaria a condição relacionada a recursos, sendo necessário aprofundar a compreensão da questão. Já as demais condições preconizam aplicação de técnicas dominadas por este grupo que podem não ser tão difundidas nos demais grupos, como Estrutura analítica do projeto, monitoramento de escopo e matriz de responsabilidades. A ação requerida nestes casos seria voltada à difusão da capacitação em GP.

A Tabela 19 sistematiza a taxa de respostas por grupos nas opções (1) e (2).

Tabela 19 – Condições de realização de projetos menos frequentes por grupo de respondentes

Condições	"Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"	Executivos	Participantes de projetos	Especialistas em Projetos
Abrangência (escala específica)	56,4%	70,0%	56,4%	33,3%
Fundamentação em Business Case forte	43,6%	30,0%	48,7%	33,3%
Complexidade (escala específica)	43,6%	30,0%	48,7%	33,3%
Conhecimento em Ger. De Projetos	30,9%	20,0%	33,3%	33,3%
Estabilidade política e organizacional	29,1%	0,0%	38,5%	16,7%
Origem de processo de priorização	29,1%	30,0%	33,3%	0,0%
Análise das Partes interessadas	29,1%	10,0%	35,9%	16,7%
Responsabilidades claras	27,3%	0,0%	30,8%	50,0%
Duração (escala específica)	25,5%	20,0%	30,8%	0,0%
Gestão mudanças de escopo	23,6%	30,0%	23,1%	16,7%
Gestão de riscos	23,6%	20,0%	23,1%	33,3%
Monitoramento contínuo do progresso	20,0%	30,0%	15,4%	33,3%
Inserção na gestão estratégica	18,2%	20,0%	17,9%	16,7%
Consulta Clientes e P. Interessadas	18,2%	10,0%	20,5%	16,7%
Planejamento do Projeto	16,4%	30,0%	15,4%	0,0%
Gerente de projetos: Hard skills	14,5%	10,0%	15,4%	16,7%
Gerente de projetos: Soft skills	14,5%	10,0%	15,4%	16,7%
Manutenção integr. Linha de base	14,5%	10,0%	15,4%	16,7%
Recursos adequados e suficientes	12,7%	10,0%	15,4%	0,0%
Planejamento de Escopo	12,7%	0,0%	15,4%	16,7%
Comunicação adequada	12,7%	10,0%	12,8%	16,7%
Pessoal treinado	10,9%	10,0%	10,3%	16,7%
Objetivos claros e realísticos	9,1%	20,0%	5,1%	16,7%
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	9,1%	10,0%	7,7%	16,7%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	9,1%	20,0%	5,1%	16,7%
Entregáveis consolidados	5,5%	0,0%	5,1%	16,7%
Seleção (Competência e perfil)	5,5%	10,0%	5,1%	0,0%
Resolução de problemas	5,5%	10,0%	2,6%	16,7%
Apoio da alta administração	3,6%	0,0%	5,1%	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Além das condições já realizadas na análise da Tabela 21, destaca-se que o grupo de executivos apresentou 30% de respostas de que raramente ocorre o adequado Planejamento do projeto, porém nenhum dos executivos considerou a mesma situação para o Planejamento de escopo do projeto.

Outro destaque do grupo de executivos frente aos demais concerne à estabilidade política e cultura organizacional favorável. Com 0% contra a média total de 29,1% de marcações com baixa presença desta condição nos projetos vivenciados pelos respondentes.

4.5.2 Análise das condições de realização dos projetos por hierarquia

A Tabela 20 sistematiza a perspectiva sobre as condições nas diferentes posições hierárquicas dos respondentes.

Tabela 20 – Condições de realização de projetos mais frequentes por posição hierárquica

Condições	"Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"	Classificação	Coordenação/ Diretoria (N=9)	Gerência (N=17)	Não possui subordinados (N=29)
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	83,6%	1ª	77,8%	94,1%	79,3%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	72,7%	2ª	55,6%	70,6%	79,3%
Objetivos claros e realísticos	70,9%	3ª	66,7%	76,5%	69,0%
Entregáveis consolidados	65,5%	4ª	66,7%	76,5%	58,6%
Seleção (Competência e perfil)	65,5%	5ª	44,4%	82,4%	62,1%
Monitoramento contínuo do progresso	65,5%	6ª	66,7%	76,5%	58,6%
Inserção na gestão estratégica	63,6%	7ª	55,6%	58,8%	69,0%
Planejamento de Escopo	63,6%	8ª	55,6%	88,2%	51,7%
Manutenção integr. Linha de base	63,6%	9ª	88,9%	64,7%	55,2%
Resolução de problemas	63,6%	10ª	77,8%	58,8%	62,1%
Apoio da alta administração	60,0%	11ª	88,9%	41,2%	62,1%
Pessoal treinado	60,0%	12ª	55,6%	70,6%	55,2%
Planejamento do Projeto	58,2%	13ª	77,8%	64,7%	48,3%
Comunicação adequada	58,2%	14ª	55,6%	64,7%	55,2%
Gerente de projetos: Hard skills	56,4%	15ª	66,7%	64,7%	48,3%
Gerente de projetos: Soft skills	56,4%	16ª	66,7%	64,7%	48,3%
Recursos adequados e suficientes	54,5%	17ª	66,7%	58,8%	48,3%
Consulta Clientes e P. Interessadas	54,5%	18ª	44,4%	58,8%	55,2%
Gestão mudanças de escopo	54,5%	19ª	44,4%	76,5%	44,8%
Análise das Partes interessadas	45,5%	20ª	66,7%	41,2%	41,4%
Responsabilidades claras	45,5%	21ª	55,6%	52,9%	37,9%
Gestão de riscos	45,5%	22ª	55,6%	64,7%	31,0%
Duração (escala específica)	38,2%	23ª	44,4%	29,4%	41,4%
Origem de processo de priorização	36,4%	24ª	44,4%	52,9%	24,1%
Estabilidade política e organizacional	32,7%	25ª	55,6%	29,4%	27,6%
Fundamentação em Business Case forte	29,1%	26ª	44,4%	35,3%	20,7%
Conhecimento em Ger. De Projetos	25,5%	27ª	22,2%	29,4%	24,1%
Abrangência (escala específica)	16,4%	28ª	22,2%	17,6%	13,8%
Complexidade (escala específica)	14,5%	29ª	11,1%	11,8%	17,2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme destacado anteriormente, a parcela dos respondentes que não possuem subordinados contém 29 dos 55 respondentes (52,7%). Este grupo naturalmente está mais afastado das funções gerenciais e estratégicas.

O grupo de Gerentes observou 88,2% para planejamento de escopo contra a média de 63,6%. Essa resposta pode estar associada à função gerencial que trabalha a organização da realização dos projetos como atribuição e, por esta razão, detém mais percepção para a ocorrência desta condição.

Por outro lado, 41,2% dos respondentes deste grupo consideraram que, com grande frequência, ocorre o Apoio da alta administração, ao passo que os demais grupos obtiveram 62,1 e 88,9%. Há, neste caso, uma expectativa do grupo gerencial por um apoio mais efetivo das instâncias superiores. Oportuniza reforçar o contato

do grupo gerencial com a alta administração conferindo maior aproximação em paralelo à hierarquia formal.

Na Tabela 21 encontram-se representadas as marcações para as alternativas (1) e (2), que representam baixa frequência das condições nos projetos vivenciados pelos respondentes na organização.

Tabela 21 – Condições de realização de projetos menos frequentes por posição hierárquica

Condições	"Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"	Classificação	Coordenação/Diretoria (N=9)	Gerência (N=17)	Não possui subordinados (N=29)
Abrangência (escala específica)	56,4%	01	55,6%	70,6%	48,3%
Fundamentação em Business Case forte	43,6%	02	11,1%	41,2%	55,2%
Complexidade (escala específica)	43,6%	03	44,4%	47,1%	41,4%
Conhecimento em Ger. De Projetos	30,9%	04	11,1%	29,4%	37,9%
Estabilidade política e organizacional	29,1%	05	-	17,6%	44,8%
Origem de processo de priorização	29,1%	06	11,1%	23,5%	37,9%
Análise das Partes interessadas	29,1%	07	11,1%	35,3%	31,0%
Responsabilidades claras	27,3%	08	-	23,5%	37,9%
Duração (escala específica)	25,5%	09	22,2%	29,4%	24,1%
Gestão mudanças de escopo	23,6%	10	22,2%	17,6%	27,6%
Gestão de riscos	23,6%	11	22,2%	17,6%	27,6%
Monitoramento contínuo do progresso	20,0%	12	11,1%	17,6%	24,1%
Inserção na gestão estratégica	18,2%	13	11,1%	17,6%	20,7%
Consulta Clientes e P. Interessadas	18,2%	14	11,1%	23,5%	17,2%
Planejamento do Projeto	16,4%	15	11,1%	5,9%	24,1%
Gerente de projetos: Hard skills	14,5%	16	11,1%	17,6%	13,8%
Gerente de projetos: Soft skills	14,5%	17	11,1%	11,8%	17,2%
Manutenção integr. Linha de base	14,5%	18	11,1%	11,8%	17,2%
Recursos adequados e suficientes	12,7%	19	-	11,8%	17,2%
Planejamento de Escopo	12,7%	20	-	-	24,1%
Comunicação adequada	12,7%	21	-	5,9%	20,7%
Pessoal treinado	10,9%	22	11,1%	5,9%	13,8%
Objetivos claros e realísticos	9,1%	23	11,1%	11,8%	6,9%
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	9,1%	24	11,1%	5,9%	10,3%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	9,1%	25	11,1%	11,8%	6,9%
Entregáveis consolidados	5,5%	26	-	-	10,3%
Seleção (Competência e perfil)	5,5%	27	11,1%	-	6,9%
Resolução de problemas	5,5%	28	11,1%	5,9%	3,4%
Apoio da alta administração	3,6%	29	-	11,8%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos dados que sugerem alinhamento com a análise já realizada para este recorte das condições por posição hierárquica na organização, alguns destaques serão apresentados a respeito das diferenças entre grupos.

A fundamentação dos projetos em um *business case* forte, justificando os recursos aplicados para as entregas prometidas, foi assinalada como pouco

frequente ou raras por 11,1% dos componentes da direção, por 41,2% dos gerentes e por 55,2% dos que não possuem subordinados. Esta marcante diferença oportuniza uma reflexão e investigação específica para compreender se não são realizados os estudos prévios de viabilidade ou se há questões de comunicação a serem resolvidas.

A questão da comunicação adequada foi marcada por 20,7% dos respondentes que não possuem subordinados, contra 5,9% dos gerentes e nenhuma marcação dos coordenadores e diretores. Desprende-se que a base não receba suficiente grau de informações como nos níveis estratégicos e táticos da instituição. Este grupo também apresentou um índice mais elevado do que os demais grupos para a baixa frequência com que ocorre o planejamento adequado do projeto. Esta percepção pode ter vínculos com as falhas de comunicação, para tanto se sugere investigar mais profundamente a relação entre estas variáveis nesse grupo.

Outra divergência de taxas de respostas concerne na estabilidade organizacional. Este grupo assinalou 44,8% e os demais 17,6% (gerentes) e nenhuma marcação no nível hierárquico mais elevado da organização. Também não é possível afirmar as razões para tal diferença e requer estudo posterior para compreensão se há divergência entre os fatos, sobre as percepções ou mesmo se há falta de comunicação associada.

4.5.3 Análise das condições de realização dos projetos por área de formação

Conforme destacado anteriormente, a organização estudada é do setor de saúde e 27 dos 55 respondentes detêm formação nesta área das ciências.

A Tabela 22 sistematiza as diferenças das taxas obtidas pelos respondentes originários da área de formação Ciências da saúde em comparação com as demais áreas.

Tabela 22 – Condições de realização de projetos mais frequentes por área de formação

Condições	"Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"	Classificação	Área da Saúde (N=27)	Outras áreas (N=28)
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	83,6%	1 ^a	85,2%	82,1%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	72,7%	2 ^a	81,5%	64,3%
Objetivos claros e realísticos	70,9%	3 ^a	70,4%	71,4%
Entregáveis consolidados	65,5%	4 ^a	70,4%	60,7%
Seleção (Competência e perfil)	65,5%	5 ^a	81,5%	50,0%
Monitoramento contínuo do progresso	65,5%	6 ^a	77,8%	53,6%
Inserção na gestão estratégica	63,6%	7 ^a	66,7%	60,7%
Planejamento de Escopo	63,6%	8 ^a	85,2%	42,9%
Manutenção integr. Linha de base	63,6%	9 ^a	81,5%	46,4%
Resolução de problemas	63,6%	10 ^a	63,0%	64,3%
Apoio da alta administração	60,0%	11 ^a	66,7%	53,6%
Pessoal treinado	60,0%	12 ^a	63,0%	57,1%
Planejamento do Projeto	58,2%	13 ^a	77,8%	39,3%
Comunicação adequada	58,2%	14 ^a	70,4%	46,4%
Gerente de projetos: Hard skills	56,4%	15 ^a	74,1%	39,3%
Gerente de projetos: Soft skills	56,4%	16 ^a	74,1%	39,3%
Recursos adequados e suficientes	54,5%	17 ^a	51,9%	57,1%
Consulta Clientes e P. Interessadas	54,5%	18 ^a	77,8%	32,1%
Gestão mudanças de escopo	54,5%	19 ^a	55,6%	53,6%
Análise das Partes interessadas	45,5%	20 ^a	55,6%	35,7%
Responsabilidades claras	45,5%	21 ^a	48,1%	42,9%
Gestão de riscos	45,5%	22 ^a	59,3%	32,1%
Duração (escala específica)	38,2%	23 ^a	37,0%	39,3%
Origem de processo de priorização	36,4%	24 ^a	51,9%	21,4%
Estabilidade política e organizacional	32,7%	25 ^a	44,4%	21,4%
Fundamentação em Business Case forte	29,1%	26 ^a	40,7%	17,9%
Conhecimento em Ger. De Projetos	25,5%	27 ^a	37,0%	14,3%
Abrangência (escala específica)	16,4%	28 ^a	14,8%	17,9%
Complexidade (escala específica)	14,5%	29 ^a	7,4%	21,4%

Fonte: Elaborado pelo autor

Este recorte observa uma diferença substancial das taxas de respostas na maioria das condições.

Os respondentes da área de Ciências da Saúde forneceram graus, na maioria das condições, com grande diferença em relação às taxas fornecidas pelos

respondentes provenientes das demais áreas de formação. Algumas possibilidades podem ser colocadas como explicação desta diferença marcante. A primeira delas está voltada ao déficit de conteúdo na formação, que na área de saúde, tradicionalmente não contempla conceitos de gerenciamento de projetos. Alternativamente a esta proposição, está na própria natureza multidisciplinar dos projetos, quando em times de projetos o profissional da saúde traz sua maior contribuição para os aspectos técnicos específicos do que para os aspectos gerenciais e administrativos. Desta forma, a avaliação das condições pode ficar enfraquecida e denotar que se apresentam mais frequentes para este grupo do que para os demais.

As condições em que se pode observar maior diferença são as seguintes: Seleção (time+perfil), Monitoramento contínuo do progresso, Planejamento de escopo, Manutenção da integridade da linha de base, Planejamento do projeto, Comunicação adequada, Gerente de projetos – *hard skills*, Gerente de projetos – *soft skills*, Consulta a clientes e partes interessadas, Gestão de riscos, Origem em processo de priorização, Estabilidade política e organizacional, Fundamentação em *business case* forte e Conhecimento em GP. Condições estas voltadas às técnicas de gerenciamento de projetos e que, provavelmente, os respondentes da área de saúde não estão tão familiarizados e, pela falta de compreensão, atribuíram notas mais elevadas que os respondentes das demais áreas.

A Tabela 23 sumariza o mesmo recorte por área de formação com as respostas de frequência menor das condições de projetos.

Tabela 23 – Condições de realização de projetos menos frequentes por área de formação

Condições	"Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"	Classificação	Área da Saúde (N=27)	Outras áreas (N=28)
Abrangência (escala específica)	56,4%	1ª	70,4%	42,9%
Fundamentação em Business Case forte	43,6%	2ª	33,3%	53,6%
Complexidade (escala específica)	43,6%	3ª	40,7%	46,4%
Conhecimento em Ger. De Projetos	30,9%	4ª	25,9%	35,7%
Estabilidade política e organizacional	29,1%	5ª	29,6%	28,6%
Origem de processo de priorização	29,1%	6ª	11,1%	46,4%
Análise das Partes interessadas	29,1%	7ª	14,8%	42,9%
Responsabilidades claras	27,3%	8ª	18,5%	35,7%
Duração (escala específica)	25,5%	9ª	25,9%	25,0%
Gestão mudanças de escopo	23,6%	10ª	3,7%	42,9%
Gestão de riscos	23,6%	11ª	11,1%	35,7%
Monitoramento contínuo do progresso	20,0%	12ª	11,1%	28,6%
Inserção na gestão estratégica	18,2%	13ª	22,2%	14,3%
Consulta Clientes e P. Interessadas	18,2%	14ª	11,1%	25,0%
Planejamento do Projeto	16,4%	15ª	11,1%	21,4%
Gerente de projetos: Hard skills	14,5%	16ª	-	28,6%
Gerente de projetos: Soft skills	14,5%	17ª	11,1%	17,9%
Manutenção integr. Linha de base	14,5%	18ª	3,7%	25,0%
Recursos adequados e suficientes	12,7%	19ª	7,4%	17,9%
Planejamento de Escopo	12,7%	20ª	3,7%	21,4%
Comunicação adequada	12,7%	21ª	11,1%	14,3%
Pessoal treinado	10,9%	22ª	11,1%	10,7%
Objetivos claros e realísticos	9,1%	23ª	3,7%	14,3%
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	9,1%	24ª	7,4%	10,7%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	9,1%	25ª	14,8%	3,6%
Entregáveis consolidados	5,5%	26ª	-	10,7%
Seleção (Competência e perfil)	5,5%	27ª	7,4%	3,6%
Resolução de problemas	5,5%	28ª	3,7%	7,1%
Apoio da alta administração	3,6%	29ª	3,7%	3,6%

Fonte: Elaborado pelo autor

As representações da Tabela 23 reforçam as observações registradas na Tabela 22. Há uma forte diferença na avaliação das condições dos respondentes com formação na área de saúde para os respondentes de demais áreas de formação.

Cumprir observar que os projetos desenvolvidos pela instituição, sobretudo os de maior impacto à população, são da área de saúde, recomenda-se intensificar a capacitação gerencial para esses profissionais, complementarmente à formação técnica, de forma a aperfeiçoar o desempenho dos projetos.

Por outro lado, aproveitar o arcabouço gerencial disponível, integrando aos times de projetos os profissionais da instituição com retaguarda de gestão, dividindo tarefas de acordo com as habilidades e competências de cada componente,

reforçando o gerenciamento do projeto, sem prejuízo para o conteúdo técnico específico.

2.14.2 Análise das condições de realização dos projetos em função da participação em treinamento de GP

A fim de trazer à discussão a correlação da realização de treinamentos em GP com as condições de realização de projetos, foram sistematizados os dados na Tabela 24:

Tabela 24 - Condições de realização de projetos mais frequentes em função da participação em treinamento sobre GP

Condições	"Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"	Classificação	Não recebeu treinamento GP (N=29)	Recebeu treinamento em GP (N=26)
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	83,6%	1ª	80,8%	86,2%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	72,7%	2ª	76,9%	69,0%
Objetivos claros e realísticos	70,9%	3ª	57,7%	82,8%
Entregáveis consolidados	65,5%	4ª	57,7%	72,4%
Seleção (Competência e perfil)	65,5%	5ª	69,2%	62,1%
Monitoramento contínuo do progresso	65,5%	6ª	61,5%	69,0%
Inserção na gestão estratégica	63,6%	7ª	61,5%	65,5%
Planejamento de Escopo	63,6%	8ª	57,7%	69,0%
Manutenção integr. Linha de base	63,6%	9ª	69,2%	58,6%
Resolução de problemas	63,6%	10ª	61,5%	65,5%
Apoio da alta administração	60,0%	11ª	61,5%	58,6%
Pessoal treinado	60,0%	12ª	53,8%	65,5%
Planejamento do Projeto	58,2%	13ª	53,8%	62,1%
Comunicação adequada	58,2%	14ª	57,7%	58,6%
Gerente de projetos: Hard skills	56,4%	15ª	53,8%	58,6%
Gerente de projetos: Soft skills	56,4%	16ª	61,5%	51,7%
Recursos adequados e suficientes	54,5%	17ª	46,2%	62,1%
Consulta Clientes e P. Interessadas	54,5%	18ª	46,2%	62,1%
Gestão mudanças de escopo	54,5%	19ª	61,5%	48,3%
Análise das Partes interessadas	45,5%	20ª	46,2%	44,8%
Responsabilidades claras	45,5%	21ª	34,6%	55,2%
Gestão de riscos	45,5%	22ª	34,6%	55,2%
Duração (escala específica)	38,2%	23ª	30,8%	44,8%
Origem de processo de priorização	36,4%	24ª	34,6%	37,9%
Estabilidade política e organizacional	32,7%	25ª	23,1%	41,4%
Fundamentação em Business Case forte	29,1%	26ª	23,1%	34,5%
Conhecimento em Ger. De Projetos	25,5%	27ª	26,9%	24,1%
Abrangência (escala específica)	16,4%	28ª	19,2%	13,8%
Complexidade (escala específica)	14,5%	29ª	7,7%	20,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre as diferenças mais acentuadas entre respostas fornecidas pelo grupo que não recebeu treinamento em GP, em comparação ao grupo que recebeu treinamento, destacam-se: Objetivos claros e realísticos (57,7%, contra 82,8%), Entregáveis consolidados (57,7% contra 72,4%) e planejamento de escopo (57,7%, contra 69,0%). As três condições são atividades específicas de gerenciamento de projetos e corroboram com a suposta influência negativa nas condições por falta de treinamento específico em GP.

Corroborar com depoimentos dos entrevistados em questões abertas, cuja sistematização será apresentada em seção subsequente.

Na percepção inversa, a de que os respondentes optam pelos pontos (1) e (2) da escala, ou seja, opinando que as condições detêm baixa presença nos projetos que participaram, foi realizada a sistematização dos dados comparados na Tabela 25.

Tabela 25 – Condições de realização de projetos menos frequentes em função da participação em treinamento sobre GP

Condições	"Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"	Classificação	Não recebeu treinamento GP (N=29)	Recebeu treinamento em GP (N=26)
Abrangência (escala específica)	56,4%	1ª	65,4%	48,3%
Fundamentação em Business Case forte	43,6%	2ª	46,2%	41,4%
Complexidade (escala específica)	43,6%	3ª	34,6%	51,7%
Conhecimento em Ger. De Projetos	30,9%	4ª	30,8%	31,0%
Estabilidade política e organizacional	29,1%	5ª	30,8%	27,6%
Origem de processo de priorização	29,1%	6ª	30,8%	27,6%
Análise das Partes interessadas	29,1%	7ª	30,8%	27,6%
Responsabilidades claras	27,3%	8ª	34,6%	20,7%
Duração (escala específica)	25,5%	9ª	26,9%	24,1%
Gestão mudanças de escopo	23,6%	10ª	19,2%	27,6%
Gestão de riscos	23,6%	11ª	23,1%	24,1%
Monitoramento contínuo do progresso	20,0%	12ª	23,1%	17,2%
Inserção na gestão estratégica	18,2%	13ª	23,1%	13,8%
Consulta Clientes e P. Interessadas	18,2%	14ª	19,2%	17,2%
Planejamento do Projeto	16,4%	15ª	23,1%	10,3%
Gerente de projetos: Hard skills	14,5%	16ª	19,2%	10,3%
Gerente de projetos: Soft skills	14,5%	17ª	11,5%	17,2%
Manutenção integr. Linha de base	14,5%	18ª	7,7%	20,7%
Recursos adequados e suficientes	12,7%	19ª	15,4%	10,3%
Planejamento de Escopo	12,7%	20ª	11,5%	13,8%
Comunicação adequada	12,7%	21ª	19,2%	6,9%
Pessoal treinado	10,9%	22ª	19,2%	3,4%
Objetivos claros e realísticos	9,1%	23ª	15,4%	3,4%
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	9,1%	24ª	11,5%	6,9%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	9,1%	25ª	11,5%	6,9%
Entregáveis consolidados	5,5%	26ª	-	10,3%
Seleção (Competência e perfil)	5,5%	27ª	11,5%	-
Resolução de problemas	5,5%	28ª	7,7%	3,4%
Apoio da alta administração	3,6%	29ª	-	6,9%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que das 29 condições apresentadas, o grupo que não recebeu treinamentos em GP apresentou índices maiores em 20 condições do que o grupo que recebeu treinamento em projetos. Reforçam-se os comentários colocados a favor de realizar treinamentos com todos que integram time de projetos em busca de que as condições favoráveis ao bom desempenho de projetos estejam mais presentes na organização.

2.14.3 Análise das condições de realização dos projetos por tempo de serviço na organização:

A organização em estudo tem grande tradição e possui em seu quadro funcionários com longo tempo de serviço na organização. Entretanto, há contingentes diferentes neste aspecto, por conta da não realização de concursos públicos, por vezes há um represamento da contratação. Dessa forma, a partir dos dados obtidos, foi preparada uma categorização dos respondentes em 3 classes, até 3 anos, contendo servidores que se encontram no estágio probatório, ou seja, no período de experiência e podem ser demitidos, servidores entre 4 e 10 anos que já passaram pelo primeiro estágio e já estão mais integrados na organização, e por último respondentes com mais de 10 anos, que já possuem maior identificação com a instituição. Os resultados obtidos foram sistematizados na Tabela 26.

Tabela 26 – Condições de realização de projetos mais frequentes pelo tempo de serviço na organização

Condições	"Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"	Classificação	Até 3 anos (N=18)	Entre 4 e 10 anos (N=14)	Acima de 10 anos (N=23)
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	83,6%	1 ^a	83,3%	78,6%	87,0%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	72,7%	2 ^a	72,2%	92,9%	60,9%
Objetivos claros e realísticos	70,9%	3 ^a	72,2%	64,3%	73,9%
Entregáveis consolidados	65,5%	4 ^a	55,6%	71,4%	69,6%
Seleção (Competência e perfil)	65,5%	5 ^a	72,2%	57,1%	65,2%
Monitoramento contínuo do progresso	65,5%	6 ^a	66,7%	57,1%	69,6%
Inserção na gestão estratégica	63,6%	7 ^a	55,6%	64,3%	69,6%
Planejamento de Escopo	63,6%	8 ^a	61,1%	57,1%	69,6%
Manutenção integr. Linha de base	63,6%	9 ^a	55,6%	64,3%	69,6%
Resolução de problemas	63,6%	10 ^a	66,7%	57,1%	65,2%
Apoio da alta administração	60,0%	11 ^a	50,0%	35,7%	82,6%
Pessoal treinado	60,0%	12 ^a	55,6%	57,1%	65,2%
Planejamento do Projeto	58,2%	13 ^a	55,6%	50,0%	65,2%
Comunicação adequada	58,2%	14 ^a	61,1%	71,4%	47,8%
Gerente de projetos: Hard skills	56,4%	15 ^a	61,1%	50,0%	56,5%
Gerente de projetos: Soft skills	56,4%	16 ^a	50,0%	57,1%	60,9%
Recursos adequados e suficientes	54,5%	17 ^a	55,6%	42,9%	60,9%
Consulta Clientes e P. Interessadas	54,5%	18 ^a	55,6%	35,7%	65,2%
Gestão mudanças de escopo	54,5%	19 ^a	33,3%	64,3%	65,2%
Análise das Partes interessadas	45,5%	20 ^a	44,4%	35,7%	52,2%
Responsabilidades claras	45,5%	21 ^a	38,9%	50,0%	47,8%
Gestão de riscos	45,5%	22 ^a	44,4%	21,4%	60,9%
Duração (escala específica)	38,2%	23 ^a	55,6%	28,6%	30,4%
Origem de processo de priorização	36,4%	24 ^a	22,2%	28,6%	52,2%
Estabilidade política e organizacional	32,7%	25 ^a	38,9%	21,4%	34,8%
Fundamentação em Business Case forte	29,1%	26 ^a	27,8%	28,6%	30,4%
Conhecimento em Ger. De Projetos	25,5%	27 ^a	22,2%	21,4%	30,4%
Abrangência (escala específica)	16,4%	28 ^a	27,8%	14,3%	8,7%
Complexidade (escala específica)	14,5%	29 ^a	22,2%	14,3%	8,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

Depreende-se que das 29 condições, o grupo de respondentes com tempo de serviço na organização entre 4 e 10 anos obteve percentual inferior aos das demais classes em 25 condições. Não há razão óbvia para que esta diferença possa ocorrer. Conjecturas podem ser traçadas no sentido de que os servidores com mais de 10 anos possuem grande afeto pela organização e os que possuem menos de 3 anos se encontram no período probatório, ainda bastante afetados pelas emoções positivas da aprovação em concurso público e expectativas de uma carreira em construção.

A Tabela 27 oferece a perspectiva dos registros de baixa frequência das condições, para o recorte de perfil do tempo de serviço.

Tabela 27 – Condições de realização de projetos menos frequentes pelo tempo de serviço na organização

Condições	"Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"	Classificação	Até 3 anos (N=18)	Entre 4 e 10 anos (N=14)	Acima de 10 anos (N=23)
Abrangência (escala específica)	56,4%	1 ^a	33,3%	64,3%	69,6%
Fundamentação em Business Case forte	43,6%	2 ^a	50,0%	64,3%	26,1%
Complexidade (escala específica)	43,6%	3 ^a	27,8%	50,0%	52,2%
Conhecimento em Ger. De Projetos	30,9%	4 ^a	16,7%	42,9%	34,8%
Estabilidade política e organizacional	29,1%	5 ^a	44,4%	28,6%	17,4%
Origem de processo de priorização	29,1%	6 ^a	38,9%	42,9%	13,0%
Análise das Partes interessadas	29,1%	7 ^a	22,2%	50,0%	21,7%
Responsabilidades claras	27,3%	8 ^a	38,9%	21,4%	21,7%
Duração (escala específica)	25,5%	9 ^a	5,6%	35,7%	34,8%
Gestão mudanças de escopo	23,6%	10 ^a	27,8%	35,7%	13,0%
Gestão de riscos	23,6%	11 ^a	33,3%	28,6%	13,0%
Monitoramento contínuo do progresso	20,0%	12 ^a	16,7%	35,7%	13,0%
Inserção na gestão estratégica	18,2%	13 ^a	27,8%	28,6%	4,3%
Consulta Clientes e P. Interessadas	18,2%	14 ^a	5,6%	35,7%	17,4%
Planejamento do Projeto	16,4%	15 ^a	5,6%	35,7%	13,0%
Gerente de projetos: Hard skills	14,5%	16 ^a	11,1%	28,6%	8,7%
Gerente de projetos: Soft skills	14,5%	17 ^a	11,1%	35,7%	4,3%
Manutenção integr. Linha de base	14,5%	18 ^a	22,2%	14,3%	8,7%
Recursos adequados e suficientes	12,7%	19 ^a	5,6%	35,7%	4,3%
Planejamento de Escopo	12,7%	20 ^a	16,7%	14,3%	8,7%
Comunicação adequada	12,7%	21 ^a	16,7%	14,3%	8,7%
Pessoal treinado	10,9%	22 ^a	5,6%	21,4%	8,7%
Objetivos claros e realísticos	9,1%	23 ^a	5,6%	21,4%	4,3%
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	9,1%	24 ^a	5,6%	14,3%	8,7%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	9,1%	25 ^a	5,6%	7,1%	13,0%
Entregáveis consolidados	5,5%	26 ^a	16,7%	-	-
Seleção (Competência e perfil)	5,5%	27 ^a	-	14,3%	4,3%
Resolução de problemas	5,5%	28 ^a	5,6%	14,3%	-
Apoio da alta administração	3,6%	29 ^a	-	7,1%	4,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na representação da Tabela 27, observa-se a concentração de percentuais mais destacados das demais classes na categoria de 4 a 10 anos. Corroborando com a discussão iniciada, este grupo apresenta diferenciação quando aos demais, conferindo maior criticidade à presença de condições favoráveis ao sucesso dos projetos.

O segmento de respondentes com mais de 10 anos de serviço na organização apresentou em 24 das 29 condições valores menores do que o percentual geral. Reforçando a hipótese de voto de afeto, ao considerar que a associação com a organização é tão forte que ao apontar alguma imperfeição estaria apontando contra si próprio.

Porém, cabe um destaque a condição Aceitação gradual e formal pelo cliente, que obteve por este grupo a maior taxa (13%, contra 5,6% e 7,1% dos demais).

O grupo de respondentes até 3 anos apresentou uma taxa de 44,4% para Estabilidade política e organizacional, demais grupos 28,6% e 17,4%. Pode-se atribuir a opção em função de contexto de instabilidade política no país experimentada com mais intensidade, desde 2014, que coincide com a experiência deste grupo com a organização. Cabe destaque que neste período de três anos houve mudanças no governo federal, no Ministério da Saúde, a quem a organização está subordinada, na direção da organização e em estruturas internas ao instituto.

A ação proposta para este recorte de perfil pretende trabalhar aspectos pressupostos referentes às culturas específicas de grupos por tempo de casa, em busca de comunicação mais assertiva e liberar de eventuais cargas inerentes ao tempo de serviço e compreende realizar um estudo de clima organizacional com o objetivo de compreender possíveis grupos homogêneos, identificar diferenças e propor medidas de integração e suavização das adversidades.

2.14.4 Análise da influência das condições no desempenho

Em busca da priorização de condições a serem aprimoradas, a Tabela 28 oferece uma apresentação que combina condições e desempenho:

Tabela 28 – Condições de realização de projetos mais frequentes e impacto em desempenho

Condições	"Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre"	Classificação	Ruim/Regular (N=10)	Bom (N=33)	Muito Bom (N=12)
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	83,6%	1ª	70,0%	47,6%	40,9%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	72,7%	2ª	38,5%	48,0%	50,0%
Objetivos claros e realísticos	70,9%	3ª	41,2%	51,1%	42,1%
Entregáveis consolidados	65,5%	4ª	55,6%	61,1%	50,0%
Seleção (Competência e perfil)	65,5%	5ª	35,7%	55,0%	52,9%
Monitoramento contínuo do progresso	65,5%	6ª	46,2%	59,0%	46,7%
Inserção na gestão estratégica	63,6%	7ª	45,5%	55,3%	56,3%
Planejamento de Escopo	63,6%	8ª	71,4%	51,1%	54,5%
Manutenção integr. Linha de base	63,6%	9ª	57,1%	62,2%	50,0%
Resolução de problemas	63,6%	10ª	50,0%	61,8%	50,0%
Apoio da alta administração	60,0%	11ª	33,3%	62,9%	53,3%
Pessoal treinado	60,0%	12ª	50,0%	56,8%	53,8%
Planejamento do Projeto	58,2%	13ª	45,5%	59,5%	50,0%
Comunicação adequada	58,2%	14ª	38,5%	60,6%	58,3%
Gerente de projetos: Hard skills	56,4%	15ª	40,0%	50,0%	55,6%
Gerente de projetos: Soft skills	56,4%	16ª	25,0%	69,0%	52,9%
Recursos adequados e suficientes	54,5%	17ª	44,4%	59,4%	53,8%
Consulta Clientes e P. Interessadas	54,5%	18ª	35,7%	54,8%	88,9%
Gestão mudanças de escopo	54,5%	19ª	33,3%	61,3%	61,5%
Análise das Partes interessadas	45,5%	20ª	44,4%	69,6%	62,5%
Responsabilidades claras	45,5%	21ª	55,6%	65,4%	33,3%
Gestão de riscos	45,5%	22ª	44,4%	61,5%	62,5%
Duração (escala específica)	38,2%	23ª	50,0%	57,1%	22,2%
Origem de processo de priorização	36,4%	24ª	40,0%	51,7%	37,5%
Estabilidade política e organizacional	32,7%	25ª	25,0%	76,5%	66,7%
Fundamentação em Business Case forte	29,1%	26ª	37,5%	61,1%	66,7%
Conhecimento em Ger. De Projetos	25,5%	27ª	12,5%	47,6%	37,5%
Abrangência (escala específica)	16,4%	28ª	46,2%	17,6%	0,0%
Complexidade (escala específica)	14,5%	29ª	33,3%	37,5%	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo lado da concordância entre bom desempenho e condições favoráveis frequentes, o desempenho Muito Bom (5) na escala Likert de 5 pontos, foi obtido com 20 das 29 variáveis com mais de 50% presentes "Na maioria das vezes" e "Quase sempre ou sempre". Cabe destaque para Consulta a clientes e partes interessadas que obteve 88,9%, Estabilidade política e organizacional e Fundamentação em *Business case* forte com 66,7%, Análise das partes interessadas e Gestão de riscos com 62,5%, cada.

Por outro lado, a tabulação cruzada apresenta que o desempenho Ruim (2) ou Regular (3) obteve, dentre as 29 condições avaliadas, 23 taxas inferiores à taxa geral. Alguns destaques são pertinentes para: Conhecimento em gerenciamento de projetos com 12,5%, Gerente de projetos - *Soft skills*, com 25%, Apoio da Alta

administração, Gestão de mudança de escopo e Complexidade, com 33% cada. A Tabela 29 apresenta as marcações para parâmetros psicométricos (1) e (2).

Tabela 29 – Condições de realização de projetos menos frequentes e impacto em desempenho

Condições	"Nunca ou Raramente" e "Na minoria das vezes"	Classificação	Ruim/Regular (N=10)	Bom (N=33)	Muito Bom (N=12)
Abrangência (escala específica)	56,4%	1 ^a	-	40,4%	50,0%
Fundamentação em Business Case forte	43,6%	2 ^a	55,6%	35,9%	33,3%
Complexidade (escala específica)	43,6%	3 ^a	23,1%	28,9%	42,1%
Conhecimento em Ger. De Projetos	30,9%	4 ^a	22,2%	22,9%	38,9%
Estabilidade política e organizacional	29,1%	5 ^a	54,5%	24,2%	18,2%
Origem de processo de priorização	29,1%	6 ^a	50,0%	29,6%	30,0%
Análise das Partes interessadas	29,1%	7 ^a	40,0%	24,2%	33,3%
Responsabilidades claras	27,3%	8 ^a	14,3%	25,0%	30,8%
Duração (escala específica)	25,5%	9 ^a	10,0%	18,4%	37,5%
Gestão mudanças de escopo	23,6%	10 ^a	33,3%	20,0%	16,7%
Gestão de riscos	23,6%	11 ^a	36,4%	18,9%	15,4%
Monitoramento contínuo do progresso	20,0%	12 ^a	20,0%	15,8%	20,0%
Inserção na gestão estratégica	18,2%	13 ^a	27,3%	16,7%	8,3%
Consulta Clientes e P. Interessadas	18,2%	14 ^a	30,8%	8,6%	21,4%
Planejamento do Projeto	16,4%	15 ^a	20,0%	16,7%	28,6%
Gerente de projetos: Hard skills	14,5%	16 ^a	18,2%	11,5%	27,3%
Gerente de projetos: Soft skills	14,5%	17 ^a	27,3%	9,1%	18,2%
Manutenção integr. Linha de base	14,5%	18 ^a	36,4%	11,8%	-
Recursos adequados e suficientes	12,7%	19 ^a	27,3%	6,3%	16,7%
Planejamento de Escopo	12,7%	20 ^a	27,3%	10,0%	10,0%
Comunicação adequada	12,7%	21 ^a	25,0%	9,4%	14,3%
Pessoal treinado	10,9%	22 ^a	25,0%	10,3%	9,1%
Objetivos claros e realísticos	9,1%	23 ^a	14,3%	7,1%	16,7%
Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	9,1%	24 ^a	20,0%	5,7%	8,3%
Aceitação gradual e formal pelo cliente	9,1%	25 ^a	20,0%	8,8%	-
Entregáveis consolidados	5,5%	26 ^a	20,0%	3,2%	-
Seleção (Competência e perfil)	5,5%	27 ^a	10,0%	3,7%	14,3%
Resolução de problemas	5,5%	28 ^a	22,2%	-	20,0%
Apoio da alta administração	3,6%	29 ^a	-	7,7%	33,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

Das condições que obtiveram marcações nas opções "(1) Nunca ou Raramente" e "(2) Na minoria das vezes" quanto à frequência com que se fazem presentes nos projetos, ao observar o cruzamento com o Desempenho (2) Ruim/ (3) Regular, cabe destaque as seguintes condições: Fundamentação em *Business Case* forte, com 55,6%, Estabilidade política e organizacional, com 54,5%, Origem de processo de priorização, com 50,0%, Análise das Partes interessadas, 40,0%, Gestão de riscos e Manutenção da integridade da linha de base com 36,4%

Tais cruzamentos fortalecem a priorização do aprimoramento de tais condições sobre as demais, destaques foram consolidados no Quadro 18:

Quadro 18 – Condições de projeto e impacto em desempenho

Frequência das Condições	Desempenho	Critério	Condições Prioritárias por impacto em desempenho	Condições prioritárias, extraídas redundâncias
"(4) Na maioria das vezes" e "(5) Quase sempre ou sempre".	(5) Muito Bom	Maiores taxas nas condições	Consulta a clientes e partes interessadas Estabilidade política e organizacional Fundamentação em Business case forte	Aceitação gradual e formal pelo cliente Apoio da Alta administração Conhecimento em gerenc. de projetos Consulta a clientes e partes interessadas Estabilidade política e organizacional Fundamentação em Business case forte, Gerente de projetos - Soft skills, Inserção na gestão estratégica Manutenção integr. Linha de base Origem de processo de priorização
	Ruim (2) ou Regular (3)	Menores taxas de condições	Conhecimento em gerenciamento de projetos Gerente de projetos - Soft skills, Apoio da Alta administração	
(1) Nunca ou Raramente" e "(2) Na minoria das vezes" x Desempenho	(5) Muito Bom	Menores taxas de condições	Inserção na gestão estratégica Manutenção integr. Linha de base Aceitação gradual e formal pelo cliente	
	Ruim (2) ou Regular (3)	Maiores taxas nas condições	Fundamentação em Business Case forte Estabilidade política e organizacional Origem de processo de priorização	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 18: sistematiza a priorização de condições obtida através da tabulação cruzada.

A listagem das 10 condições em destaque, apresentadas em ordem alfabética, são: Aceitação gradual e formal pelo cliente, Apoio da Alta administração, Conhecimento em gerenc. de projetos, Consulta a clientes e partes interessadas, Estabilidade política e organizacional, Fundamentação em *Business case* forte, Gerente de projetos - *Soft skills*, Inserção na gestão estratégica, Manutenção integr. Linha de base, Origem de processo de priorização.

2.15 ANÁLISE QUALITATIVA

Os grupos de executivos e especialistas em projetos foram abordados a respeito de 4 perguntas abertas e suas respostas encontram-se transcritas no Quadro 17, a sistematização está apoiada pela técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016). Foi realizada a pré-análise, e a preparação para a exploração, preservando a íntegra dos depoimentos coletados. Os registros encontram-se organizados no Quadro 19.

Quadro 19 – Principais barreiras para o aprimoramento de GP por executivos e especialistas em projetos na organização

Pergunta: O que dificulta a implantação de práticas estruturadas de Gestão de Projetos (GP) na organização?							
Grupo: E_Executivos							
R.35	R.37	R.39	R.40	R.41	R.42	R.43	R.52
Há um caminho longo a percorrer. Burocracia complexa do sistema público é a maior dificuldade.	Falta de planejamento estratégico. Dificuldade em programar atividades. Capacitação insuficiente e cultura organizacional desfavorável.	Alta rotatividade dos cargos de gestão. (não possibilita a continuidade). Interesses particulares e interesses públicos em conflito, envolvendo força de trabalho e forças externas. Incerteza de financiamento.	Multiplicidade de ações e interesses pessoais x institucionais. Limitações de recursos financeiros.	Clima organizacional, instabilidade política e falta de recursos. Processos de gestão precisam ser aprimorados para valorizar ações de investimento em capital humano e valorizar profissionais	Cultura. (exemplo aprender fazendo). Falta de formação gerencial. Carência de mão de obra. Necessidade de capacitação. Capacitação cara e demanda por dedicação integral.	Não participação efetiva da liderança superior. Não envolvimento da equipe no processo;	Modelo de gestão de pessoas. Melhor seria vincular remuneração à performance. Dificuldades de capacitação. Ausência de cobranças eficazes em relação aos resultados. (falta de dispositivos gerenciais). Dificuldade de contratação.
Grupo: P_Especialistas em Projetos							
R.6	R.12	R.32	R.33	R.51	R.55		
Histórico de organização e burocracia que dificultam introdução de novas metodologias.	Resistência cultural. Servidores antigos avessos à mudança. Administração pública resistente à mudança, de modo geral. Falsos starts. Quando se tem a expectativa que algo vai acontecer na direção de melhorar as práticas, surgem obstáculos que não são contornados e a iniciativa é abandonada.	Falta de capacitação dos servidores. Aspectos legais. Complexidade do ordenamento jurídico; complexidade da organização e aspectos comportamentais e culturais de bloqueio .	Falta de tempo, falta de recursos financeiros e excesso de burocracia. Necessidade de envolver muitos decisores o que muitas vezes chega a afetar os custos. Desta forma o rigor fica comprometido.	Não ter PMO. Pouco conhecimento em Gestão de Projetos. Cultura organizacional com lutas de poder (coordenadores x servidores)	Burocracia, hierarquia, desarticulação interdepartamental, dificuldade no controle do tempo, custo e escopo.		
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos							

Fonte: Elaborado pelo autor

A exploração do material estabeleceu as categorias e identificou as unidades de registros com os fragmentos dos textos que induziram sua categorização. Estes processos produziram o Quadro 20:

Quadro 20 – Categorização de principais barreiras para o aprimoramento de GP por executivos e especialistas em projetos na organização

Categorias	Ocorrências:			Fragmentos Relacionados	
	Grupos:				
	Executivos (E)	Especialistas em Projetos (P)	Total		
Processos de Gestão e Estruturais	7	5	12	E	“Dificuldade em programar atividades.”; “Falta de planejamento estratégico.”; “Processos de gestão precisam ser aprimorados para valorizar ações de investimento em capital humano e valorizar profissionais”; “Falta de formação gerencial.”; “Não participação efetiva da liderança superior.”; “Modelo de gestão de pessoas. Melhor seria vincular remuneração à performance. Dificuldades de capacitação.”; “Ausência de cobranças eficazes em relação aos resultados. (falta de dispositivos gerenciais).”
				P	“Falsos starts. Quando se tem a expectativa que algo vai acontecer na direção de melhorar as práticas, surgem obstáculos que não são contornados e a iniciativa é abandonada.”; “Necessidade de envolver muitos decisores o que muitas vezes chega a afetar os custos.”; “dificuldade no controle do tempo, custo e escopo.”; “complexidade da organização”, “Não ter PMO”, “hierarquia, desarticulação interdepartamental,”
Cultura Organizacional	3	5	8	E	“cultura organizacional desfavorável”, “Cultura. (exemplo aprender fazendo).” “Não envolvimento da equipe no processo”
				P	“Histórico de organização e burocracia que dificultam introdução de novas metodologias.”; Resistência cultural. Servidores antigos avessos à mudança.”; “Administração pública resistente à mudança, de modo geral.”; “aspectos comportamentais e culturais de bloqueio”; “Cultura organizacional com lutas de poder (coordenadores x servidores)”;
Recursos Insuficientes	4	2	6	E	“Limitações de recursos financeiros”; “Incerteza de financiamento.” “falta de recursos”; “Carência de mão de obra”
				P	“Falta de tempo”, “falta de recursos financeiros”
Burocracia excessiva	1	4	5	E	“Burocracia complexa do sistema público é a maior dificuldade.”; “Dificuldade de contratação”
				P	“Histórico de organização e burocracia que dificultam introdução de novas metodologias.”; “Aspectos legais. Complexidade do ordenamento jurídico; “excesso de burocracia.”; “Burocracia”
Capacitação insuficiente	2	2	4	E	“Capacitação insuficiente”; “Necessidade de capacitação. Capacitação cara e demanda por dedicação integral”
				P	“Falta de capacitação dos servidores.”; “Pouco conhecimento em Gestão de Projetos”
Instabilidade política organizacional	3	-	3	E	“Alta rotatividade dos cargos de gestão”; “instabilidade política”; “Clima organizacional”
Governança e integridade	2	-	2	E	“Interesses particulares e interesses públicos em conflito, envolvendo força de trabalho e forças externas”. “Multiplicidade de ações e interesses pessoais x institucionais”
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos					

Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos

Fonte: elaborado pelo autor

As categorias foram classificadas de forma decrescente pelo total de registros por categoria. A categoria que obteve maior coluna de registros é a de processos gerenciais, que aborda dificuldades inerentes à ação administrativa dos graus mais elevados da organização e o desdobramento até a base. A falta de preparo para a gestão é registro que pode configurar uma das causas para a maior parte dos registros pertencentes a esta categoria e corrobora com achados no levantamento de questões quantitativas. A esse respeito, executivos indicaram não estar atualizados quanto à técnica de gerenciamento presente na literatura especializada contemporânea. Neste sentido, oportuniza oferecer uma proposta para a formação gerencial de executivos, e em busca de uma ação proativa, dos potenciais talentos que são vislumbrados pela organização para o desenvolvimento de executivos.

Cumprindo por oportuno, sugerir a realização de um programa de formação/atualização gerencial para executivos e talentos promissores que possam

vir a ocupar cargos de gestão na organização, contemplando os processos gerenciais modernamente utilizados na academia e no mercado que a organização está inserida.

A cultura organizacional representa um desafio importante, na perspectiva dos respondentes e este tipo de tratamento é complexo para que seja proposta uma ação pragmática. Propõe-se sugerir a realização de análise da cultura organizacional e promover ações sobre as observações mais relevantes.

Adicionalmente, percebe-se os depoimentos que refletem conflitos de interesses na categoria governança e integridade, o que corrobora com a falta de compreensão de aspectos institucionais e estratégicos, que na análise quantitativa identificou no grupo de participantes de projetos com aproximadamente 20% de discordância sobre os critérios de avaliação de projetos relacionados à contribuição para a estratégia institucional.

Para o aprimoramento, é sugerido que sejam criados mecanismos para gerenciar conflitos de interesses para aprimorar governança de projetos da organização, com ações complementares de treinamento e comunicação.

A metodologia foi repetida para as demais questões. O Quadro 21 aborda a contribuição percebida das práticas de gerenciamento de projetos para os objetivos institucionais da organização.

Quadro 21 – Reconhecimento da função estratégica de GP por executivos e especialistas em projetos na organização

Pergunta: Você considera que as práticas de GP podem contribuir para a alavancagem dos objetivos institucionais da organização?							
Grupo: E_Executivos							
R.35	R.37	R.39	R.40	R.41	R.42	R.43	R.52
Sim. É a solução mais adequada para desenvolver os objetivos estratégicos.	Sim. Possibilita o crescimento da instituição	Sim. A cultura de projetos pode trazer resultados.	Sim. Melhorias para o acompanhamento	Trabalhar projetos orientados à visão, missão, objetivos estratégicos em alinhamento com tendências de projetização do mercado.	Sem dúvida. As coordenações precisam estar aparelhadas para melhor gerenciar para conduzir com maior qualidade.	Sem dúvida. Essas práticas vão ao encontro de todo o movimento de melhoria de processos que uma organização deseja desenvolver.	certamente!
Grupo: P_Especialistas em Projetos							
R.6	R.12	R.32	R.33	R.51	R.55		
Sim. Nos tempos recentes há experiências exitosas com impactos objetivos estratégicos da organização.	Atualmente não. Mas há potencial para que sejam importantes instrumentos estratégicos.	Sim. Pelo conhecimento que possuo da organização, vejo que poderia apoiar bastante.	Concordo totalmente. Há um gap cultural. Iniciativas estão surgindo, por exemplo com o núcleo de gestão de pesquisas que está em desenvolvimento, por exemplo Termo de abertura de projetos, acompanhamento, adaptação em progresso.	Totalmente!	Sim, a gestão de projetos, alinhado aos objetivos estratégicos institucionais, permite um melhor planejamento, acompanhamento, comprometimento e responsabilização para a execução das atividades propostas.		
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos							

Fonte: Elaborado pelo autor

As categorias, fragmentos e contagem dos registros por grupos, encontram-se no Quadro 22:

Quadro 22 – Categorização de reconhecimento da função estratégica de GP por executivos e especialistas em projetos na organização

Categorias	Ocorrências:			Fragmentos Relacionados	
	Grupos:				
	Executivos (E)	Especialistas em Projetos (P)	Total		
Sim	8	3	11	E	“Sim. É a solução mais adequada para desenvolver os objetivos estratégicos.”; “Sim. Possibilita o crescimento da instituição”; “Sim. A cultura de projetos pode trazer resultados.”; “Sim. Melhorias para o acompanhamento”, “Trabalhar projetos orientados à visão, missão, objetivos estratégicos em alinhamento com tendências de projetização do mercado.”; “Sem dúvida. As coordenações precisam estar aparelhadas para melhor gerenciar para conduzir com maior qualidade.”; “Sem dúvida. Essas práticas vão ao encontro de todo o movimento de melhoria de processos que uma organização deseja desenvolver.”; “certamente!”
				P	“Sim. Nos tempos recentes há experiências exitosas com impactos em objetivos estratégicos da organização.”; “Sim. Pelo conhecimento que possuo da organização, vejo que poderia apoiar bastante.”; “Concordo totalmente.”; “Totalmente!”; Sim, a gestão de projetos, alinhado aos objetivos estratégicos institucionais, permite um melhor planejamento, acompanhamento, comprometimento e responsabilização para a execução das atividades propostas”
Não	-	1	1	E	
				P	“Atualmente não. Mas há potencial para que sejam importantes instrumentos estratégicos.”
Parcialmente	-	2	2	E	
				P	“Há um gap cultural.” ; “Iniciativas estão surgindo, por exemplo com o núcleo de gestão de pesquisas que está em desenvolvimento, por exemplo Termo de abertura de projetos, acompanhamento, adaptação em progresso.
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos					

Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi possível constatar que em ambos os grupos ocorre o reconhecimento da função estratégica dos projetos e sua importância para transformar objetivos em entregas.

Para apoiar na construção do conjunto de propostas, os respondentes foram estimulados a indicar medidas prioritárias ao aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos na organização e os registros, consolidados no Quadro 23.

Quadro 23 - Medidas prioritárias fornecidas por executivos e especialistas em projetos na organização

Pergunta: Quais medidas são prioritárias para o aprimoramento das práticas de GP?							
Grupo: E_Executivos							
R.35	R.37	R.39	R.40	R.41	R.42	R.43	R.52
Reduzir burocracia. Simplificar o processo de decisão em busca de decisões mais ágeis.	Definir objetivos estratégicos institucionais. Disseminação para níveis táticos e para a base.	Formar e escolher pessoas para formação de Escritório de Gerenciament o de projetos. Realizar treinamentos.	Divulgação, ferramentas de monitoramento	Estabelecer Planejamento estratégico e política de valorização de capital humano (recompensas) Estímulo ao alinhamento com os objetivos individuais do programa de metas.	Formação. Auxiliar na formação dos profissionais do instituto.	Envolvimento/ compreensão da equipe sobre o efetivo objetivo do projeto que queremos desenvolver. Além, é claro, do envolvimento de todos, desde a gestão superior até sua equipe de base.	Capacitação de gerentes de projetos. Ferramentas de avaliação de performance e priorização/valorização da instância superior.
Grupo: P_Especialistas em Projetos							
R.6	R.12	R.32	R.33	R.51	R.55		
Capacitação	Melhorar a comunicação interna, integrar equipes à coordenação, melhorar o layout de modo a aproximar e integrar áreas distantes. Romper a comodidade das equipes, vencer a falta de interesse e identificar oportunidades de sinergias.	Realizar treinamentos, principalmente dos gestores, gerentes de projetos e participantes de equipes de projetos.	Introduzir mais núcleos e escritórios de projetos. É necessário gerar conhecimento, produzir histórico e buscar abarcar as iniciativas de inovação. Gestão de riscos por exemplo podem evitar problemas.	Capacitação (iniciativas em andamento). Implementar PMO.	Capacitação dos funcionários, promoção da cultura de gerenciamento de projetos, incentivo à utilização de ferramentas e dispositivos desta área de conhecimento.		
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos							

Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência, foi realizada a categorização e contagem dos registros. O resultado encontra-se no Quadro 24.

Quadro 24 – Categorização das medidas prioritárias fornecidas por executivos e especialistas em projetos na organização

Categorias	Ocorrências:			Fragmentos Relacionados	
	Grupos:				
	Executivos (E)	Especialistas em Projetos (P)	Total		
Melhorias nos Processos de Gestão e Estruturais	4	6	10	E P	“Simplificar o processo de decisão em busca de decisões mais ágeis.”; definir objetivos estratégicos institucionais. Disseminação para níveis táticos e para a base.”; “Formar e escolher pessoas para formação de Escritório de Gerenciamento de projetos.”; “envolvimento de todos, desde a gestão superior até sua equipe de base.”; “reduzir burocracia” “Melhorar a comunicação interna.”; “integrar equipes à coordenação.”; “melhorar o layout de modo a aproximar e integrar áreas distantes.”; “identificar oportunidades de sinergias.”; introduzir mais núcleos e escritórios de projetos. É necessário gerar conhecimento, produzir histórico e buscar abarcar as iniciativas de inovação. Gestão de riscos por exemplo podem evitar problemas.”; “Implementar PMO.”
Ações de treinamento e capacitação	3	3	6	E P	“Formar e escolher pessoas para formação de Escritório de Gerenciamento de projetos.”; “Realizar treinamentos.” “Formação. Auxiliar na formação dos profissionais do instituto.” Capacitação de gerentes de projetos” “Capacitação”; “Realizar treinamentos, principalmente dos gestores, gerentes de projetos e participantes de equipes de projetos.”; Capacitação (iniciativas em andamento).” Capacitação dos funcionários”
Ações de comunicação e sensibilização	3	2	5	E P	“Disseminação para níveis táticos e para a base.”;” Divulgação, ferramentas de monitoramento”; “envolvimento de todos, desde a gestão superior até sua equipe de base.” “Melhorar a comunicação interna.”;” promoção da cultura de gerenciamento de projetos.”
Ações de gestão de pessoas	3	2	5	P E	“Estímulo ao alinhamento com os objetivos individuais do programa de metas.”; “Envolvimento/ compreensão da equipe sobre o efetivo objetivo do projeto que queremos desenvolver.”; “Ferramentas de avaliação de performance e priorização/valorização da instância superior.” “Romper a comodidade das equipes, vencer a falta de interesse.”;” promoção da cultura de gerenciamento de projetos.”
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos					

Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

As principais medidas estão direcionadas aos processos gerenciais, que também foram justamente o que, na primeira pergunta aberta, fora reconhecido como a maior barreira para as práticas de GP na organização.

A racionalização do processo decisório, a redução do excesso de burocracia figuram entre as ações de gestão e estruturantes.

Treinamento, capacitação e ações de sensibilização da força de trabalho foram registradas em corroboração com achados da pesquisa quantitativa.

Ações referentes à gestão de pessoas foram registradas no sentido de reforçar gerenciamento da produtividade da força de trabalho, vinculando o desempenho de seus projetos à remuneração variável que a organização já dispõe implementada.

A partir das observações, vislumbra-se a oportunidade de sugerir medidas a serem inseridas no rol de propostas de aprimoramento, para otimizar processo decisório de modo a conferir maior agilidade nos projetos e realizar ações de treinamento e capacitação em GP de modo continuado, estabelecendo metas graduais e estimular a associação do desempenho dos projetos à remuneração variável dos participantes.

Também foram registradas sugestões espontâneas direcionando para a implantação de escritório de projetos na organização, mas esta temática será abordada no Quadro 25, que consulta aos respondentes sobre a proposta de introduzir escritório de projetos na organização e sobre qual modelo seria mais adequado para a organização.

Quadro 25 - Introdução de escritório de projetos (PMO) por executivos e especialistas em projetos na organização

Pergunta: O Modelo de Escritório de projetos (PMO) seria benéfico para a organização? Contribuiria para o aprimoramento das práticas de GP?							
Grupo: E_Executivos							
R.35	R.37	R.39	R.40	R.41	R.42	R.43	R.52
Sim poderia apoiar as ações. Modelo centralizado.	Sim, com pessoas que dominem o tema de projetos que tragam valor para os envolvidos, sem burocratizar.	PMO pode alavancar os projetos, sobretudo o descentralizado para internalizar o conhecimento da base.	Sim. Modelo misto. Pesquisa por exemplo possui muitos falsos projetos.	Sim. Modelo centralizado com misto para transmitir aos setores.	Sim. Modelo misto agindo na padronização e instrução.	Não soube responder.	Com certeza. Numa fase inicial, começar pelo PMO centralizado e com maior maturidade, migrar para modelo misto.
Grupo: P_Especialistas em Projetos							
R.6	R.12	R.32	R.33	R.51	R.55		
Sim. PMO centralizado seria importante, pela fase que a organização se encontra. Pois ainda é necessário capacitar os funcionários, estabelecer padrões e apoiar na aplicação das ferramentas.	Sim. Com o apoio da alta gestão e empoderamento para atuar. Apoiar a implementação de PMO com consultorias externas seguindo bons exemplos da administração pública.	PMO atuando na padronização e sensibilização para apoiar a difusão de práticas de gerenciamento de projetos.	Sim. Ideal comissão de escritório de projetos departamentais com uma comissão central para nivelamento neste modelo misto.	Sim. Centralizado para começar alinhando os objetivos estratégicos em paralelo desenvolver escritórios de projetos descentralizados, (por coordenações e por área de conhecimento)	Sim, o modelo de escritório de projetos seria benéfico para a instituição e contribuiria para o aprimoramento das práticas de Gerenciamento de projetos, especialmente se conduzido por profissionais devidamente capacitados e com autonomia para conduzir as atividades neste sentido, é fundamental capacitação dos funcionários.		
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos							

Fonte: Elaborado pelo autor

Os registros categorizados, os registros contados e os trechos que sustentam as categorias compõem o Quadro 26:

Quadro 26 – Categorização: Introdução de escritório de projetos (PMO) por executivos e especialistas em projetos na organização

Categorias	Ocorrências:			Fragmentos Relacionados	
	Grupos:				
	Executivos (E)	Especialistas em Projetos (P)	Total		
Concordância	6	6	12	E	“Sim poderia apoiar as ações.”; “Sim, com pessoas que dominem o tema de projetos que tragam valor para os envolvidos”; “PMO pode alavancar os projetos”; “Sim.”; “Sim.”; “Sim.”; “Com certeza”; “Sim”
				P	“Sim.”; “Sim. Com o apoio da alta gestão e empoderamento para atuar.”; “Sim.”; “Sim, o modelo de escritório de projetos seria benéfico para a instituição e contribuiria para o aprimoramento das práticas de Gerenciamento de projetos, especialmente se conduzido por profissionais devidamente capacitados e com autonomia para conduzir as atividades neste sentido, é fundamental capacitação dos funcionários.”
PMO Centralizado	3	3	6	E	“Modelo centralizado.”; “Modelo centralizado com misto para transmitir aos setores.”, “fase inicial, começar pelo PMO centralizado”;
				P	“PMO centralizado seria importante, pela fase que a organização se encontra. Pois ainda é necessário capacitar os funcionários, estabelecer padrões e apoiar na aplicação das ferramentas.”; “Centralizado para começar alinhando os objetivos estratégicos em paralelo desenvolver escritórios de projetos descentralizados, (por coordenações e por área de conhecimento)”
Misto (Centralizado e Descentralizados)	4	0	4	E	“Modelo misto.”; “Modelo centralizado com misto para transmitir aos setores.”; “Modelo misto agindo na padronização e instrução.”; “com maior maturidade, migrar para modelo misto”
				P	
Atribuições	1	3	4	E	“sem burocratizar.”; “muitos falsos projetos.”
				P	“Apoiar a implementação de PMO com consultorias externas seguindo bons exemplos da administração pública.”; padronização e sensibilização para apoiar a difusão de práticas de gerenciamento de projetos”; começar alinhando os objetivos estratégicos em paralelo desenvolver escritórios de projetos descentralizados, (por coordenações e por área de conhecimento)”
PMO Descentralizado	1	1	2	P	“descentralizado para internalizar o conhecimento da base.”; “PMO atuando na padronização e sensibilização para apoiar a difusão de práticas de gerenciamento de projetos.”
				E	“Sim. Ideal comissão de escritório de projetos departamentais com uma comissão central para nivelamento neste modelo misto.”;
Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos					

Legenda: R: Respondentes; E: Executivos; P: Especialistas em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Praticamente todos os respondentes consultados compartilham da opinião de que PMO podem colaborar para o fortalecimento das práticas de GP na organização. Quanto ao modelo mais adequado para a organização, o modelo de escritório de projetos centralizado e modelo misto predominam sobre o modelo descentralizado. Para o momento da organização, prevalece a necessidade de PMO centralizado, agindo fundamentalmente em estruturar um modelo padronizado para a organização instruir e apoiar os setores. Registram-se as seguintes propostas de aprimoramento: realizar estudo para a introdução de escritórios de projetos na organização; iniciar com PMO centralizado e incorporar escritórios descentralizados de modo a compor um modelo misto (Centralizado + Descentralizados).

2.16 ANÁLISE MULTIVARIADA DAS CONDIÇÕES DE REALIZAÇÃO DOS PROJETOS

Com o propósito de reconhecer a ação simultânea de variáveis combinadas, foi realizada a análise multivariada sobre as condições estudadas, por meio de análise fatorial exploratória e análise de componentes principais, utilizando-se do complemento AcionStat para MS Excel

Foi obtido o gráfico de análise paralela representado na Figura 12.

Figura 12 - Gráfico de Análise Paralela

Fonte: elaborado pelo autor

O próprio complemento indica a interpretação da análise paralela e sugere o número de fatores=3 e o número de componentes=1.

Foram realizadas 3 rodadas, excluindo em cada rodada as variáveis com cargas (*loadings*) menores que 0,50 que indicam existência de colinearidade, ou seja, há variáveis que fornecem dados redundantes e podem ser excluídas da análise. O Quadro 27 apresenta as variáveis descartadas na primeira e segunda rodada.

Quadro 27 - Variáveis descartadas na análise fatorial

variáveis descartadas na 1ª rodada	variáveis descartadas na 2ª rodada
RECURSOS_ADEQ_E_SUFICIENTES	CONSUTA_CLIENTES_E_P_INTER
ESTABILIDADE_POL__E_ORGANIZ	OBJ__CLAROS_E_REALISTICOS
APOIO_DA_ALTA_ADM	GESTAO_RISCOS
CONTEXTO ESTRATEGICO	COMPLEXIDADE
TIME__PESSOAL_TREINADO	
DIV__RESPONSABILIDADES	
GESTAO_CONHECIMENTO	
DURACAO	
ABRANGENCIA	

Fonte: elaborado pelo autor

Foram, portando, 9 variáveis descartadas na primeira rodada e 4 variáveis na segunda rodada. Simplificando o sistema de 29 para 16 variáveis. Os resultados da terceira rodada forneceram subsídios para o agrupamento das variáveis em três fatores, a partir da maior carga fatorial de contribuição da variável para o fator. O resultado foi sistematizado na Tabela 30.

Tabela 30 – Variáveis agrupadas pelas cargas fatoriais

Fatores	Variáveis	Cargas fatoriais		
		Fator 1	Fator 2	Fator 3
Fator 1 - Atividades técnicas de Projetos	ENTREGAVEIS_LISTADOS	0,736	0,153	0,182
	GESTAO_MUD__ESCOPO	0,723	0,252	0,169
	MONITORAMENTO	0,705	0,457	0,151
	ACEITACAO_FORMAL	0,697	0,193	0,052
	COMUNICACAO	0,638	0,301	0,153
	LINHA_DE_BASE	0,604	0,373	0,325
	PLANEJAMENTO_DE_ESCOPO	0,603	0,364	0,248
Fator 2 - Recursos humanos e liderança de projeto	SOL__PROBLEMAS_INESP	0,371	0,757	-0,013
	PM__HARD_SKILLS	0,340	0,712	0,271
	PM__SOFT_SKILLS	0,381	0,662	0,330
	RH__SELECAO_PERFIL_E_COMPET	0,231	0,647	0,146
	CONHECIMENTO_EM_GP	0,159	0,546	0,115
	PLANEJAMENTO_DO_PROJETO	0,407	0,492	0,366
Fator 3 - Componentes estratégicos de projetos	BUSINESS_CASE_FORE	0,178	0,297	0,914
	ORIGEM_PROC__PRIORIZACAO	0,318	-0,040	0,729
	ANALISE_P__INTERESSADAS	0,045	0,390	0,576

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado da análise fatorial apresenta variáveis compatíveis com sua organização na temática de projetos. No fator 1, que foi denominado atividades técnicas de projetos, encontram-se variáveis correspondentes a conteúdos específicos da rotina de projetos.

O fator 2, denominado recursos humanos e liderança em projeto, apresenta variáveis voltadas às pessoas que compõem o projeto. Vale destacar que o planejamento de projetos obteve carga 0,492 em contribuição para o fator 2 e 0,407 para o fator 1 (ativ. técnicas de projetos), cargas muito próximas, o que demonstra que a variável também contribui bastante para ambos fatores. No entanto, é possível reconhecer a influência do fator humano nas atividades de planejamento de projetos, pois a liderança do projeto é essencial para formar o time e engajar os envolvidos.

O fator 3, denominado componentes estratégicos de projetos, agrupou três variáveis compatíveis com a inserção estratégica de projetos.

Entretanto, coloca-se como contraponto a reflexão sobre a aplicabilidade plena e satisfatória no caso em estudo em razão de que variáveis eliminadas detem notória relevância para o setor público, tais como a estabilidade política, análise de partes interessadas e gestão de riscos.

2.17 SUMARIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS ACHADOS

2.17.1 Achados teóricos:

Conforme destacado a partir da revisão sistemática da literatura, foram identificados 19 critérios de avaliação de projetos e 29 condições que favorecem o sucesso de projetos, listados no Quadro 28.

Quadro 28 - Critérios de avaliação e condições favoráveis ao desempenho de projetos

Critérios de avaliação de projetos	Condições favoráveis ao desempenho de projetos	
Prazo	Aceitação gradual e formal pelo cliente	Monitoramento contínuo do progresso
Custo	Análise das Partes interessadas	Objetivos claros e realísticos
Escopo	Apoio da alta administração	Origem de processo de priorização
Benefícios organizacionais	Aproveit. Conhecimento proj. anteriores	Pessoal treinado
Eficiência na realização	Comunicação adequada	Planejamento de Escopo
Fatores políticos e sociais	Conhecimento em Ger. De Projetos	Planejamento do Projeto
Inovação	Consulta Clientes e P. Interessadas	Recursos adequados e suficientes
Legalidade e conformidade	Entregáveis consolidados	Resolução de problemas
Missão/propósito	Estabilidade política e organizacional	Responsabilidades claras
Oportunidade de aprendizado	Fundamentação em Business Case forte	Seleção (Competência e perfil)
Preparação para o futuro	Gerente de projetos: Hard skills	Abrangência
Satisfação do time de projeto	Gerente de projetos: Soft skills	Complexidade
Satisfação do usuário final	Gestão de riscos	Duração
Satisfação partes Interessadas	Gestão mudanças de escopo	
Segurança	Inserção na gestão estratégica	
Sustentabilidade	Manutenção integr. Linha de base	

Fonte: elaborado pelo autor

2.17.2 Achados empíricos:

Os critérios de avaliação de projetos, propostos a partir da revisão de literatura, estão presentes na organização, evidenciado pela forte concentração nas respostas (4) Concordo e (5) Concordo totalmente. Dos 16 critérios, 8 obtiveram mais de 70% de registros nos scores (4) e (5) e nenhum obteve menos de 40%, que seria o valor em uma distribuição linear para Likert de 5 pontos.

Conforme discutido anteriormente, o destaque negativo é conferido à utilização do Critério eficiência na realização do projeto na organização, que obteve 20% de registros na opção (2) Discordo e que, nas opções (4) Concordo e (5) Concordo totalmente, obteve 23,6% e 25,5% respectivamente. Estas somadas perfazem 49,1%, ou seja, nem a metade dos respondentes consideram a eficiência na realização um parâmetro para a organização avaliar o desempenho de seus projetos.

Legalidade e conformidade é a perspectiva melhor avaliada entre os critérios propostos na pesquisa. O critério Escopo também possui destaque entre os critérios mais frequentemente registrados pelos respondentes.

Realização no Custo estimado e no Prazo previsto, tradicionais na literatura, que juntamente com realizar no Escopo esperado compõem o conjunto tradicional de avaliação de desempenho de projetos, de acordo com a pesquisa empírica realizada na organização, estiveram entre as posições 8ª e 10ª no rol de 16 critérios propostos.

As condições de realização de projetos, consultadas a partir da revisão de literatura, não apresentam uma concentração tão favorável como o ocorrido em critérios. As respostas (4) Na maioria das vezes e (5) Quase sempre ou sempre das 29 condições avaliadas, 3 obtiveram taxas acima de 70% e 7 abaixo de 40%, que seria o valor em uma distribuição linear para Likert de 5 pontos.

As três condições melhor avaliadas são Aproveitamento de conhecimentos em projetos anteriores (83,6%), a aceitação gradual e formal das entregas pelo cliente (72,7%) e a definição de objetivos claros e realísticos (70,9%).

As condições intrínsecas ao objeto do projeto Abrangência, Complexidade e Duração apresentaram avaliação desfavorável, obtendo as escalas (1) e (2) taxas entre de 56,4%, 43,65 e 25,5%, respectivamente. Fundamentação em um *business case* forte e conhecimento em gerenciamento de projetos também receberam taxas elevadas para as escalas menos favoráveis, 43,6% e 30,9%.

Os executivos atribuíram a opção (4) e (5) que representam “na maioria das vezes, quase sempre ou sempre” para a inserção estratégica dos projetos e apoio da alta administração (ambos pontuados em 90%), enquanto os demais grupos consideraram taxas entre 50,0% e 53,8%, o que sugere que as condições não estejam presentes na organização no grau em que o corpo diretor entende, ou que haja uma percepção hipossuficiente dos demais grupos de que os projetos institucionais estejam atrelados à estratégia institucional e que podem contar com o apoio da alta administração.

Dentre o segmento de gerentes, 41,2% dos respondentes consideraram que, com grande frequência, ocorre o Apoio da alta administração, ao passo que os demais grupos obtiveram 62,1 e 88,9%. Há, neste caso, uma expectativa do grupo gerencial por um apoio mais efetivo das instâncias superiores.

A fundamentação dos projetos em um *business case* forte, justificando os recursos aplicados para as entregas prometidas, foi assinalada como pouco frequente ou raras por 11,1% dos componentes da direção, 41,2% dos gerentes e 55,2% dos que não possuem subordinados.

Pode-se observar no item 4.5.3 que ocorre uma forte diferença na avaliação das condições dos respondentes com formação na área de saúde para os respondentes das demais áreas de formação.

Entre as diferenças mais acentuadas entre respostas fornecidas pelo grupo que não recebeu treinamento em GP, em comparação ao grupo que recebeu

treinamento, destacam-se: Objetivos claros e realísticos (57,7%, contra 82,8%), Entregáveis consolidados (57,7% contra 72,4%) e planejamento de escopo (57,7%, contra 69,0%). As três condições são atividades específicas de gerenciamento de projetos e corroboram com a suposta influência negativa nas condições por falta de treinamento específico em GP.

Ao analisar as condições por tempo de serviço na organização, observou-se que dentre as 29 condições avaliadas, o grupo de respondentes com tempo de serviço na organização entre 4 e 10 anos obteve percentual inferior aos das demais classes em 25 condições. Não há razão óbvia para que esta diferença possa ocorrer. Conjecturas podem ser traçadas no sentido de que os servidores com mais de 10 anos possuem grande afeto pela organização e os que possuem menos de 3 anos se encontram no período probatório, ainda bastante afetados pelas emoções positivas da aprovação em concurso público e expectativas de uma carreira em construção.

A partir da análise das questões abertas, foram observadas categorias com maior convergência dos depoimentos.

Referente às eventuais barreiras para aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos, as categorias que apresentaram mais registros foram as denominadas processos de gestão e estruturais e cultura organizacional.

Os respondentes consultados, em maioria, compartilham da opinião de que Escritório de Projetos (PMO) podem colaborar para o fortalecimento das práticas de GP na organização. O modelo de escritório de projetos centralizado teve a preferência dos respondentes, com variações para modelo misto, e juntos predominam sobre o modelo descentralizado imbuído fundamentalmente em estruturar um modelo padronizado para a organização, instruir e apoiar os setores.

2.18 SUMARIZAÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIA

Em atendimento ao propósito da pesquisa, foram elaboradas sugestões de aprimoramento a partir dos resultados obtidos e das contribuições dos respondentes nas questões abertas. A sumarização de propostas obtidas a partir das diferenças entre perfis observadas nas observações sobre os FCS's encontra-se sistematizada na Figura 13.

Figura 13 - Sumário de propostas provenientes da análise dos FCS's

Fonte: elaborado pelo autor

As marcações em triângulos vermelhos sinalizam recorte de perfis que apresentaram resultados discrepantes dos demais grupos e identificada a proposta correspondentes.

O conjunto com todas as propostas apresentadas no decorrer das análises consubstanciadas por meio de pesquisa encontram-se consolidadas no Quadro 29:

Quadro 29 – Consolidação das propostas de melhoria das práticas de gerenciamento de projetos em uma instituição brasileira de controle de câncer.

#	Por que?	Sugestão:
1	Durante a realização das entrevistas, que ocorreram por contato direto, com os respondentes, foi relatado que a organização não dispõe de critérios claros para determinar a avaliação de desempenho dos projetos.	Estabelecer uma metodologia formal para avaliar o desempenho de projetos com base em critérios padronizados para toda a organização.
Propostas provenientes da análise dos critérios de avaliação de desempenho de projetos		
2	Para a maioria dos respondentes, a eficiência na realização não é considerada pela organização para julgar seus projetos.	Promover a reflexão institucional orientada à sensibilização de envolvidos em projetos e incorporação nos instrumentos de medição de desempenho vinculado à utilização racional dos recursos.
3	Realização no custo estimado e no prazo previsto, encontram-se nas 8ª e 10ª posição respectivamente, no total de 16 critérios avaliados.	Realização ações de sensibilização e incorporar nos instrumentos de avaliação a relevância da realização dos projetos serem realizados no prazo e custos previamente estabelecidos.
4	Taxa de 16,4% de respondentes que discordam que sustentabilidade seja utilizada para avaliar o desempenho dos projetos	Sensibilizar e incluir nos instrumentos de avaliação de desempenho de projetos o critério sustentabilidade com o objetivo de observar aspectos ambientais, sociais e financeiros, de forma equilibrada.
5	Diferentemente dos Executivos e Especialistas em projetos, os participantes em projetos discordam que satisfação do usuário final, satisfação das partes interessadas, benefícios organizacionais e atendimento à missão/propósitos sejam critérios de avaliação com taxas entre 17,9% e 20,5% respectivamente,	Realizar treinamento e incorporar sistemática de orientação aos resultados para promover o alinhamento estratégico dessas perspectivas de satisfação do usuário final, satisfação das partes interessadas.
6	Segurança e sustentabilidade estão posicionados com 90% de concordância no grupo de executivos, entretanto, os grupos registram entre 33 e 64,1%.	Criar conteúdo de treinamento e sensibilização para aspectos estratégicos de projetos, para utilização sempre que um novo time de projetos seja formado

Propostas provenientes da análise das condições de realização dos projetos		
7	Os executivos atribuíram a opção (4) e (5) para a inserção estratégica dos projetos e apoio da alta administração (ambos com 90%). Demais grupos, taxas entre 50,0% e 53,8%. Sugere que as condições não estejam presentes na organização no grau que o corpo diretor supõe ou que haja uma percepção hipossuficiente dos demais grupos.	Reforçar ações de comunicação e sensibilização atreladas ao desdobramento estratégico organizacional para a base.
8	Executivos (50%) consideram que os projetos têm objetivos claros e realísticos. Demais grupos: 74,4% e 83,3%. Sendo o corpo diretor o que possui mais contato com as ações estratégicas, pode-se assumir que detenham uma compreensão dos objetivos por participarem de sua formulação.	Conferir mais clareza aos objetivos e que estes sejam ajustados às expectativas às realidades da disponibilidade dos recursos, intensificado o processo de comunicação e desdobramento de objetivos e metas para corpo tático e operacional.
9	Dentre o segmento de gerentes 41,2% dos respondentes consideraram que, com grande frequência, ocorre o Apoio da alta administração, ao passo que os demais grupos obtiveram 62,1 e 88,9%. Há neste caso uma expectativa do grupo gerencial por um apoio mais efetivo das instâncias superiores.	Reforçar o contato do grupo gerencial com a alta administração conferindo maior aproximação em paralelo à hierarquia formal.
10	A fundamentação dos projetos em um business case forte, justificando os recursos aplicados para as entregas prometidas, foi assinalada como pouco frequente ou raras por 11,1% dos componentes da direção, por 41,2% dos gerentes e por 55,2% dos que não possuem subordinados.	Promover reflexão e investigação específica para compreender se não ocorre os estudos prévios de viabilidade ou se há questões de comunicação a serem resolvidas.
11	Há uma forte diferença na avaliação das condições na perspectiva dos respondentes com formação na área de saúde para os respondentes de demais áreas de formação.	Intensificar a capacitação gerencial a esses profissionais, complementarmente à formação técnica, de forma a aperfeiçoar o desempenho dos projetos. Promover multidisciplinaridade e distribuir tarefas de acordo com as habilidades e competências de cada componente, reforçando o gerenciamento do projeto, sem prejuízo para o conteúdo técnico específico.
12	Diferenças mais acentuadas observadas entre respostas fornecidas pelo grupo que não recebeu treinamento em GP, em comparação ao grupo que recebeu. Destacam-se: Objetivos claros e realísticos (57,7%, contra 82,8%), entregáveis consolidados (57,7% contra 72,4%) e planejamento de escopo (57,7%, contra 69,0%).	Intensificar a realização de treinamentos em gerenciamento de projetos
13	Dentre as 29 condições, o grupo de respondentes com tempo de serviço na organização entre 4 e 10 anos obteve percentual inferior aos das demais classes em 25 condições. Não há razão óbvia para que esta diferença possa ocorrer.	Realizar um estudo de clima organizacional com o objetivo de compreender possíveis grupos homogêneos, identificar diferenças e ações de integração e suavização das adversidades.
Propostas provenientes da análise qualitativa das entrevistas com executivos e especialistas em GP		
14	A cultura organizacional representa um desafio importante, na perspectiva dos respondentes e este tipo de tratamento é complexo para que seja proposta uma ação pragmática.	Promover estudo para avaliar a cultura organizacional e programar ações sobre os gaps.
15	Os respondentes consultados, em maioria, compartilham da opinião de que Escritório de Projetos (PMO) podem colaborar para o fortalecimento das práticas de GP na organização. O modelo de escritório de projetos centralizado foi considerado mais adequado para o momento, mas vislumbrando o modelo misto no decorrer da elevação da maturidade.	Realizar estudo para a introdução de escritórios de projetos na organização. Iniciar com PMO centralizado e, incorporar escritórios descentralizados de modo a compor um modelo misto. (Centralizado + Descentralizados).

Fonte: Elaborado pelo autor

2.19 DISCUSSÃO TEÓRICA

Os critérios tradicionais Custo, Prazo e Escopo, apontados na pesquisa realizada desde Pinto e Slevin (1988) até a referência mais recente de Pollack et al (2018), foram observados na pesquisa empírica como aplicados na instituição com algumas necessidades de reforço pontuadas anteriormente. O mesmo ocorre para os demais critérios selecionados.

Das 15 propostas, 6 foram direcionadas aos critérios, a primeira motivada pela inexistência na organização de um processo formal de avaliação de desempenho com critérios declarados.

A eficiência na realização dos projetos foi tema da segunda proposta e na literatura o critério foi descrito em Baccarini (1999) como alocação eficiente dos recursos e encontrou bastante pertinência para a organização pública estudada pelos motivos já apresentados.

A terceira proposta foi formulada para os critérios custo e prazo, pois, apesar de vasta literatura, o posicionamento destes critérios na organização foi relativamente desprestigiado. Pollack et al (2018) registram que o Triângulo de Ferro não conta toda a história da medição do sucesso do projeto e os critérios de tempo, orçamento e escopo (qualidade) ainda mantêm um lugar proeminente na avaliação de projetos.

Quanto aos fatores críticos de sucesso, abordados nesta pesquisa como condições que favorecem o desempenho de projetos, o ponto de partida na literatura que se inicia com Slevin e Pinto (1986), desta obra seminal, 3 fatores foram motivadores de sugestões: Objetivos claros e realísticos, Apoio da alta administração e Pessoal, mais especificamente quanto a treinamento do time de projetos.

Três temáticas motivadora de ações não partiram dos atributos consolidados na literatura: a diferença acentuada na avaliação dos profissionais de saúde para as demais formações e dos profissionais da faixa intermediária (de 4 a 10 anos) de tempo de serviço para as demais classes e a formulação a propósito de escritório de projetos.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Conforme destacado anteriormente, o objetivo geral desta pesquisa é o de propor ações de melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos da organização com base na literatura e na percepção de distintos grupos de *stakeholders* da organização estudada.

O atendimento do objetivo geral foi obtido a partir do atendimento dos objetivos específicos, que, conforme apresentados anteriormente, são:

- a. Realizar levantamento sistemático da literatura científica relacionada, de forma a identificar e categorizar, critérios de avaliação de desempenho de projetos e as condições que favorecem o bom desempenho de projetos.
- b. Identificar e analisar os critérios adotados pela organização para avaliar seus projetos;
- c. Identificar com que frequência fatores e condições, que favorecem o sucesso em projetos, estão presentes na organização;
- d. Identificar quais fatores e condições presentes na instituição necessitam ser aprimorados para melhor contribuir para o desempenho de seus projetos.

A revisão da literatura identificou e categorizou os critérios de avaliação de desempenho de projetos, bem como as condições que favorecem o bom desempenho de projetos. Estes achados teóricos fundamentaram a composição do instrumento de pesquisa para a realização do estudo empírico que foi realizado na organização com atores relevantes na condução de projetos e conseguiu captar a aderência do campo empírico ao preconizado na literatura especializada de projetos. A partir da análise dos resultados obtidos, foram identificadas oportunidades de melhorias e propostas de medidas de aperfeiçoamento nas ferramentas de gerenciamento de projetos na organização estudada.

Foram aproveitadas informações provenientes do estudo qualitativo para identificação das principais barreiras e medidas prioritárias na perspectiva dos executivos e especialistas em projetos.

O conjunto de medidas encontra-se sistematizado no item 4.8 e será entregue aos representantes da direção da organização para eventuais aproveitamentos.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se realizar estudos comparativos com organizações semelhantes para identificar oportunidades de aprendizado com práticas organizacionais que possibilitem práticas de gerenciamento de projetos de desempenho mais elevado. Acrescenta-se a sugestão de investigar mais profundamente possíveis fundamentos para as diferenças obtidas nos grupos de profissionais da área de saúde e com tempo de serviço intermediário para as categorias complementares na análise.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, A.Z. et al. Literature mapping: A bird's eye view on classification of factors influencing project success. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 19, p. 4174-4182, Dec, 2010.
- AHMED, R.; ANANTATMULA, V.S. Empirical Study of Project Managers Leadership Competence and Project Performance. **Engineering Management Journal**, v. 0, n. 0, p. 1-17, 2017.
- AL-TMEEMY, S.M.H.M.; ABDUL-RAHMAN, H.; HARUN, Z. Future criteria for success of building projects in Malaysia. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 3, p. 337-348. 2011.
- AMERICAN CANCER SOCIETY (Ed.). **Cancer Facts & Figures 2015**. Atlanta: American Cancer Society, 2015.
- ANDERSEN, E.S. Value creation using the mission breakdown structure. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 885–892, 2014
- ANDERSEN, E.S., BIRCHALL, D., JESSEN, S.A. and MONEY, A.H. (2006) Exploring project success. **Baltic Journal of Management**, 1 (2). pp. 127-147.
- ARAUJO, F.O. de. **Proposta metodológica para análise de Sistemas Setoriais de Inovação**: aplicação na indústria brasileira de construção naval. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: PUC-Rio: 2011.
- ARAUJO, J.D. de. Polarização epidemiológica no Brasil. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 533-538, dez. 2012.
- ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.
- BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. **The Project Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 25-32, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BELASSI, W.; TUKEL, O.I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.
- BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 1–11, 2004.

BERSANETI, F.T.; CARVALHO, M.M. Identification of Brazilian Variables that impact project success in Brazilian companies. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 3, p. 638-649, 2015.

BRASIL. **Decreto no 8.0901, de 10 de novembro de 2016**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8901.htm> Acesso em: 28 dez. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

CARVALHO, M.M. An investigation of the role of communication in IT projects. **International Journal of Operation and Production Management**, v. 34, n. 1, p. 36-64, 2014.

CARVALHO, M.M.; RABECHINI JUNIOR, R. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 321-340, 2015.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002.

COOKE-DAVIES, T. J.; ARZYMANKOW, A. The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 471-478, 2003.

CORTINA, Jose M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 1, p. 98, 1993.

CRONBACH, J. L. My current t procedures. **Educational and Psychological Measurement**, v. 64, n. 3, p. 391- 418, Jun. 2004

DANIEL, D.R.. Management information crisis. **Harvard Business Review**, pp. 111-121, 1961.

DE WIT, A. de. Measurement of project success. **Project Management**, v. 6, n. 3, p. 165-170, Aug. 1988.

DVIR, D.; LIPOVETSKY, S; SHENHAR, A, TISHLER, A. In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. **Research policy**, 27, p. 915-935, 1998.

DVIR, D.; RAZ, T.; SHENHAR, A.J. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 89–95, 2003.

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a system model. **International Journal of Project Management**, v.24, p. 53-65, 2006.

FREEMAN, M.; BEALE, P. Measuring project success. **Project Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 8-17, 1992.

GASIK, S. Are Public Projects Different than Projects in other Sectors? Preliminary Results of Empirical Research. **Procedia Computer Science**, 100, p. 399-406, 2016.

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

GÖRÖG, M. A broader approach to organizational project management maturity assessment. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1658 – 1669, 2016.

GÖRÖG, M. **A Strategic Oriented Implementation of Projects**. Project Management Institute. Newtown Square. PA, 2013.

GRAY, D.E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUEDES, V.L.S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, Salvador, 2005. **Anais** Salvador, BA, 2005.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HIGGINS J.P.T; GREEN S (Eds.). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions Version 5.1.0 [updated March 2011]**. The Cochrane Collaboration, 2011. Disponível em: <<http://handbook-5-1.cochrane.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

IKA, L. A. Project success as a topic in Project Management Journals. **Project Management Journal**, v. 40, n. 9, p. 6-19, Dec. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mapa da população**. 2016. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 dez. 2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade, 1980-2050**: revisão 2008. Rio de Janeiro, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER. Coordenação de Prevenção e Vigilância. **Estimativa 2016**: Incidência de Câncer no Brasil. Rio de Janeiro: INCA, 2016.

JOSLIN, R.; MÜLLER, R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. **International Journal of Project Management**, v.33, p. 1377–1392, 2016.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**, v.36(4), 19–31, 2005.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 10. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KOOPS, L. *et al.* Different perspectives of public project managers on project success. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 24, n. 6, p.1294-1318, 2017.

LEONTITSIS, Alexandros; PAGGE, Jenny. A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance. **Mathematics and Computers in Simulation**, v. 73, n. 5, p. 336-340, 2007.

MALTA, D.C. *et al.* Mortality due to noncommunicable diseases in Brazil, 1990 to 2015, according to estimates from the Global Burden of Disease study. Sao Paulo, **Med. J.**, São Paulo, v. 135, n. 3, p. 213-221, June 2017.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTES-GUERRA, M. I. *et al.* Project management in development cooperation. Non-governmental organizations. **Rev. Innovar**, v.25, n. 56, p. 52-67, Apr./June 2015.

MÜLLER, R.; TURNER, J.R. Attitudes and leadership competences for project success. **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 3, p.307-329, 2010.

MÜLLER, R.; GERALDI, J.; TURNER, J.R. Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 77-99, Feb. 2012

MUSAWIR, A., SERRA, C.E.M., ZWIKAEI, O.; ALI, I. Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 8, p. 1658-1672, Nov. 2017.

PADALKAR, M.; GOPINATH, S. Six Decades of Project Management research: Thematic Trends and future opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p 1305 – 1321, 2016.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C., QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management** , v. 28, p. 650–662, 2010.

PINTO, J. K. Project management, governance, and the normalization of deviance. **International Journal of Project Management**, 32, p. 376-387, 2014.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D.P. Critical Factors in Successful Project Implementation. **IEEE Transactions on engineering Management**, v. 34, n. 1, p. 22-27, 1987.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D.P. Critical success factors across the project life cycle. **Project Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 67-75, 1988.

PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. **Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 5-18, 1988.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBoK)**. 6. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2016

POLLACK, J. ADLER, D. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 236-248, Jan. 2015.

POLLACK, J. HELM, J.; ADLER, D. "What is the Iron Triangle, and how has it changed?". **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 11, n. 2, p. 527-547, 2018

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Nova Lima: FALCONI, 2015.

PROENÇA, D.; BORBINHA, J. Maturity Model for Information System – a State of the Art. **Procedia computer Science**, 100, p. 1042 – 1049, 2016.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n.2, p. 81-83, 1979.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SHENHAR, A. J.; LEVY, O.; DVIR, D. Mapping the dimensions of Project Success. **Project Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 5-13, June 1997.

SILVA, G.B.; COSTA, H.G. Mapeamento de um núcleo de partida de referências em Data Mining a partir de periódicos publicados no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, p. 107-118, 2015.

SLEVIN, D.P.; PINTO, J.K. The Project Implementation Profile: New Tool For Project Managers. **Project Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 57-70, 1986.

SONGER, A. D.; MOLENAAR, K. R. Selecting design-build: public and private sector owner attitudes. **Journal of Management Engineering**, v. 12, n. 6, p. 47-53, 1996.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222. 2003.

TUZZO, Simone Antoniacci; BRAGA, Claudomilson Fernandes. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140-158, 2016.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WIDAMAN, K. F. Common factor versus components: Principals and principles, errors and misconceptions In: CUDECK, R.; MACCALLUM, R. C. **Factor Analysis at 100: Historical Developments and Future Directions** London: Lawrence Erlbaum Associates. 2007. p. 177 – 204.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Global status report on noncommunicable disease 2014**. Geneva: WHO Library Cataloguing-in-Publication Data, 2014.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Noncommunicable Diseases Progress Monitor, 2017**. Geneva: WHO Library Cataloguing-in-Publication Data, 2017.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Global Health Observatory Data Repository**, 2014. Disponível em:< <http://apps.who.int/gho/data/node.main> >. Acesso em: 28/04/2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Pesquisa de Mestrado em Sistemas de Gestão (MSG) – UFF

Caro participante, o presente questionário tem o objetivo de extrair dados para a realização da pesquisa de Mestrado em Sistemas de Gestão da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense (UFF), intitulada provisoriamente de proposta de elevação da maturidade em gerenciamento de projetos para instituição brasileira de controle do câncer.

Este estudo é de autoria de Luciano Azevedo de Souza, orientado pelo Prof. Dr. Fernando Oliveira de Araujo.

Esta pesquisa considera como público-alvo membros da força de trabalho do Instituto, entre servidores, pesquisadores visitantes e detentores de cargos de confiança, que tenham participado liderado projetos ou liderado áreas funcionais desta organização por pelo menos dois anos, bem como aqueles que possuem especialização ou atuação na área de gerenciamento de projetos.

O objetivo principal deste trabalho é compreender fatores relevantes ao sucesso em projetos contribuindo para a elevação da eficiência e melhoria de desempenho.

Esta pesquisa preza pela confidencialidade e ressalto que os participantes não serão identificados.

Este trabalho possui objetivos exclusivamente acadêmicos e após a conclusão será disponibilizado para todos os participantes.

Muito obrigado pela sua contribuição e disponibilidade.

Luciano Azevedo de Souza.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é LUCIANO AZEVEDO DE SOUZA e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada com o título provisório de “PROPOSTA DE MELHORIA NAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA DE CONTROLE DE CÂNCER”.

Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no Mestrado em Sistemas de Gestão (MSG) da Universidade Federal Fluminense, sob orientação do Prof. Dr. Fernando Oliveira de Araujo.

As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor da dissertação e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: () _____

Email: _____

_____, ____/____/____.

Assinatura

Data

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO																																			
1.	Qual o nível do cargo você ocupa atualmente? ☐ Assistente ☐ Tecnologista ☐ Pesquisador Convidado ☐ Analista ☐ Cargo Comissionado ☐ Outro _____																																		
2.	Qual o nível hierárquico/funcional? ☐ Diretoria ☐ Gerência ☐ Coordenação ☐ Não possui subordinados																																		
3.	Há quantos anos você atua na organização? _____																																		
4.	Qual sua Formação? ☐ Ensino Médio completo ☐ Ensino Superior com Pós-Graduação, em nível de Especialização ☐ Ensino Superior incompleto ☐ Ensino Superior com Pós-Graduação, em nível de Mestrado ☐ Ensino Superior completo ☐ Ensino Superior com Pós-Graduação, em nível de Doutorado																																		
5.	Qual sua área de formação? ☐ Ciências Exatas e da Terra ☐ Ciências da Saúde ☐ Engenharias ☐ Ciências Biológicas ☐ Ciências Agrárias ☐ Linguística, Letras e Artes ☐ Ciências Humanas ☐ Ciências Sociais Aplicadas ☐ Outra _____																																		
6.	Possui especialização em Gestão? ☐ Não ☐ Sim → (curso/instituição/ano de conclusão) _____																																		
7.	Participou de treinamentos sobre Gerenciamento de projetos? ☐ Não ☐ Sim																																		
8.	Qual a carga horária? ☐ Não ☐ Sim → qual? _____																																		
9.	Já liderou projetos na organização? ☐ Não ☐ Sim → Quantos? _____																																		
10.	Já integrou de equipe de projetos na organização (não sendo o líder)? ☐ Não ☐ Sim → Se sim, quantas? _____																																		
11.	Classifique cada afirmação conforme a escala a seguir: <i>(1) Concordo totalmente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo (5) Discordo totalmente.</i> Sobre critérios de desempenho, a organização considera que um projeto obteve sucesso quando ele .. <table border="1"> <tbody> <tr> <td>... é realizado dentro do prazo estabelecido.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... é realizado abaixo do custo estimado.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... é realizado no escopo estabelecido. (as especificações são atendidas em seus aspectos técnicos)</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... promove a satisfação dos integrantes da equipe de projeto</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... satisfaz aos anseios do usuário final do projeto.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... promove a satisfação das demais partes interessadas. (outros que, de alguma forma, tem interesse no projeto)</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... produz benefícios institucionais. (objetivos estratégicos, imagem da organização)</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... representa contribuições para o futuro da organização. (preparação para o futuro, cria condições favoráveis a ações complementares e novas iniciativas)</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... possibilita oportunidade de aprendizado aos participantes da equipe de projeto.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... é realizado com segurança (são tomadas as medidas de prevenção e proteção de integridade dos participantes da equipe de projeto, dos envolvidos e afetados pelo projeto).</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... é realizado com legalidade e em conformidade com as práticas administrativas.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... é realizado em conformidade com os processos legais.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... atende a fatores específicos políticos e sociais.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... são sustentáveis. (impactos ambientais, sociais e econômicos)</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... atendem ao propósito do projeto.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... os recursos foram alocados de forma eficiente.</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> <tr> <td>... representam inovação técnica</td> <td>() 1 () 2 () 3 () 4 () 5</td> </tr> </tbody> </table>	... é realizado dentro do prazo estabelecido.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... é realizado abaixo do custo estimado.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... é realizado no escopo estabelecido. (as especificações são atendidas em seus aspectos técnicos)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... promove a satisfação dos integrantes da equipe de projeto	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... satisfaz aos anseios do usuário final do projeto.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... promove a satisfação das demais partes interessadas. (outros que, de alguma forma, tem interesse no projeto)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... produz benefícios institucionais. (objetivos estratégicos, imagem da organização)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... representa contribuições para o futuro da organização. (preparação para o futuro, cria condições favoráveis a ações complementares e novas iniciativas)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... possibilita oportunidade de aprendizado aos participantes da equipe de projeto.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... é realizado com segurança (são tomadas as medidas de prevenção e proteção de integridade dos participantes da equipe de projeto, dos envolvidos e afetados pelo projeto).	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... é realizado com legalidade e em conformidade com as práticas administrativas.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... é realizado em conformidade com os processos legais.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... atende a fatores específicos políticos e sociais.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... são sustentáveis. (impactos ambientais, sociais e econômicos)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... atendem ao propósito do projeto.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... os recursos foram alocados de forma eficiente.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5	... representam inovação técnica	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
... é realizado dentro do prazo estabelecido.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... é realizado abaixo do custo estimado.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... é realizado no escopo estabelecido. (as especificações são atendidas em seus aspectos técnicos)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... promove a satisfação dos integrantes da equipe de projeto	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... satisfaz aos anseios do usuário final do projeto.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... promove a satisfação das demais partes interessadas. (outros que, de alguma forma, tem interesse no projeto)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... produz benefícios institucionais. (objetivos estratégicos, imagem da organização)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... representa contribuições para o futuro da organização. (preparação para o futuro, cria condições favoráveis a ações complementares e novas iniciativas)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... possibilita oportunidade de aprendizado aos participantes da equipe de projeto.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... é realizado com segurança (são tomadas as medidas de prevenção e proteção de integridade dos participantes da equipe de projeto, dos envolvidos e afetados pelo projeto).	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... é realizado com legalidade e em conformidade com as práticas administrativas.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... é realizado em conformidade com os processos legais.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... atende a fatores específicos políticos e sociais.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... são sustentáveis. (impactos ambientais, sociais e econômicos)	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... atendem ao propósito do projeto.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... os recursos foram alocados de forma eficiente.	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		
... representam inovação técnica	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5																																		

12	Classifique cada afirmação conforme a escala a seguir: <i>(1) Concordo totalmente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo (5) Discordo totalmente.</i>
	Sobre os fatores críticos de sucesso, as seguintes condições estiveram presentes nos projetos que participei / liderei...
	... os recursos eram adequados (orçamento, mão de obra, treinamento, tecnologia, contratados). () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	.. transcorreram num ambiente de estabilidade política, ambiental e de cultura organizacional favorável. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... contaram com o apoio da alta administração () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... estavam inseridos num contexto de gerenciamento estratégico da organização, com gestão de portfólios e programas. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... foram precedidos de consistente processo de priorização de projetos, programas e portfólio. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... foram fundamentados sobre um business case consistente.(estudo para determinar se o projeto justifica ou não o investimento). () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... foram realizadas as análises dos stakeholders (partes interessadas) a fim de identificar a importância de cada um, sua influência e expectativa sobre projeto. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... foram consultados clientes e partes interessadas. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... os objetivos eram claros e realísticos. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... foram utilizados recursos tecnológicos e técnicas apropriadas para o planejamento do projeto. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... ocorreu o planejamento de escopo e construção de cronogramas (incl. especificações detalhadas dos passos necessários para a implementação do projeto). () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... os entregáveis do projeto estavam claramente descritos em uma listagem consolidada. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... os times de projetos contavam com pessoal treinado. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... os integrantes selecionados para compor a equipe foram adequadamente escolhidos. (competências e perfis) () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... os envolvidos detinham conhecimento dos conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... as responsabilidades de cada um estavam claramente definidas e formalmente registradas. (ex. matriz de responsabilidades) () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... o gerente do projeto detinha as habilidades técnicas necessárias (hard skills habilidades que podem ser aprendidas e facilmente quantificadas) () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... o gerente de projetos detinha as habilidades comportamentais requeridas (soft skills liderança, comunicação, persuasão, administração de conflitos, motivação, etc;) () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... ocorreu a distribuição adequada de informação a todos os envolvidos. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... ocorreu o efetivo monitoramento do progresso em todo o período, incluindo a realização de reuniões de atualização de status. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... foi mantida a integridade da linha de base para um efetivo monitoramento do progresso. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... as mudanças de escopo foram gerenciadas e documentadas de maneira apropriada. (formalidade, impacto em custos, riscos, prazo e escopo) () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... os riscos foram reconhecidos, avaliados e gerenciados. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... problemas inesperados e desvios do planejado foram solucionados adequadamente. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... foram utilizados conhecimentos adquiridos em projetos anteriores. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... ocorreu a aceitação formal pelo cliente das entregas parciais e finais do projeto. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... quanto à duração, eram em maioria: (1) >= 4 anos (2) entre 3 e 4 anos (3) entre 2 e 3 anos (4) entre 1 e 2 anos (5) menor que 1 ano.. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... quanto à complexidade, eram em maioria: (1) muito alta (2) alta (3) média (4) baixa (5) muito baixa. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
	... quanto à abrangência, eram em maioria: (1) muito alta (2) alta (3) média (4) baixa (5) muito baixa. () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
13	Como considera o desempenho dos projetos que você vivenciou? <i>(1) muito ruim (2) ruim (3) regular (4) bom (5) muito bom.</i>
Questões Qualitativas para membros dos grupos E (executivos) e P (Especialistas em Projetos):	
14	O que dificulta a implantação de práticas estruturadas de Gestão de Projetos(GP) na organização?

15	Você considera que as práticas de GP podem contribuir para a alavancagem dos objetivos institucionais da organização?
16	Quais medidas são prioritárias para o aprimoramento das práticas de GP?
17	O Modelo de Escritório de projetos (PMO) seria benéfico para a organização? Contribuiria para o aprimoramento das práticas de GP?