



Projetos públicos de saúde: estudo empírico baseado em fatores críticos de sucesso

Luciano Azevedo de Souza (UFF)
lucianos@id.uff.br

Helder Gomes Costa (UFF)
heldergc@id.uff.br

Fernando Oliveira de Araujo (UFF)
Fernandoaraujo@id.uff.br

Resumo

A realização de projetos é relevante para o desenvolvimento das organizações e é necessário promover as condições favoráveis à realização desses projetos para que sejam projetos de sucesso. A compreensão destas condições denominadas fatores críticos de sucesso em projetos (FCSs) é um desafio para organizações. Assim, este trabalho tem por finalidade contribuir para a priorização da ação de da gestão organizacional de modo a obter o fortalecimento do ambiente de realização de projetos e conseqüente elevação de seus desempenhos. Como metodologia, foram realizadas análises por segmentação dos grupos de respondentes e dos desempenhos declarados, bem como a análise de correlação entre o desempenho e os FCS. Os dados utilizados foram coletados em entrevistas individuais a 54 respondentes envolvidos em projetos sobre os FCS's obtidos no levantamento bibliográfico de artigos publicados em periódicos indexados na Scopus ou na Web of Science (WOS). Dentre os principais achados, foram identificados FCSs mais frequentes na literatura, a ocorrência dos mesmos na organização, o desempenho dos projetos, a segmentação dos FCS por níveis de desempenho, correlações entre FCS e desempenho. Foi possível fornecer uma classificação dos FCSs na organização capaz de auxiliar na ação da gestão estratégica na priorização de ações para o aperfeiçoamento do ambiente de realização de projetos.

Palavras-chave: *Sucesso de projetos, Desempenho de projetos, Fatores críticos de sucesso (FCS), Projetos públicos.*

1. Introdução

A realização de projetos é relevante para o desenvolvimento institucional e promover um ambiente com as condições que favoreçam a realização desses projetos pode contribuir para o desfecho mais favorável de tais projetos.

A literatura trata este conjunto de condições cruciais ao desempenho dos projetos como fator crítico de sucesso (FCS) em projetos.

Na literatura tradicional de gestão, o termo FCS foi proposto pela primeira vez por Daniel (1961) e mais tarde Rockart (1979, p.81) assim declarando o FCS como "[...] algumas áreas-chave de atividade, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para que os gestores atinjam seus objetivos".

Uma relevante referência da aplicação deste conceito nos domínios do gerenciamento de projetos (GP) ocorreu na obra de Slevin e Pinto (1986, p. 57), a aplicou um questionário a praticantes de gerenciamento de projetos, sobre “o que poderiam fazer, que ajudaria substancialmente a sucesso da implementação de projetos”, ou seja, uma conotação menos taxativa que a tradicional abordagem de FCS que determinadva a importância à crucial dos fatores ao desempenho de projetos.

Há na literatura diversos estudos referentes a FCS em projetos e alguns com o recorte específico para projetos públicos que é o objeto de estudo deste trabalho, tais como (MOE; PATHRANARAKUL, 2006; RAMLY; SHEN; YU, 2015; LEE; RAHMAN; DOH, 2021), no entanto, não foram esgotados os esforços para consolidar e organizar os principais FCS de modo mais compacto, o que é desejável para uma organização de ações de aperfeiçoamento do ambiente de realização de projetos.

Vale destacar que os projetos públicos são marcados por especial relevância à gestão de partes interessadas e conformidade legal (GASIK, 2016; KOOPS et al., 2017; SONGER; MOLENAAR, 1996). Em especial tendência, os aspectos ligados à governança como FCS vem sendo registrados na literatura recente (UL MUSAWIR et al, 2017; JOSLIN; MÜLLER, 2016; MONTES-GUERRA et. al, 2015; PINTO, 2014).

Neste sentido, este trabalho buscou responder às seguintes questões:

- Na literatura, quais os fatores que favorecem o sucesso dos projetos (FCS)?
- Com que frequência cada FCS está presente na organização estudada?
- É possível sistematizar tais FCS de modo a traçar grupos de fatores e melhor conduzir ações para aprimoramento do ambiente de realização dos projetos?

Para responder a essas questões foram realizados alguns procedimentos e os métodos aplicados são descritos na seção a seguir.

2. Métodos

O estudo realizado, com o foco em contribuir com o entendimento das questões colocadas foi desenvolvido conforme os seguintes passos: Levantamento bibliográfico (FCS em projetos) → Construção de instrumento de coleta de dados → Entrevistas com participantes do estudo empírico → Análise de dados → Discussão dos resultados → Conclusões.

Cada um destes passos está descrito detalhadamente nas próximas seções.

2.1. Revisão de literatura

A pesquisa na literatura especializada foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e de 10 de abril de 2018 a 16 de abril de 2018, em busca dos Fatores Críticos de Sucessos (FCS) relacionados a gestão de projetos. Tal delimitação de fontes secundárias primou pela busca em periódicos científicos indexados nas bases mais importantes da área de estudo, excluindo, assim, informações da chamada “literatura cinzenta” (ROTHSTEIN; HOPEWELL, 2009).

Os resultados desta pesquisa na literatura foram sistematizados e o registro desses achados teóricos encontra-se no Quadro 1, bem como uma breve descrição e as respectivas referências.

Quadro 1 - Fatores críticos de sucesso em projetos

FCS	Descrição	Referências
Objetivos claros e realísticos	Clareza na descrição dos objetivos do projeto, das saídas esperadas, das especificações.	Slevin e Pinto (1986), De Wit (1988), Dvir et al (1998), Dvir, Raz e Shenhar (2003), Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Jha e Iyer (2007), Anantamula (2008), Abdulah et al (2010), Raziq et al (2018)
Apoio da alta administração	Abertura de comunicação, fornecimento dos recursos e autoridade necessários ao desenvolvimento do projeto.	Slevin e Pinto (1986), Belassi e Tukul (1996), Dvir et al (1998), Fortune e White (2006), Jha e Iyer (2007), Anantamula (2008), Abdulah et al (2010)
Plano e cronograma do projeto	Especificações detalhadas dos passos necessários para a implementação. Cronograma realístico c/ agendamentos de recursos e regras de precedências devidamente identificadas e periodicamente revisados. Mantida a integridade da linha de base p/ efetivo monitoramento do progresso.	Slevin e Pinto (1986), Belassi e Tukul (1996), Dvir et al (1998), Dvir, Raz e Shenhar (2003), Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Andersen et al (2006), Anantamula (2008), Abdulah et al. (2010)
Consulta ao cliente e partes interessadas	Comunicação/consulta/escuta ativa de todas as partes impactadas	Slevin e Pinto (1986), Belassi e Tukul (1996), Dvir et al (1998), Fortune e White (2006), Anantamula (2008), Papke-shields et al. (2010), Abdulah et al. (2010)
Pessoal	Excelência no recrutamento, seleção, treinamento do time de projeto, iniciativas para construção do trabalho em equipe.	Slevin e Pinto (1986), De Wit (1988), Dvir et al (1998), Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Anantamula (2008), Papke-shields et al (2010), Abdulah et al (2010)

FCS	Descrição	Referências
Tarefas Técnicas	Utilizou-se das técnicas mais adequadas para planejamento e recursos.	Slevin e Pinto (1986), Dvir, Raz e Shenhar (2003), Andersen et al (2006), Anantatmula (2008), Abdulah et al (2010)
Aceitação pelo cliente	As transferências do objeto do projeto aos seus usuários final ocorre formalmente.	Slevin e Pinto (1986), Anantatmula (2008), Abdulah et al (2010)
Monitoramento e feedback	Efetivo controle e monitoramento do progresso em todo o período do projeto e atualização de status, incluindo o envolvimento de stakeholders, por meio de reuniões de revisão de status	Slevin e Pinto (1986), De Wit (1988), Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Andersen et al. (2006), Anantatmula (2008), Papke-shields et al. (2010), Abdulah et al. (2010)
Comunicação	O fornecimento de rede adequada e dados necessários a todos os atores-chave na implementação do projeto. Comunicação adequada com todos os envolvidos.	Slevin e Pinto (1986), De Wit (1988), Dvir et al. (1998), Fortune e White (2006), Anantatmula (2008), Abdulah et al. (2010)
Resolução de problemas	Crises inesperadas e desvios do planejado foram solucionados com a evida habilidade para resolução de problemas.	Slevin e Pinto (1986), Anantatmula (2008), Abdulah et al. (2010)
Gestão de mudança efetiva	Mudanças de escopo foram gerenciadas devidamente.	De Wit (1988), Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Papke-shields et al. (2010)
Clareza dos entregáveis	Entregáveis do projeto claramente descritos em uma listagem consolidada.	Dvir, Raz e Shenhar (2003), Cooke-Davies (2002), Papke-shields et al. (2010)
Divisão das responsabilidades	As responsabilidades estavam claramente definidas e formalmente registradas. (p.ex. Matriz de responsabilidades)	Cooke-Davies (2002), Papke-shields et al. (2010), Cassaneli et al. (2017)
Partes interessadas	Comunicação e integração com as partes interessadas, a fim de identificar a importância de cada um e de suas expectativas com o projeto.	Dvir, Raz e Shenhar (2003), Andersen et al. (2006), Papke-shields et al. (2010)
Gerenciamento de riscos	Riscos foram reconhecidos, avaliados e gerenciados, apoiado por métodos quantitativos e planos de contingência	Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Anantatmula (2008), Papke-shields et al. (2010)
Gerente de projeto competente	Competências técnicas, gerenciais e emocionais adequadas ao projeto. (hard skills e soft skills)	De Wit (1988), Belassi e Tukul (1996), Dvir et al. (1998), Fortune e White (2006), Andersen et al. (2006), Jha e Iyer (2007), Abdulah et al. (2010), Müller e Turner (2010), Cassaneli et al. (2017), Ahmed e Anantatmula (2017), Raziq et al. (2018)
Definição realista do projeto	Fundamentado sobre um estudo de viabilidade abrangente/business case forte. Estimativas preliminares adequadas	De Wit (1988), Belassi e Tukul (1996), Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Anantatmula (2008)
Estabilidade política e organizacional	Estabilidade política, ambientais e cultura organizacional favorável.	De Wit (1988), Fortune e White (2006), Abdulah et al. (2010)
Escala	Tamanho/complexidade/número de envolvidos/duração	Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006)
Disponibilidade de recursos	Suficientes recursos financeiros mão de obra, treinamento, tecnologia, contratados.	Belassi e Tukul (1996), Dvir et al. (1998), Fortune e White (2006)
Alinhamento estratégico	Precedidos de consistente processo de priorização e inserido num contexto de gerenciamento estratégico com gestão de portfolios e programas.	De Wit (1988), Cooke-Davies (2002)
Gestão do conhecimento em projetos	Processo para aproveitar experiência em projetos anteriores para melhorar estimativas, evitar a recorrência de problemas conhecidos	Cooke-Davies (2002), Fortune e White (2006), Andersen et al. (2006), Anantatmula (2008)

Fonte: elaborado pelos autores

A partir deste rol de FCSs identificados, procedeu-se à composição do instrumento de coleta de dados para a alicação interrogação direta ao público selecionado na instituição pública da área de ciência e tecnologia aplicada à saúde, saúde onde fora realizado o estudo empírico.

2.2. Construção do instrumento de coleta de dados

Com o propósito de compreender o grau de aplicação de cada FCS identificado na literatura, foi formulado um questionário para utilização no estudo empírico onde os entrevistados foram estimulados a declarar, de acordo com os projetos que participou, qual das alternativas melhor representaria sua opinião quanto à frequência com que tais FCSs se manifestavam na organização de acordo com a escala a seguir: (1) Muito raramente; (2) Raramente; (3) Ocasionalmente; (4) Frequentemente (5) Muito frequentemente.

Os FCSs “Complexidade”, “Duração” e “Abrangência” tiveram questões específicas observando uma escala: (1) Muito grande; (2) Grande; (3) Regular; (4) Pequena e (5) Muito pequena, apoiado com o orientativo para a respostas descrito no Quadro 2 e apresentado aos respondentes na ocasião da entrevista.

Quadro 2 - FCS intrínsecos aos projetos

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

Fonte: elaborado pelos autores

Também foi incluído no questionário uma indagação aos respondentes quanto ao desempenho dos projetos que participou e para tanto foram apresentadas as alternativas de respostas a seguir: (1) Muito ruim; (2) Ruim; (3) Regular; (4) Bom e (5) Muito bom.

2.3. Coleta de dados

A pesquisa empírica foi realizada por meio do interrogatório direto do público envolvido com gestão de projetos na organização, onde foi possível esclarecer diretamente com o pesquisador qualquer dúvida quanto às questões colocadas.

O contato com os potenciais participantes foi feito por telefone, explicando o objetivo e agendando o contato com a pesquisadora quando foi apresentado um termo de sigilo dos dados, e objetivo da pesquisa.

A entrevista foi realizada utilizando formulário estruturado impresso para posterior digitação no google forms pelo próprio pesquisador.

A verificar Tabela 1 apresenta os sujeitos de pesquisa agrupados de acordo com seu papel organizacional. Apresenta também o tamanho estimado da população e a porcentagem de entrevistados com relação à população do grupo.

Tabela 1 - Respondentes

Grupo	Descrição	População estimada	Entrevistados	%
E - Executivos	Detentores de cargos de liderança de topo na organização.	10	10	100
P - Especialistas GP	Profissionais especializados em gerenciamento de projetos e saúde pública.	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.	100	39	39,0
Soma:		116	54	46,5

Fonte: elaborado pelos autores

Os 54 entrevistados representa 46,5% da população total alvo. Foi possível entrevistar todos os executivos de alto escalão da organização e todos os possíveis especialistas em projetos, pois o único que não fora entrevistado é o próprio autor. Ainda o grupo de envolvidos em projetos, que obteve menor cobertura amostral, atingiu 39,0 %.

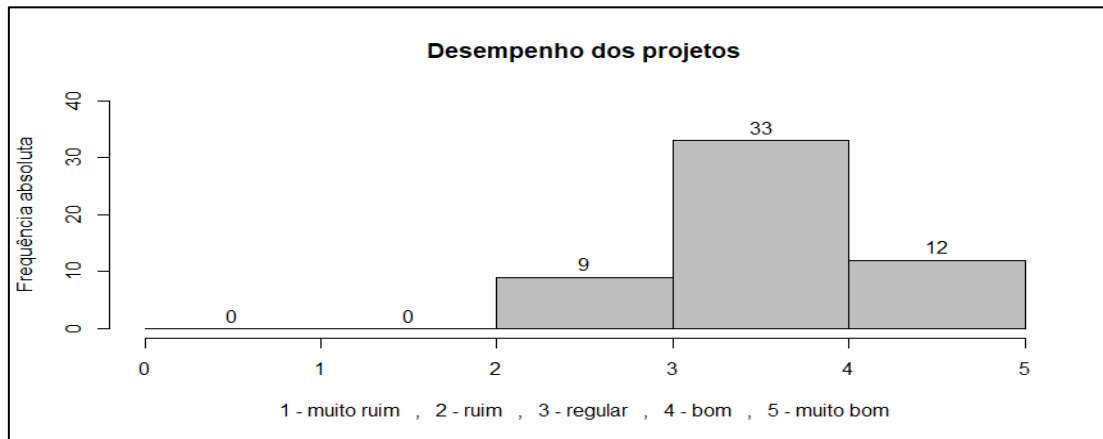
2.4. Instrumental para análise de dados

Os dados coletados foram analisados com o auxílio de ferramentas computacionais de processamento estatístico (software R versão 4.1 e Minitab versão 14), foram utilizados métodos de estatística descritiva e estatística multivariada.

3. Resultados

A Figura 1 apresenta o desempenho geral informado pelos respondentes.

Figura 1 - Histograma do desempenho dos projetos na organização



Fonte: elaborado pelos autores

Nenhum dos respondentes entrevistados declarou desempenho “(1) Muito ruim” ou “(2) Ruim”. Observa-se ainda que a maioria dos respondentes declararam resultado “(4) Muito bom” e o número de respondentes que declarou resultado “(5) Muito bom” é maior do que dos que declararam “(3) Regular”.

A Tabela 2 apresenta as respostas apresentadas por cada grupo de entrevistados.

Tabela 2- Desempenho informado pelos grupos de respondentes.

Desempenho	Todos	Executivos	Participantes de projetos	Especialistas em Projetos
(1) Muito Ruim	-	-	-	-
(2) Ruim	-	-	-	-
(3) Regular	16,67%	20,00%	15,38%	16,70%
(4) Bom	61,11%	70,00%	58,97%	66,70%
(5) Muito Bom	22,22%	10,00%	25,64%	16,70%

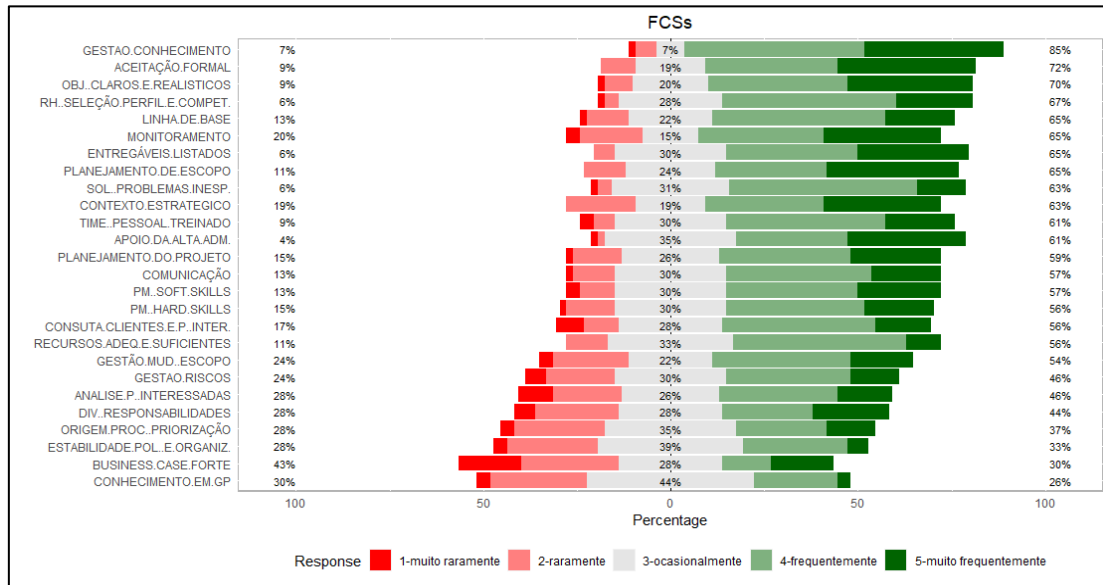
Fonte: elaborado pelos autores

Ressalta-se que a declaração de desempenho “(3) Regular” os grupos de respondentes apresentaram parcelas muito similares

Os participantes em projetos declararam índices proporcionalmente maiores para o conceito máximo de desempenho “(5) Muito bom”.

Os dados coletados estão representados na Figura 2, que fora obtida com o apoio do Software estatístico R, com o pacote likert, exceto as variáveis Duração, Complexidade e Abrangência foram tratadas na Figura 3.

Figura 2 - Frequência dos fatores críticos de sucesso em projetos na organização

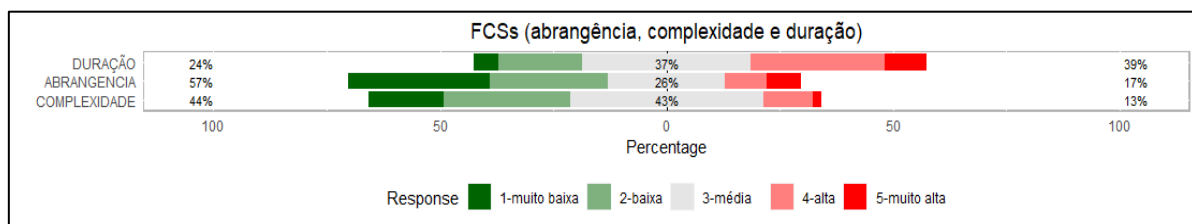


Fonte: elaborado pelos autores.

É relevante destacar que foram avaliadas como mais frequentes do que infrequentes a maior parte dos fatores indagados. Como destaque positivo, vale indicar as variáveis “Gestão do conhecimento em projetos”, “Aceitação formal e gradual das entregas” e “Objetivos claros e realísticos”, por outro lado, os FCSs “Conhecimento em GP”, “Business case forte” e “Estabilidade política e organizacional” estiveram menos frequentes na organização nos projetos vivenciados pelos entrevistados.

Pela característica inversa na apresentação de escala, as variáveis “Duração”, “Abrangência” e “Complexidade”, que são variáveis intrínsecas aos projetos, foram representadas na Figura 3.

Figura 3 - Fatores críticos relacionados à duração, abrangência e complexidade



Fonte: elaborado pelos autores.

Foram avaliadas as segmentações de cada FCS para os diferentes níveis de desempenho declarados e estes resultados encontram-se registrados na Figura 4.

Na Figura 4 é possível verificar que as declarações cujos FCS estiveram presentes com maior frequência coincidem com declarações de níveis de desempenho superiores para projetos. Tal

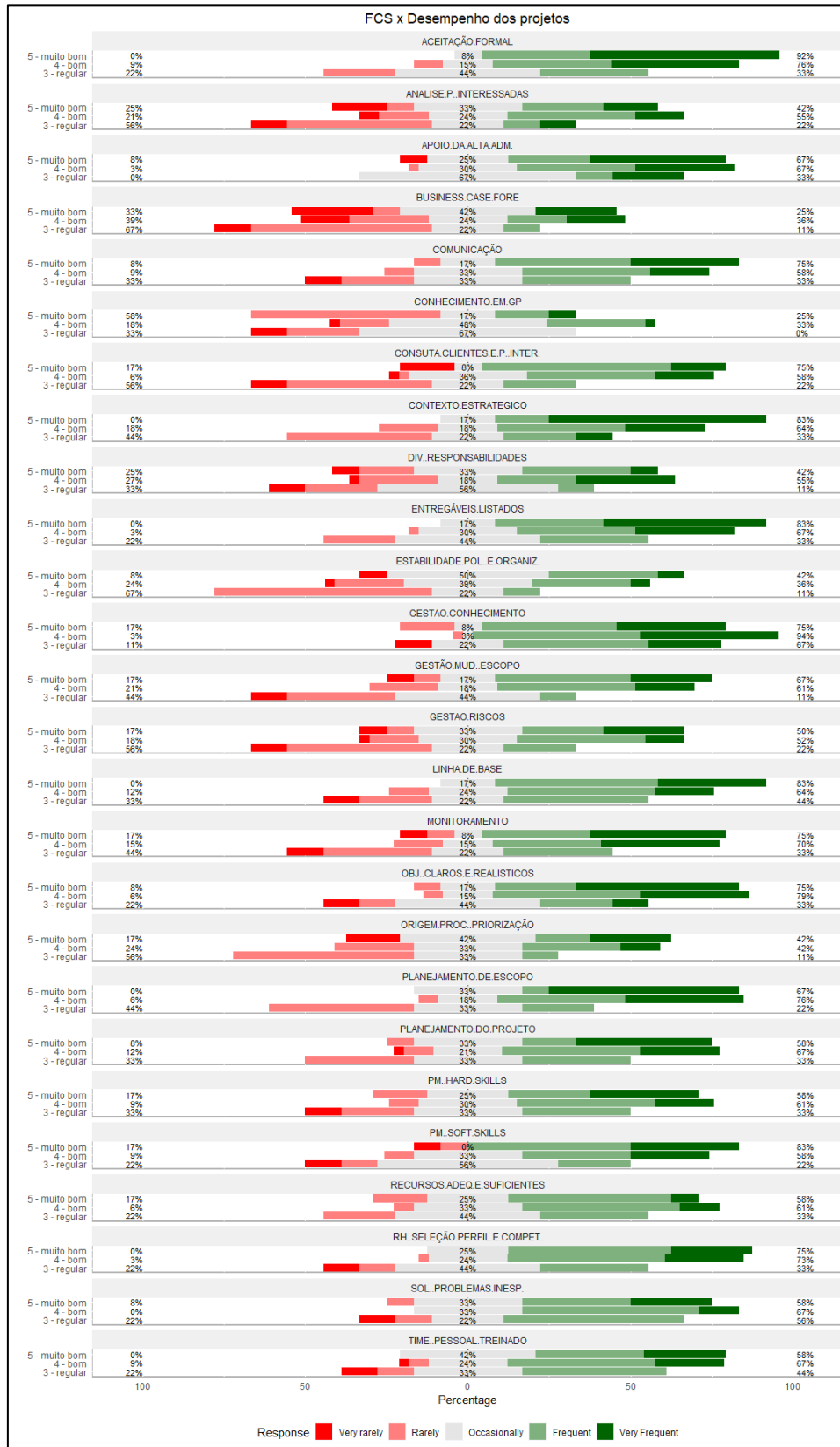
situação pode ser observada em 23 dos 26 FCSs, exceto: “Recursos adequados e suficientes”, “Conhecimento em GP” e “Divisão clara de responsabilidades”.

O mesmo procedimento de análise foi realizado para os FCSs com alternativas especiais para cada FCS, onde supostamente quanto menor a avaliação, melhor para o desempenho do projeto.

A saber: “Abrangência”, “Complexidade” e “Duração”.

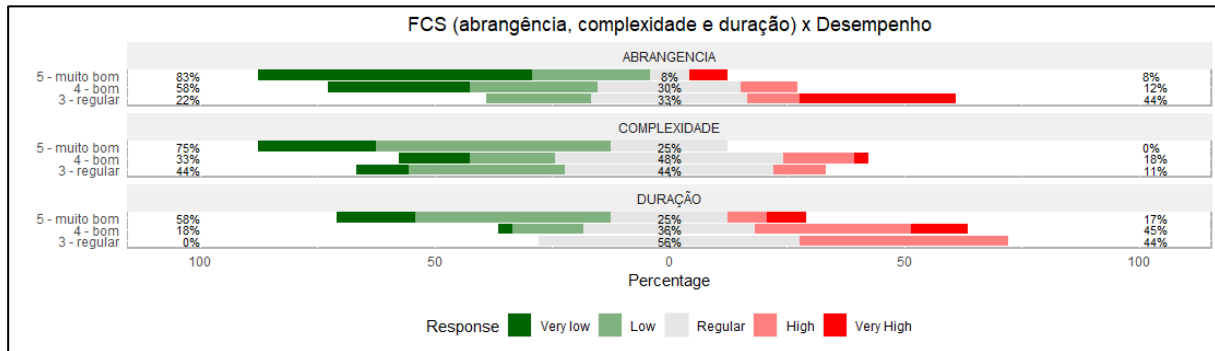
Este processamento encontra-se na Figura 5.

Figura 4 - Fatores críticos de sucesso e níveis de desempenho dos projetos



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 5 - FCS x Desempenho (abrangência, complexidade e duração)



Fonte: elaborado pelos autores

Nesta figura, é possível observar o esperado desempenho mais elevado nas condições de menor “Abrangência”, “Complexidade” e “Duração” de realização dos projetos, compatível com a previsão teórica.

Para compreensão do gráfico, o Quadro 3 identifica as variáveis plotadas.

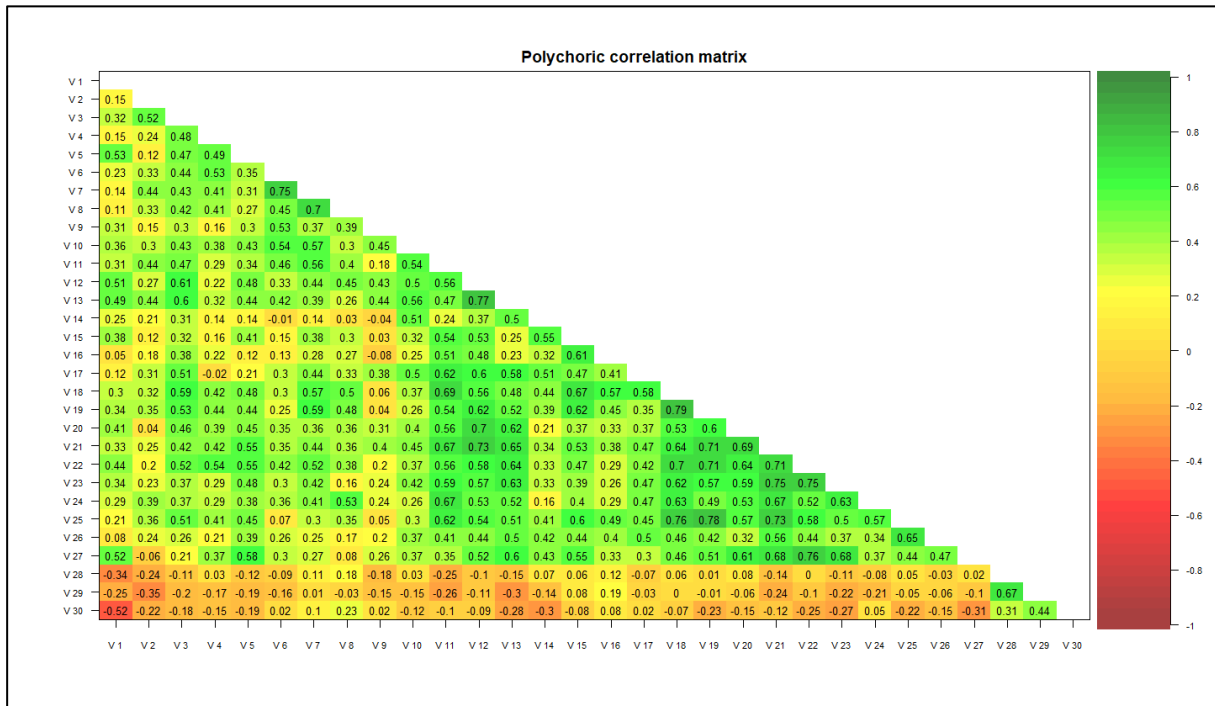
Quadro 3 - Variáveis indexadas na matriz de correlações

V1	Desempenho dos projetos	V11	Planejamento do projeto	V21	Monitoramento
V2	Recursos adequados e suficientes	V12	Planejamento de escopo	V22	Preservação da linha de base
V3	Estabilidade política e organizacional	V13	Entregáveis listados	V23	Gestão mudanças de escopo
V4	Apoio da alta administração	V14	Time: pessoal treinado	V24	Gestao riscos
V5	Contexto estrategico	V15	RH: seleção perfil e competência	V25	Sol. problemas inesperados
V6	Origem processo de priorização	V16	Conhecimento em GP	V26	Gestao conhecimento
V7	Business case forte	V17	Divisão de responsabilidades	V27	Aceitação formal
V8	Análise das partes interessadas	V18	PM: hard skills	V28	Duração
V9	Consulta clientes e partes interessadas.	V19	PM: soft skills	V29	Complexidade
V10	Objetivos claros e realísticos	V20	Comunicação	V30	Abrangencia

Fonte: elaborado pelos autores

Foi realizada uma análise em busca de possíveis correlações entre as variáveis por meio do método da Matriz de correlação policórica, no software R, pacote psych, comando polychoric. Os resultados foram apresentados na Figura 6.

Figura 6 - Correlação policórica entre as variáveis categóricas



Fonte: elaborado pelos autores

As variáveis v28 v29 e v30 (abrangência, complexidade e duração) apresentam, como esperado, correlação negativa com o v1 (desempenho do projeto).

Observa-se correlação positiva em variáveis adjacentes. Alguns exemplos podem ser destacados em v6 x v7, v.12 x v.13, v.18 x v.19 e v22 x v23.

Tal correlação pode indicar similaridade ou compreensão enviesada das respostas, por não ser um questionário cujas respostas são oferecidas randomicamente.

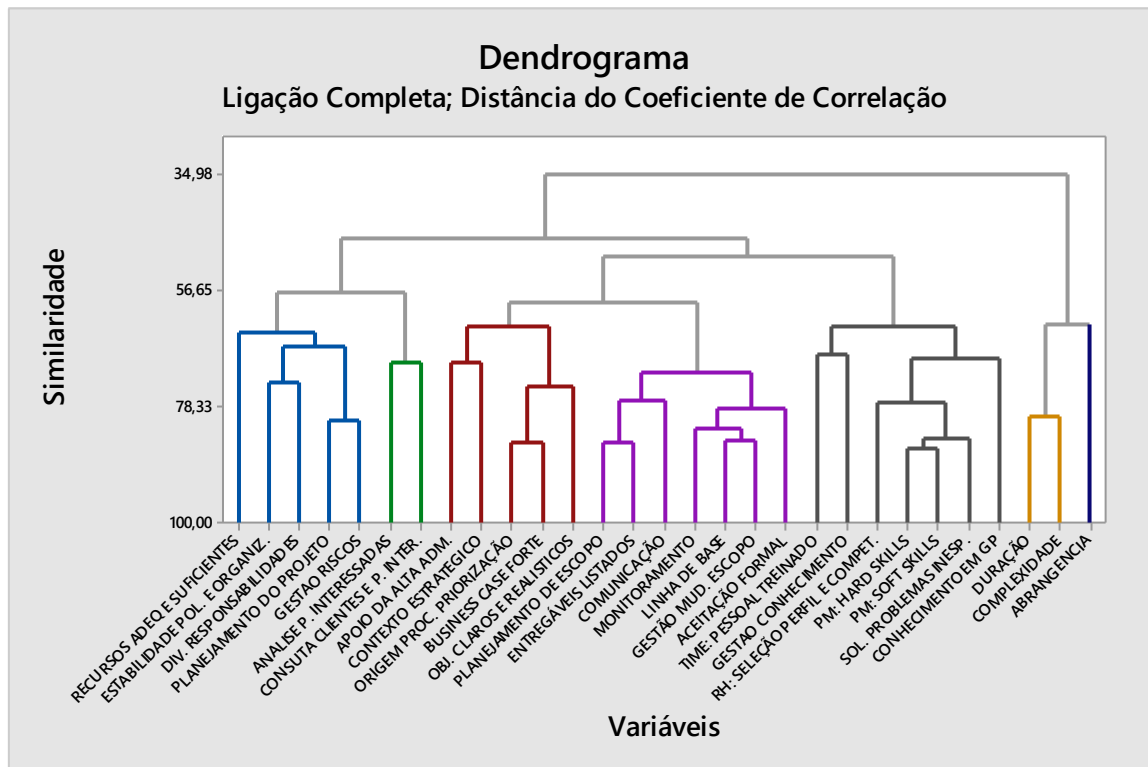
Foram observadas outras correlações fortes em v25 (Sol. problemas inesperados) com v18(PM: hard skills) e v18 (PM: soft skills) que estão associadas à ação do Gerente de projetos. Também se observa correlação forte positiva com v21 (Monitoramento), o que pode ser um ndício da ação do gerente de projetos em papel de liderança na recisão constante do projeto. A v21 também apresentou correlação forte com a v12 (planejamento de escopo), que inclui a acompanhamento do desenvolvimento dos produtos do projeto.

Ocorre ainda a correlação positiva forte entre as variáveis v22 (preservação da linha de base) e v27 (aceitação formal) que são práticas instrumentais para assegurar o controle formal do prjeto. Importante ressaltar que as variáveis que apresentaram maior correlação posivita com v1 (desempenho do projeto) foram as variáveis v5, v12 e v27 (contexto estratégico, planejamento

de escopo, aceitação formal, respectivamente), com índices aproximado de 0,5, que não corresponde uma forte correlação.

Para melhor organizar as variáveis em grupos mais compactos, foi adotado o estudo de agrupamentos pelo método do dendrograma com a utilização do método de ligação completa com o software Minitab v.14. A Figura 7 apresenta o resultado.

Figura 7 - Dendrograma dos fatores críticos de sucesso pelo método da ligação completa



Fonte: elaborado pelos autores

A análise de clusters forneceu os seguintes agrupamentos que foram considerados coerentes pelos autores e estão apresentadas a seguir:

- Agrupamento 1: Recursos adequados e suficientes, Estabilidade política e organizacional, Planejamento do projeto, Divisão de responsabilidades e Gestão de riscos
- Agrupamento 2: Apoio da alta administração, Contexto estratégico, Origem de processo de priorização, Business case forte, Objetivos claros e realísticos
- Agrupamento 3: Análise das partes interessadas e Consulta a clientes e partes interessadas

- Agrupamento 4: Planejamento de escopo, Entregáveis listados, Comunicação, Monitoramento, Manutenção da linha de base, Gestão mudanças de Escopo e Aceitação formal
- Agrupamento 5: Time: pessoal treinado, RH: seleção perfil e competências, Conhecimento em GP, PM: hard skills, PM: soft skills, Solução de problemas inesperados e Gestão conhecimento
- Agrupamento 6: Duração e Complexidade
- Agrupamento 7: Abrangência

5. Conclusões

Este trabalho buscou melhor compreender a problemática e possibilidades relacionadas aos fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos.

Os resultados obtidos no estudo teórico possibilitou a identificação dos seguintes FCSs: "Recursos adequados e suficientes", "Estabilidade política e organizacional", "Apoio da alta administração", "Alinhamento com o contexto estratégico", "Processo robusto de priorização", "Business case forte", "Análise das partes interessadas", "Consulta a clientes e partes interessadas", "Objetivos claros e realísticos", "Planejamento do projeto", "Planejamento de escopo", "Entregáveis listados", "Pessoal treinado", "RH: seleção de acordo com perfil e competências", "Conhecimento em Ger. de projetos", "Divisão clara das responsabilidades", "Gerente de projetos: hard skills", "Gerente de projetos: soft skills", "Comunicação", "Monitoramento frequente", "Manutenção da linha de base", "Gestão das mudanças de escopo", "Gestão dos riscos", "Solução de problemas inesperados", "Gestão do conhecimento", "Aceitação gradual formal", "Duração", "Complexidade", "Abrangência".

A partir do estudo empírico vale destacar, na declaração dos entrevistados, a maior frequência vivenciada em projetos dos FCSs “Gestão do conhecimento em projetos”, “Aceitação formal e gradual das entregas” e “Objetivos claros e realísticos”, por outro lado, os FCSs “Conhecimento em GP”, “Business case forte” e “Estabilidade política e organizacional” estiveram menos frequentes na organização nos projetos vivenciados pelos entrevistados.

Com a aplicação da segmentação dos FCSs por nível de desempenho, foi possível verificar que, nos projetos cujos FCS se apresentavam presentes com maior frequência, coincidem com declarações de desempenho superior do que aqueles cujas condições estiveram presentes com menor frequência. Exceto “Recursos adequados e suficientes”, “Conhecimento em GP” e

“Divisão clara de responsabilidades”, que para melhor entendimento pode ser oportunidade para estudos mais particularizados na organização.

No estudo empírico também foi possível observar declarações de desempenho mais elevado nas condições de menor “Abrangência”, “Complexidade” e “Duração” de realização dos projetos, compatível com a previsão teórica. Utilizando a correlação policórica, tais variáveis apresentam forte correlação negativa com o desempenho.

Este estudo de correlação não apresentou diferenças acentuadas entre os elevados graus de correlações positivas entre desempenho e demais FCSs, o que pode sugerir a condição multifatorial do desempenho e sua relação de dependência com os FCSs.

Parece ainda ser conveniente realizar análise fatorial multivariada para reduzir constructos em número menor de variáveis latentes, e pode-se suspeitar pela correlação forte entre variáveis que haja colinearidade entre elas, com o objetivo de formular um constructo mais compacto para nortear gestores no aperfeiçoamento do ambiente de realização de projetos.

Foi apresentado também uma sugestão de agrupamentos contruída a partir da utilização da análise de dendograma, fornecendo a sugestão de 7 agrupamentos que podem melhor conduzir ações estratégicas de aperfeiçoamento do ambiente de realização de projetos na organização.

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.

ANANTATMULA, Vittal S. The role of technology in the project manager performance model. **Project Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 34-48, 2008.

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., & MONEY, A. H. Exploring project success. **Baltic journal of management**, v. 1, n. 2, p. 127-147, 2006.

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.

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.

CASSANELLI, Aníbal N.; FERNANDEZ-SANCHEZ, Gonzalo; GUIRIDLIAN, Maria Clara. Principal researcher and project manager: who should drive R&D projects? **R&D Management**, v. 47, n. 2, p. 277-287, 2017.

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

DANIEL, D. Ronald. Management information crisis. **Harvard business review**, p. 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.

GASIK, Stanisław. Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. **Procedia Computer Science**, v. 100, p. 399-406, 2016.,

JHA, K. N.; IYER, K. C. Commitment, coordination, competence and the iron triangle. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 5, p. 527-540, 2007.

JOSLIN, Robert; MÜLLER, Ralf. The relationship between project governance and project success. **International journal of project management**, v. 34, n. 4, p. 613-626, 2016

KOOPS, L.; VAN LOENHOUT, C.; BOSCH-REKVELDT, M.; HERTOOGH, M.; BAKKER, H. Different perspectives of public project managers on project success. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 24, n. 6, p. 1294-1318, 2017.

LEE, Zheng Ping; RAHMAN, Rahimi A.; DOH, Shu Ing. Critical success factors for implementing design-build: analysing Malaysian public projects. **Journal of Engineering, Design and Technology**, 2021.

MOE, Tun Lin; PATHRANARAKUL, Pairote. An integrated approach to natural disaster management. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 396-413, 2006.

MONTES-GUERRA, M. I.; DE-MIGUEL, A. R.; PÉREZ-EZCURDIA, M. A.; GIMENA RAMOS, F. N.; DÍEZ-SILVA, H. M. Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. **Innovar**, v. 25, n. 56, p. 53-68, 2015.

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

MUSAWIR, A.; SERRA, C. E. M.; ZWIKAEL, 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, 2017.

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, Jeffrey K. Project management, governance, and the normalization of deviance. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 3, p. 376-387, 2014.

RAMLY, Z. M.; SHEN, G. Q.; YU, A. T. Critical success factors for value management workshops in Malaysia. **Journal of Management in Engineering**, v. 31, n. 2, 05014015, 2015.

RAZIQ, M. M. et al. Leadership styles, goal clarity, and project success. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, p. 309-323, 2018.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard business review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

ROTHSTEIN, H. R.; HOPEWELL, S. Grey literature. **The handbook of research synthesis and meta-analysis**, v. 2, p. 103-125, 2009.

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.; ROBINSON, G. D. Selection factors and success criteria for design-build in the US and UK. **Journal of Construction Procurement**, v. 2, n. 2, p. 69-82, 1996.