



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LEANDRO VIEIRA SANTANA

**GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA
PERSPECTIVA DOS GERENTES DE PROJETOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS
BRASILEIROS**

APARECIDA DE GOIÂNIA
2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES
E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese ☐ Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

LEANDRO VIEIRA SANTANA

3. Título do trabalho

GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DOS GERENTES DE PROJETOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☐ SIM ☒ NÃO

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);
 - b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
- O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por Michael David De Souza Dutra, Professor do Magistério Superior, em 25/07/2024, às 19:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Leandro Vieira Santana, Discente, em 26/07/2024, às 13:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 4697876 e o código CRC B9B5553D.

LEANDRO VIEIRA SANTANA

**GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA
PERSPECTIVA DOS GERENTES DE PROJETOS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS
BRASILEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, da Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública

Linha de pesquisa: Transformação e inovação organizacional.

Orientador: Professor Doutor Michael David de Souza Dutra

APARECIDA DE GOIÂNIA
2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Santana, Leandro Vieira

Gestão de projetos no setor público: uma análise da perspectiva dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros [manuscrito] / Leandro Vieira Santana. - 2024.
CVII, 107 f.

Orientador: Prof. Dr. Michael David de Souza Dutra.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2024.

Bibliografia. Anexos.

Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Gestão de projetos. 2. Critérios de sucesso. 3. Fatores críticos de sucesso. 4. Gestão de projetos no setor público. I. Dutra, Michael David de Souza, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 14 turma 2022-1 da sessão de Defesa de Dissertação de LEANDRO VIEIRA SANTANA, que confere o título de Mestre em **Administração Pública**, na área de concentração em **Administração Pública**.

Em 17/07/2024, a partir das 16:00horas, realizou-se, na Sala de Conferências do Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO), a sessão pública de **Defesa** de Dissertação de mestrado intitulada "Gestão de projetos no setor público: uma análise da perspectiva dos gerentes de projetos dos tribunais de contas brasileiros". Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Michael David de Souza Dutra** (PROFIAP/UFG), com a participação, por webconferência, dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Gustavo Henrique Petean** (PROFIAP/UFG), examinador interno, Professora Doutora **Priscila Nesello** (PROFIAP/UFPEL), examinadora interna, e Professor Doutor **Carlos Roberto Domingues** (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da FAGEN/UFU), examinador externo. Após a arguição do candidato, a Banca Examinadora se reuniu em sessão secreta, a fim de concluir o julgamento em andamento, tendo sido o candidato **APROVADO** em sua defesa de Dissertação. O resultado foi então comunicado publicamente ao discente e aos demais presentes pelo Presidente da Banca, professor Michael David de Souza Dutra. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. Nada mais havendo a tratar, o Presidente da Banca Julgadora deu por encerrado o julgamento que tem por conteúdo o teor desta Ata que, após lida e achada conforme, foi assinada por todos os membros da Banca Julgadora para fins de produção de seus efeitos legais.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Michael David De Souza Dutra, Professor do Magistério Superior**, em 17/07/2024, às 17:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 17/07/2024, às 17:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Roberto Domingues, Usuário Externo**, em 17/07/2024, às 18:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **PRISCILA NESELLO, Usuário Externo**, em 25/07/2024, às 14:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4626829** e o código CRC **3269557B**.

À minha filha Luísa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo de conceitos de Critérios de Sucesso (SCs) por ordem cronológica	29
Tabela 2 - Resumo de conceitos de Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) por ordem cronológica	30
Tabela 3 - Características principais de trabalhos correlatos	32
Tabela 4 - Os Critérios de Sucesso mais comuns em literatura	35
Tabela 5 - Os Fatores Críticos de Sucesso mais comuns em literatura	36
Tabela 6 – Questionários respondidos por Tribunal de Contas e por região	41
Tabela 7 - Perfil dos respondentes	42
Tabela 8 - <i>Ranking</i> Geral de Percepção dos SCs dos TCs.....	43
Tabela 9 - <i>Ranking</i> Geral de Percepção dos CSFs dos TCs brasileiros	45
Tabela 10 - Comparativo entre as regiões brasileiras – Critérios de Sucesso (SCs).....	47
Tabela 11 - Comparativo entre as regiões brasileiras – Fatores Críticos de Sucesso (CSFs)	49
Tabela 12 - Comparação entre percepções de homens e mulheres acerca dos SCs	51
Tabela 13 - Comparação entre percepções de homens e mulheres acerca dos CSFs	53
Tabela 14 - Comparação das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos SCs	55
Tabela 15 - Comparação das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos CSFs ..	56
Tabela 16 - Comparação entre percepções de diferentes faixas etárias acerca dos SCs	58
Tabela 17 - Comparação entre percepções de diferentes faixas etárias acerca dos CSFs..	60
Tabela 18 - Comparação entre percepções entre gestores e não gestores sobre SCs.....	62
Tabela 19 - Comparação entre percepções entre gestores e não gestores sobre CSFs.....	63
Tabela 20 - SCs e CSFs que mais apareceram no TOP3 e BOTTOM3	66
Tabela 21 - Correlação entre Critérios de Sucesso (SCs).....	67
Tabela 22 - Correlação entre Fatores Críticos de Sucesso (CSF).....	67
Tabela 23 - Correlação entre SCs e CSFs.....	68
Tabela 24 - Critérios de Sucesso a serem informados.....	71
Tabela 25 - Fatores Críticos de Sucesso a serem informados	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo dos procedimentos metodológicos utilizados.....	35
Figura 2 - Percepção dos SCs dos TCs brasileiros.....	44
Figura 3 - Percepção dos CSFs pelos TCs brasileiros.....	46
Figura 4 – Gráfico comparativo entre as regiões brasileiras – Critérios de Sucesso (SCs) ..	48
Figura 5 – Gráfico comparativo entre as regiões brasileiras – Fatores Críticos de Sucesso (CSFs)	50
Figura 6 – Gráfico comparativo das percepções de homens e mulheres acerca dos SCs ...	52
Figura 7 - Gráfico comparativo das percepções de homens e mulheres acerca dos CSFs..	54
Figura 8 – Gráfico comparativo das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos SCs	56
Figura 9 – Gráfico comparativo das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos CSFs	58
Figura 10 – Gráfico comparativo das percepções de diferentes faixas etárias acerca dos SCs	59
Figura 11 – Gráfico comparativo das percepções de diferentes faixas etárias acerca dos CSFs	61
Figura 12 – Gráfico comparativo das percepções entre gestores e não gestores sobre SCs	63
Figura 13 – Gráfico comparativo das percepções entre gestores e não gestores sobre CSFs	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSFs	Fatores Críticos de Sucesso
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PM ²	<i>Project Management Methodology Guide</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SCs	Critérios de Sucesso
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TCs	Tribunais de Contas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	16
1.4 Estrutura do trabalho	17
2. REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Conceito de projeto	18
2.2 Gerenciamento de projetos	19
2.3 História do sucesso em projetos	21
2.4 Sucesso e insucesso em projetos	23
2.5 Sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento de projetos	25
2.6 Projetos no setor público	26
2.7 Critérios de sucesso (SCs)	28
2.8 Fatores Críticos de sucesso (CSFs)	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Classificações da pesquisa	34
3.2 Etapas da pesquisa	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1 <i>Ranking</i> geral	43
4.2 Comparação entre regiões brasileiras	47
4.3 Comparação entre homens e mulheres	51
4.4 Comparação entre escolaridades	55
4.5 Comparação entre faixas etárias	58
4.6 Comparação entre gestores e não gestores	62
4.7 Análise geral	65
4.8 Análises de correlação	66
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (RECOMENDAÇÕES)	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXO I – Questionário	84
ANEXO II – Relatório Técnico	88

RESUMO

O sucesso em projetos é um tema há muito tempo debatido no âmbito acadêmico. Nesse contexto, destacam-se dois conceitos fundamentais derivados da literatura: os Critérios de Sucesso (SC) e os Fatores Críticos de Sucesso (CSF). O presente estudo propõe-se a avaliar os SCs e CSFs no contexto empírico do sucesso em projetos no serviço público brasileiro, mediante comparações e apresentação dos resultados obtidos. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa por meio de questionário junto a gestores de projetos atuantes em Tribunais de Contas brasileiros, visando identificar suas percepções acerca dos SCs e CSFs. Conforme percepções obtidas, os três principais SCs identificados foram: qualidade e desempenho técnico, satisfação do solicitante do projeto e satisfação das partes interessadas. Quanto aos CSFs, destacaram-se o apoio e comprometimento da alta administração, missão do projeto, metas, objetivos, escopo, definição/percepção, visão do projeto e competência e eficácia da equipe do projeto. Ressalta-se a existência de divergências de percepção entre as diferentes regiões brasileiras, bem como a identificação de correlações entre SCs, entre CSFs e entre SCs e CSFs. Os resultados desta pesquisa podem contribuir para orientar a definição e a priorização dos SCs e CSFs mais relevantes no contexto específico do setor público, particularmente no âmbito dos Tribunais de Contas.

Palavras-chave:

Gestão de projetos; Critérios de sucesso; Fatores críticos de sucesso; Gestão de projetos setor público.

ABSTRACT

Success in projects is a topic that has long been debated in academy. In this context, two fundamental concepts derived from the literature stand out: Success Criteria (SC) and Critical Success Factors (CSF). The present study proposes to evaluate SCs and CSFs in the empirical context of success in projects in the Brazilian public service, through comparisons and presentation of the results obtained. To this end, a survey was conducted using a questionnaire among project managers working in Brazilian Audit Courts, aiming to identify their perceptions regarding SCs and CSFs. According to insights obtained, the three main SCs identified were: quality and technical performance, project requester satisfaction and stakeholder satisfaction. Regarding CSFs, the support and commitment of senior management, project mission, goals, objectives, scope, definition/perception, project vision and competence and effectiveness of the project team stood out. The existence of divergences in perception between the different Brazilian regions is highlighted, as well as the identification of correlations between SCs, between CSFs and between SCs and CSFs. The results of this research can contribute to guiding the definition and prioritization of the most relevant SCs and CSFs in the specific context of the public sector, particularly within the scope of the Audit Courts.

Keywords:

Project management; Success Criteria; Critical Success Factors; Management Project in Public Sector.

1. INTRODUÇÃO

Nos parágrafos seguintes serão abordados a contextualização de projetos e gerenciamento de projetos, o problema de pesquisa proposto, a justificativa e relevância da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a questão de pesquisa e, por fim, como será a estruturação deste trabalho.

A definição do sucesso em projetos é um tema debatido há mais de 30 anos, como, por exemplo, Pinto e Slevin (1988) que constataram que a concepção de sucesso no contexto de projetos subsistia de maneira ambígua na literatura. Sastoque-Pinilla *et al.* (2022), Castro *et al.* (2019) e Herath e Chong (2021) corroboraram a tese de que a definição do sucesso em projetos tem sido ainda uma questão controversa, entretanto enfatizaram haver avanços nesse âmbito. Por fim, Castro *et al.* (2019) citaram que a definição de sucesso em projetos tem sido objeto de revisões constantes, com uma persistente busca por refinamento e alinhamento às exigências práticas das organizações.

Turner e Xue (2018) propuseram que o sucesso de um projeto é determinado pela presença de benefícios significativos, cumprimento de prazos e gestão eficiente de custos. O *Project Management Methodology Guide* (PM²) (União Europeia, 2018) estabeleceu que o sucesso ocorre quando os objetivos são alcançados e os produtos são aceitos pelo cliente. Buengeler *et al.* (2021) concordaram, acrescentando que o sucesso é medido pelo valor interno gerado, atendendo às expectativas das partes interessadas e alcançando objetivos estratégicos.

O potencial efeito dessas distintas percepções já foi documentado na literatura. Por exemplo, Lamprou e Vagiona (2022) citaram que as percepções de sucesso de projeto podem categorizá-lo como um sucesso por uns e fracasso por outros. Castro *et al.* (2019) mencionaram revisões contínuas na definição de sucesso em projetos, com um foco crescente no refinamento e na adaptação às necessidades práticas das organizações.

Alguns pesquisadores entendem que o sucesso de um projeto e o sucesso do gerenciamento de projetos são distintas. Segundo Cooke-Davies (2002), o sucesso do projeto é avaliado com base nos objetivos estabelecidos, enquanto o sucesso do gerenciamento de projetos é medido pelos critérios de custo, tempo e qualidade. Albert, Balve e Spang (2017) destacaram que o sucesso do projeto inclui

implicitamente o sucesso do gerenciamento de projetos, enquanto Radujkovic e Sjekavica (2017) ressaltaram a complexidade em distinguir entre o sucesso do gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto devido à natureza intrínseca de suas inter-relações.

Crisan *et al.* (2023) destacaram dois construtos fundamentais: os critérios de sucesso do projeto (SCs), que são mensuráveis e ajudam a definir os objetivos, e os fatores críticos de sucesso (CSFs), que são variáveis mensuráveis que os gestores de projetos devem considerar como elementos influentes ao longo do ciclo de vida do projeto. Destaca-se que o conceito de fatores críticos de sucesso neste trabalho refere-se exclusivamente a projetos, não se relacionando aos campos da estratégia, processos ou outras áreas da administração.

Koops *et al.* (2017) apontaram a escassez de estudos sobre a perspectiva dos gerentes de projetos no setor público em relação à sucesso de projetos, com a maioria dos trabalhos focando na visão de clientes externos ou nas diferenças entre sucesso em projetos nos setores privado e público. Este estudo objetiva reduzir essa lacuna, concentrando-se na percepção dos gerentes de projetos do setor público em relação a critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso.

O entendimento da percepção dos gerentes de projetos do setor público brasileiro pode contribuir com aprimoramentos na metodologia de planejamento de projetos de órgãos públicos, otimizando os custos associados aos projetos, resultando em menor ônus para a administração pública e, por conseguinte, aliviando a carga fiscal sobre os contribuintes. Ademais, salienta-se que tal abordagem reverbera nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável estipulados pela Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente no ODS 16, que versa sobre a promoção da Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

O propósito deste trabalho consiste em investigar as percepções de gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros sobre os critérios de sucesso e os fatores críticos de sucesso no contexto do setor público, em face de perspectivas gerais e específicas.

Para tanto, serão investigadas as percepções dos critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso por regiões do Brasil para identificar possíveis diferenças nas perspectivas coletadas, dentre outras percepções que serão investigadas. Por fim, serão examinadas as correlações entre critérios de sucesso e fatores críticos de

sucesso com base nas percepções coletadas dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros.

1.1 Problema de pesquisa

Este trabalho centra-se em responder à questão: como se dá a percepção dos gerentes de projeto do setor público em relação ao sucesso de projetos baseado em critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso?

Este trabalho representa o primeiro esforço para investigar os critérios de sucesso (SC) e os fatores críticos de sucesso (CSF) percebidos a partir da perspectiva dos gerentes de projetos do setor governamental.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a percepção dos gerentes de projetos do setor público em relação ao sucesso de projetos baseado em critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso nos Tribunais de Contas brasileiros.

1.2.2 Objetivos específicos

- (i) Identificar os critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso mais frequentes considerados pelos gerentes de projetos do setor público no âmbito dos Tribunais de Contas brasileiros;
- (ii) Comparar as percepções dos gerentes de projetos do setor público em relação a critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso entre diferentes regiões brasileiras;
- (iii) Comparar as percepções dos gerentes de projetos do setor público em relação a critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso entre diferentes sexos, faixas etárias, escolaridades e gestores e não gestores;
- (iv) Verificar a existência de correlações entre Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso a partir das respostas obtidas;

- (v) Propor recomendações para aprimorar a gestão de projetos nos Tribunais de Contas brasileiros com base nas percepções dos gerentes de projetos.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A presente pesquisa propõe realizar uma investigação entre os servidores que desempenharam o papel de gerentes de projetos nos Tribunais de Contas brasileiros de nível estadual e municipal ao longo dos últimos cinco anos. Por meio de um questionário estruturado, busca-se capturar a percepção desses servidores em relação aos fatores críticos de sucesso e critérios de sucesso que influenciaram o desempenho dos projetos em suas respectivas instituições.

De acordo com pesquisa do PMI (2020), 11,4% dos investimentos são desperdiçados devido ao baixo desempenho dos projetos. Em complemento, a pesquisa mais recente do PMI (2024) revela que a taxa média de desempenho relatada é de 73,8%. Diante desse cenário, projetos no setor público assumem uma importância ainda maior, uma vez que a significância dessa questão se reflete na repercussão do insucesso dos projetos, especialmente no setor público, onde investimentos frequentemente não alcançam os resultados esperados. Esse insucesso tem consequências diretas na vida dos cidadãos, manifestando-se tanto no pagamento de tributos quanto em políticas públicas que não satisfazem as necessidades da sociedade.

Este trabalho busca suprir algumas lacunas, tanto teóricas quanto empíricas. No campo teórico, não há pesquisas que abordam, simultaneamente, SCs e CSFs dentro do contexto público. Além disso, este trabalho também busca validar SCs e CSFs aplicáveis a distintos segmentos a partir de trabalho existente, reduzindo-se assim essas lacunas teóricas. No campo empírico, busca-se o aprimoramento de metodologia de planejamento de projetos de órgãos públicos.

Quando se aborda especificamente os Tribunais de Contas brasileiros, cabe ressaltar que a forma de planejamento e execução de suas iniciativas estratégicas são únicas. Isto é, cada Tribunal de Contas tem sua própria metodologia para lidar com projetos, sendo inexistente uma rede de conhecimentos sobre gestão de projetos entre as Cortes de Contas, em que boas práticas poderiam ser divulgadas. Desse

modo, a forma de avaliar o sucesso é diferente para cada Tribunal de Contas brasileiro.

Os resultados obtidos com essa pesquisa de percepção entre os gerentes de projetos do setor público fornecerão subsídios para a melhoria das práticas de planejamento e execução de projetos públicos. Seu propósito final é otimizar o desempenho dos projetos e, por conseguinte, aumentar a eficiência na alocação e utilização dos recursos públicos.

1.4 Estrutura do trabalho

Essa dissertação está organizada em 8 tópicos: introdução, revisão de literatura, procedimentos metodológicos, resultados e discussões (análise situacional), produto técnico-tecnológico, considerações finais, referências bibliográficas e anexos.

Na introdução está sendo contextualizado o tema a ser investigado, com problema, objetivos e a justificativa e relevância da pesquisa. A revisão de literatura cuida de estabelecer a base de literatura, conceituando e delimitando aspectos de estudo sobre a gestão de projetos, bem como abordando os trabalhos similares a esta pesquisa disponíveis em literatura, porém com lacunas e focos distintos. Em procedimentos metodológicos é apresentado o caminho seguido para se chegar aos resultados, desde o início da pesquisa até a forma de tratamento dos dados coletados. Nos resultados e discussões são apresentados os resultados de fato obtidos após tratamento estatístico. No produto técnico-tecnológico serão apresentadas sugestões de aprimoramento para os Tribunais de Contas brasileiros. Logo após, serão apresentadas as considerações finais deste estudo. Em seguida, as referências bibliográficas que serviram de alicerce da literatura para esta pesquisa. Por fim, os anexos necessários para melhor compreensão do trabalho, incluindo o relatório técnico.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito de projeto

Mihaescu e Tapardel (2013) referiram-se à literatura especializada que oferece várias definições sobre projeto e gestão de projetos em virtude de projeto ser uma palavra multidisciplinar com significados diferente a depender do campo em que é aplicado. Por ordem cronológica, as principais definições são apresentadas abaixo.

Pinto e Slevin (1988) apresentaram projetos com as seguintes características: início e fim definidos, objetivos previamente definidos, série de atividades inter-relacionadas e orçamento limitado.

A ISO 21.500:2012 (2012) conceituou projeto como sendo atividades coordenadas e controladas, com início e fim definidos para atingir o objetivo do projeto. Mihaescu e Tapardel (2013) incrementaram os conceitos ao abordarem que os projetos devem trazer benefícios, modificações e agregar valor.

Recentemente, novos conceitos de projetos foram relacionados na literatura, a exemplo de Picciotto (2020), que sugeriu que a própria palavra projeto traz consigo intenções novas, propósitos claros, aptidão para riscos e reunião de esforços e habilidades.

Projeto é esforço de caráter temporário realizado para ter como resultado um produto, serviço ou resultado único (Guia PMBOK, 2021).

Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) abordaram na perspectiva de que os projetos visam entregar benefícios de várias maneiras para uma organização. Sob uma perspectiva estratégica, Takagi e Varajão (2022) relacionaram projeto à estratégia organizacional na medida em que define que projeto é uma das formas usadas para aprimorar as instituições e executar suas iniciativas estratégicas.

Outra importante distinção a ser realizada é a diferença entre programa e projeto. Na perspectiva de Mihaescu e Tapardel (2013), um programa é um conjunto de atividades e projetos para atingir determinados benefícios estratégicos. Continuam os autores ao detalhar que um programa é um conjunto de projetos inter-relacionados, executados de forma coordenada para atingir objetivos que não poderiam ser atingidos individualmente por apenas um projeto. Para o Guia PMBOK (2021), programa é um grupo de projetos geridos de forma coordenada para obter benefícios

não existentes caso fossem gerenciados individualmente. Em resumo, projetos integram programas.

2.2 Gerenciamento de projetos

A gestão de projetos remonta à antiguidade, entretanto, na perspectiva de disciplina, a gestão de projetos não havia surgido até o início do século XX (Picciotto, 2020). Brunet e Aubry (2016) destacaram que as pesquisas em gestão de projetos surgiram da pesquisa operacional e da ciência da administração no começo dos anos 50 do século XX. Abordagens modernas para gestão de projetos começaram a surgir na década de 1990 do século XX (Tileubayeva *et al.*, 2017). Nas palavras de Brunet e Aubry (2016), a gestão de projetos é uma disciplina relativamente jovem.

Sabe-se que o gerenciamento de projetos saiu de uma disciplina eminentemente técnica para uma disciplina multidisciplinar (Brunet; Aubry, 2016). De acordo com Aubry e Brunet (2016), a área de gestão de projetos ainda é criticada por ser pouco teorizada. Fareed e Su (2022) relataram que há poucas pesquisas empíricas em gerenciamento de projetos.

Conceitualmente, a gestão de projetos é utilização de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que coordenam e dão direção a recursos materiais e humanos durante a vida de um projeto, buscando atender às metas pactuadas, a qualidade, custo, tempo e satisfação de partes interessadas (Saleem; Mathrani; Sajjad, 2021).

O gerenciamento de projetos, no entendimento de Kaufmann e Kock (2022), é aquela abordagem tradicional que lida com a complexidade de um projeto visando sua lucratividade. Essa gestão de projetos tradicional usualmente está vinculada a projetos com bom planejamento, conteúdo definido e executados de acordo com diretrizes estabelecidas anteriormente (Lalmi *et al.*, 2021).

Segundo Lalmi *et al.* (2021), em um planejamento tradicional de projetos, é seguido um processo formal com base em identificação de atividades e identificação de sequências próprias, elaborando um diagrama de rede que determina a duração das atividades. Nesse mesmo sentido, Saleem, Mathrani e Sajjad (2021) revelaram que a primeira abordagem de gestão de projetos foi uma abordagem tradicional, sendo adequada para projetos que exijam planejamento e controle mais rígidos.

Ainda, conforme Saleem, Mathrani e Sajjad (2021), na abordagem tradicional, há um produto final entregue ao fim do projeto e, caso não atenda aos usuários, serão necessários custos adicionais para corrigir problemas, pois mudanças posteriores são mais custosas e reduzem os benefícios na entrega do projeto.

Kaufmann e Kock (2022) relataram que o gerenciamento de projetos nasceu para fornecer uma estrutura básica e técnicas de agenda e, atualmente, incorpora uma gama de práticas gerenciais que maximizam resultados do projeto.

Moutinho e Rabechini Júnior (2020) afirmaram que o gerenciamento de projetos está sendo utilizado há algumas décadas na iniciativa privada. Sob o ponto de vista estratégico, o gerenciamento de projetos consolidou-se como a ligação entre a estratégia da empresa e a materialização de seus objetivos por meio da implementação de projetos (Moutinho; Rabechini Junior, 2020).

A gestão de projetos traz uma abordagem mais criativa e inovadora para a solução de problemas diante de desafios institucionais (McGrath; Košťálová, 2020). Herath e Chong (2021) afirmaram que a gestão de projetos inclui um planejamento cíclico, organização, controle e monitoramento de todas as abordagens de um projeto para atingir os objetivos propostos, considerando tempo, custo, qualidade e aspectos ambientais.

A principal característica da gestão de projetos é ser oposição às operações, processos e atividades rotineiras da organização, cujo aspecto principal é a repetição (Mihaescu; Tapardel, 2013), refletindo-se no próprio conceito de projeto que é de ser um produto ou resultado exclusivo.

Como forma de apoio à gestão de projetos, várias entidades disponibilizaram normas, guias e metodologias de gerenciamento de projetos (Takagi; Varajão, 2022). De acordo com Takagi e Varajão (2022), o que as metodologias fazem é buscar aumento e eficácia e eficiência dos projetos, fazendo com que o sucesso seja o mais previsível possível. Há uma crítica importante quanto a essas metodologias, segundo a qual os profissionais da gestão de projetos dedicam mais atenção às justificativas dos meios que os objetivos do projeto (Picciotto, 2020) e isso se deve à utilização de manuais de gestão de projetos que são concentrados na implementação de metas e desconsiderando sua relevância social.

McGrath e Košťálová (2020) afirmaram que a gestão de projetos está em constante evolução, pois as instituições estão adotando essa abordagem baseada em

projetos e não há indicações que essa trajetória perderá força nos próximos anos, todavia, a gestão de projetos deve evoluir e se adaptar às mudanças para que permaneça relevante.

Por conseguinte, novas abordagens de gestão de projetos estão surgindo. Segundo Picciotto (2020), o novo ambiente para projetos é um lugar mais instável e turbulento e novas pesquisas buscam repensar a gestão de projetos e ter seu escopo ampliado. De acordo com Saleem, Mathrani e Sajjad (2021), as abordagens tradicionais não fornecem um bom acoplamento para todos os tipos de projeto, pois trabalham com planejamento mais rígido. Ao mesmo tempo, os requisitos de negócio exigem uma gestão de projetos mais flexível em virtude de mudanças no ambiente externo. Takagi e Varajão (2022) reforçaram que as atuais metodologias e padrões não têm processos específicos focados em planejamento e avaliação do sucesso e sua ausência pode limitar a visão do que mais contribui para o sucesso do projeto.

Saleem, Mathrani e Sajjad (2021) ressaltaram que a gestão de projetos tem evoluído de modo rápido para uma metodologia mais sofisticada e estruturada. Então, surgiram as metodologias ágeis de gestão de projetos. Há mais de 20 anos, instituições têm mudado de abordagens tradicionais para abordagens mais flexíveis (Saleem; Mathrani; Sajjad, 2021). As habilidades tradicionais da gestão de projetos, como a entrega dentro do prazo, orçamento já não são suficientes nos novos tempos (McGrath; Košťálová, 2020).

2.3 História do sucesso em projetos

Nos anos 70 do século XX, o sucesso de um projeto era relacionado aos aspectos operacionais, o chamado triângulo de ferro. Nos anos 80, passou-se a pensar sucesso como a percepção do cliente final, porém começou-se também a vislumbrar as partes interessadas. Já nos anos 90, foi dada mais importância às partes interessadas internas e externas. No século XXI, porém, o sucesso tem sido percebido como dependente do ciclo de vida do projeto, com objetivos de curto prazo (Davis, 2014).

Em abordagem semelhante, Müller e Jugdev (2012) identificaram três períodos diferentes no histórico de sucesso em projetos: (i) Décadas de 1960-1980: o sucesso era o triângulo de ferro, no entanto ao final desse período havia a tendência

de incluir a satisfação do cliente; (ii) Décadas de 1980-1990: estavam sendo desenvolvidos critérios de sucesso, buscando-se única medida de sucesso para o projeto e não várias medidas no ciclo de vida do projeto; (iii) Décadas de 1990-2000: houve mais contribuições para os critérios de sucesso e surgiram estruturas integradas sobre sucesso do projeto.

Na mesma linha de pensamento, Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) realizaram uma comparação para que se compreenda o sucesso de um projeto ao longo do tempo: (i) Anos 60: desempenho técnico; (ii) Anos 70: tempo, custo e qualidade; (iii) Anos 80: aceitação do consumidor e; (iv) Anos 90: impacto organizacional e cultural.

Há evidências de que as características de sucesso em projetos têm se desenvolvido no decorrer dos anos. Anteriormente, o sucesso em projeto envolvia três fatores: tempo, custo e resultado. Logo depois, um elemento foi adicionado, que foi a satisfação e bem-estar do cliente (Pinto; Slevin, 1988). Pinto e Slevin (1988) complementaram afirmando que o foco inicial era o gerente completar um projeto, verificar seu funcionamento e colocar no mercado.

Müller e Jugdev (2012) relataram também que o sucesso de um projeto foi avaliado por fase do projeto utilizando-se a restrição tripla (triângulo de ferro) e o sucesso foi medido em termos de sucesso interno (técnico, competências e custos) e sucesso externo (financeiro, imagem etc.).

Conforme Buengeler *et al.* (2021), tradicionalmente, o sucesso de um projeto era avaliado de acordo com o triângulo de ferro: tempo, qualidade e custo. Fareed e Su (2022) complementaram, abordando que o sucesso de um projeto é aquele encerrado dentro das expectativas de tempo, qualidade e custos previstos (triângulo de ferro). Na mesma linha, Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) reforçaram que é o triângulo de ferro (custo, tempo e qualidade) que mede o sucesso de um projeto. Albert, Balve e Spang (2017) corroboraram com os demais autores afirmando que, historicamente, os projetos sempre foram avaliados pelo triângulo de ferro, o qual pressupõe que a avaliação do sucesso leva em conta o tempo, o custo e o desempenho do projeto. Albert, Balve e Spang (2017) registraram ainda que os critérios do triângulo de ferro ainda são muito utilizados, porém complementados por critérios *soft* e os critérios qualitativos e quantitativos devem ser combinados para avaliação de sucesso em um projeto.

Sob a ótica do setor público, Koops *et al.* (2017) afirmaram que, de modo geral, os gerentes de projeto do setor público não consideram o triângulo de ferro (custo, qualidade e prazo) em primeiro lugar na mensuração de sucesso de seus projetos, mas sim outras perspectivas são assumidas.

2.4 Sucesso e insucesso em projetos

O sucesso em projetos é um tema muito discutido, todavia, os pesquisadores nunca chegaram a um acordo quanto à definição do que seria esse sucesso (Pinto; Slevin, 1988). Müller e Jugdev (2012) ressaltaram que antes das primeiras definições de sucesso em projetos, o sucesso era definido de forma difusa.

Fareed *et al.* (2021) atestaram que o sucesso de projetos tem sido foco de pesquisas nos últimos 20 anos, entretanto os projetos continuam falhando. Müller e Jugdev (2012) registraram que o sucesso de um projeto é construção multidimensional e em rede, sendo influenciado pelas competências e qualidade do trabalho em equipe, e pelo escopo, custo e tempo do projeto. Albert, Balve e Spang (2017) reforçaram afirmando que o sucesso de um projeto é um conceito multidimensional, tendo significados diferentes para pessoas distintas e que não há definição comum para o termo em questão. Desse modo, o sucesso de um projeto pode ser diferente sob perspectivas distintas.

Koops *et al.* (2017) ressaltaram que a percepção de sucesso de um projeto relaciona-se com a cultura no qual está inserido. Nesse sentido, Müller e Turner (2007) mostraram que o sucesso é determinado de forma diferente em locais diferentes, como por exemplo na China, em que não há ênfase em tempo, custo, qualidade ou partes interessadas e sim nos relacionamentos.

Müller e Jugdev (2012) registraram que, no entendimento contemporâneo, o sucesso de um projeto está predominantemente nos olhos de quem vê, sendo de julgamento subjetivo sob diferentes perspectivas. Na mesma linha, Müller e Turner (2007) incrementaram afirmando que as pessoas julgam o sucesso de um projeto de formas distintas entre si, com visões a partir de seus objetivos pessoais. Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) afirmaram que a definição de sucesso em um projeto muda de um para outro e de instituição para instituição, tornando o sucesso contextual, visto que os critérios mudam de um projeto para o outro.

Pinto e Slevin (1988) registraram, à sua época, uma nova abordagem em sucesso de projetos ao afirmar que instituições levam em consideração a perspectiva do cliente na avaliação de sucesso em projetos.

De acordo com Fareed e Su (2022), o sucesso de um projeto é aquele concluído dentro de expectativas de qualidade, tempo e custos, sendo, ainda, aquele que satisfaça as partes interessadas, atingindo os objetivos estratégicos.

Nesse mesmo sentido, Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) registraram que o sucesso de um projeto seria cumprir alguns critérios percebidos externamente, entretanto, os critérios que definem sucesso do projeto não são iguais para todos os projetos. Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) simplificaram ao afirmar que atualmente um projeto é considerado bem-sucedido se puder ser entregue ao cliente e se ele ficar satisfeito com o resultado.

Müller e Jugdev (2012), por sua vez, referiram-se às quatro dimensões do sucesso em projetos: eficiência do projeto, impacto nos clientes, sucesso nos negócios e potencial estratégico. Simović (2015), por seu turno, destacou quatro fatores oriundos da literatura relacionados ao sucesso em projetos: (i) sistema de gerenciamento de informações; (ii) sistema de gerenciamento das partes interessadas; (iii) Líder de equipe e; (iv) sistema de gestão do conhecimento.

Pinto e Slevin (1988) refletiram sobre a noção de sucesso em projetos sob outra perspectiva, na contramão de outras definições, ao anotarem que há projetos que estão no prazo e no custo, porém são considerados um fracasso, enquanto outros extrapolam prazo e custo e são um sucesso.

Takagi e Varajão (2022) registraram que, mesmo que não seja simples definir o que é sucesso em projetos, há evidências na literatura de que ele é importante para o resultado final dos projetos.

Na esfera pública, entretanto, não há explicações de como o gerente de um projeto avalia o seu sucesso (Fareed; Su, 2022). Ainda sob a ótica pública, por fim, Koops *et al.* (2017) asseguraram que os gerentes de projetos públicos devem ser considerados em um papel ativo em relação ao sucesso do projeto. Nesse sentido, torna-se relevante incorporar o gerenciamento de projetos como um elemento integrante do sistema de gestão pública, considerando sua importância fundamental para o sucesso de diversos planos, projetos e programas governamentais, como ressaltado por Tileubayeva *et al.* (2017).

Sob outra perspectiva, do insucesso em projetos, Pinto e Mantel (1990) abordaram que o conceito de falha em projetos é nebuloso e não há definições sobre o tema, sendo que as causas para falhas nos projetos variam de acordo com o tipo do projeto em estudo. Genericamente, um projeto é falho quando é encerrado antes de sua conclusão, seja por questões legais, políticas, sociais e tecnológicas, o que leva ao fracasso de projetos. Há também os cortes orçamentários, no entanto, nesse caso, não há que se falar em falha do projeto (Pinto; Mantel, 1990). Pinto e Mantel (1990) registraram que as causas percebidas da falha de projeto variam, dependendo de qual medida de resultado é utilizada para avaliar desempenho.

Recentemente, houve mais trabalhos no sentido de estudar o insucesso de um projeto, tecendo novas abordagens. De acordo com Sage, Dainty e Brookes (2014), em gestão de projetos, o fracasso é correlacionado com gerenciamento deficiente, ou seja, com melhor gerenciamento, não há fracasso. Segundo pesquisa realizada por Sage, Dainty e Brookes (2014), o fracasso de um projeto é relativo à falha em atingir as metas de custo, qualidade e tempo, o chamado “triângulo de ferro”.

Bilir e Yafez (2021) trouxeram conceitos em comparação relacionados a projetos bem-sucedidos e projetos com falha. O primeiro é aquele que terminou dentro do prazo e orçamento definidos, enquanto o segundo é aquele projeto cancelado durante seu desenvolvimento ou que o resultado do projeto não foi utilizado.

2.5 Sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento de projetos

Alguns pesquisadores entendem que o sucesso de um projeto e o sucesso do gerenciamento de projetos são distintas. O primeiro ponto a ser observado é que o sucesso do projeto contém o sucesso do gerenciamento de projetos e o sucesso de um produto (Albert; Balve; Spang, 2017).

Segundo Cooke-Davies (2002), o sucesso do projeto é avaliado com base nos objetivos estabelecidos, enquanto o sucesso do gerenciamento de projetos é medido pelos critérios de custo, tempo e qualidade. Albert, Balve e Spang (2017) destacaram que o sucesso do projeto inclui implicitamente o sucesso do gerenciamento de projetos, enquanto Radujkovic e Sjekavica (2017) ressaltaram a complexidade em distinguir entre o sucesso do gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto devido à natureza intrínseca de suas inter-relações.

Koops *et al.* (2017) registraram que o gerenciamento do projeto está concentrado no planejamento e realização. O sucesso do projeto, por sua vez, considera a utilização, a transferência e o encerramento. Tem-se que o sucesso do gerenciamento de projetos faz parte do sucesso do projeto.

Herath e Chong (2021) afirmaram que as definições de sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento de projetos ainda são ambíguas e que os termos sucesso do projeto e sucesso do gerenciamento do projeto parecem iguais em virtude de ambos buscarem o sucesso, porém devem ser vistos como conceitos diferentes, mesmo havendo relação entre eles.

Herath e Chong (2021) continuaram ao afirmar que o sucesso do projeto se concentra na conclusão da tarefa enquanto o sucesso no gerenciamento do projeto é atrelado ao atendimento de restrições técnicas do planejamento, direção e controle do projeto. Desse modo, o sucesso do projeto é medido em relação aos objetivos do projeto enquanto o sucesso do gerenciamento do projeto é medido em relação a custo, tempo e qualidade (Herath; Chong, 2021). No entanto, os autores enfatizaram que a definição de sucesso em gerenciamento de projetos não pode estar limitada as restrições de custo, tempo e qualidade.

Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) adicionaram um novo elemento: sucesso do produto. Reforçaram que sucesso do projeto está relacionado aos objetivos do plano do projeto enquanto sucesso do produto está relacionado ao cumprimento dos requisitos do produto.

Sob outra perspectiva, Sastoque-Pinilla *et al.* (2022), enfatizaram que o resultado de um projeto não pode ser definido de forma binária, somente em sucesso ou fracasso, visto que o resultado final do gerenciamento de projetos pode ser um sucesso, entretanto o benefício desejado pode não ter sido alcançado e isso valeria para projetos não viáveis encerrados antes do prazo. Herath e Chong (2021) concordaram com esse ponto de vista, uma vez que os projetos podem ser definidos como tendo tido sucesso, apesar da má gestão do próprio projeto.

2.6 Projetos no setor público

Em se tratando de projetos, pode-se afirmar que surgiram na esfera privada, contudo, também são realizados em ONGs e no setor público, sendo uma abordagem

muito importante para implementar os planos estratégicos de organizações públicas ou privadas (Mihaescu; Tapardel, 2013).

Há que se salientar que os projetos públicos não se tratam especificamente sobre eficácia e eficiência, mas sobretudo, sobre equidade, justiça e responsabilidade (Koops *et al.*, 2017). Além disso, é preciso reforçar que a administração pública tem por objetivo prestar serviços à população, concretizando políticas públicas (Mihaescu; Tapardel, 2013). Simović (2015) complementou registrando que as diferenças entre o setor público e o setor privado vêm sendo um tópico central na esfera da administração pública.

De modo geral, os governos são tradicionalmente ineficientes na gestão de seus projetos e é nessa lacuna que entra a gestão de projetos (Mihaescu; Tapardel, 2013), significando que a gestão de projetos oferece ferramentas para tornar a administração pública mais eficiente.

Aubry e Brunet (2016) reforçaram que uma organização pública é um sistema complexo que enfrenta dificuldades ao tentar implementar a gestão de projetos. Fareed *et al.* (2021) complementaram afirmando que no setor público há uma deficiência para estudos de projetos públicos.

Mihaescu e Tapardel (2013) indicaram que no setor privado os projetos são diferenciados com base no custo-benefício e isso não é possível de ser aplicado nos projetos públicos, obrigando a utilização de um sistema diferente em âmbito governamental. Moutinho e Rabechini Junior (2020) corroboraram ao explicar que a transferência de práticas do gerenciamento de projetos do setor privado para o público não ocorre de forma direta, pois o setor público possui características específicas que não existem no setor privado. Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) reforçaram que a gestão de projetos possui características diferentes entre o setor público e o setor privado e não é apenas quanto ao foco, por vezes oposto, mas também em relação às práticas, ferramentas, partes interessadas, recursos etc.

Estudos que examinaram a diferença entre o setor público e privado, revelaram que os gerentes de projetos do setor público têm suas ações bastante limitadas em comparação com os pares do setor privado (Simović, 2015). Desse modo, tem-se que as instituições públicas são mais burocráticas que as instituições privadas, porém isso pode ser mitigado via apoio político da organização e ações relacionadas à cultura organizacional (Simović, 2015).

Moutinho e Rabechini Junior (2020) realçaram que, devido às características inerentes ao setor público, os procedimentos de avaliação de projetos nem sempre têm a devida atenção com os custos envolvidos na implementação de políticas públicas. Entretanto, segundo as palavras de Medeiros *et al.* (2017), a adoção da gestão de projetos pelas instituições do setor público vem contribuindo para melhoria da governança em projetos.

Brunet e Aubry (2016) reforçaram que os grandes projetos públicos estão tendo suas anatomias modificadas, tendo partes interessadas mais complexas e exigindo mais estudos, sendo que os governos são partes primordiais para os grandes projetos.

É interessante que o gerenciamento de projetos se torne parte do sistema da gestão pública, visto que é a chave para o sucesso de vários planos, projetos e programas do governo (Tileubayeva *et al.*, 2017).

2.7 Critérios de sucesso (SCs)

Lamprou e Vagiona (2022), afirmaram que um dos aspectos mais importantes sobre sucesso em projetos são os Critérios de Sucesso (SCs).

Cooke-Davies (2002) destacaram que os critérios de sucesso desempenham o papel de medidas que permitem a avaliação dos resultados bem-sucedidos ou fracassados de um projeto. Muller e Jugdev (2012) complementaram esta perspectiva ao definirem critérios de sucesso como medidas empregadas para julgar o sucesso ou fracasso de um projeto, destacando sua natureza como variáveis dependentes. Nesse contexto, Koops *et al.* (2017) corroboraram ao distinguirem critérios de sucesso como padrões que orientam a mensuração do sucesso. A contribuição de Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) reside na consideração de que os critérios de sucesso constituem resultados bem-sucedidos e representam os parâmetros pelos quais o sucesso é mensurado. Collins e Baccarini (2004) aprofundaram essa compreensão ao afirmarem que os critérios de sucesso compreendem dois componentes distintos: o sucesso do produto e o sucesso no gerenciamento de projetos. Essas abordagens convergentes fornecem uma visão abrangente sobre o tema critérios de sucesso em projetos.

Okudan e Budayan (2020) enfatizaram que o critério de sucesso é uma ferramenta útil para avaliar o desempenho de projetos. Wang *et al.* (2023) destacaram

que a utilização de critérios de sucesso é crucial como uma ferramenta estratégica para definir e avaliar metas nas organizações.

Foram muitos os pesquisadores que adotaram diversos Critérios de Sucesso (SCs) no decorrer dos anos, porém a ideia central da definição de SCs parece convergente, conforme expressado na Tabela 1.

Tabela 1 - Resumo de conceitos de Critérios de Sucesso (SCs) por ordem cronológica

Autores	Conceitos
Cooke-Davies (2002)	Desempenham o papel de medidas que permitem a avaliação dos resultados bem-sucedidos ou fracassados de um projeto.
Collins e Baccarini (2004)	Compreendem dois componentes distintos: o sucesso do produto e o sucesso no gerenciamento de projetos.
Muller e Jugdev (2012)	Medidas empregadas para julgar o sucesso ou fracasso de um projeto, destacando sua natureza como variáveis dependentes.
Koops <i>et al.</i> (2017)	Padrões que orientam a mensuração do sucesso.
Castro <i>et al.</i> (2019)	Parâmetros empregados para a avaliação do êxito tanto durante a execução do projeto quanto após sua conclusão.
Sastoque-Pinilla <i>et al.</i> (2022)	Representam os parâmetros pelos quais o sucesso é mensurado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.8 Fatores Críticos de sucesso (CSFs)

D. Ronald Daniel, da McKinsey and Company, introduziu o conceito de fatores de sucesso em 1961, conforme documentado por Abdul-Rahman *et al.* (2022) e Tuan (2022). Posteriormente, Tuan (2022), Kumar, Pandey e Singh (2023) e Rafeh *et al.* (2023) observaram que a ideia de Daniel foi utilizada por Rockart (1979) na abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso. Assim, a concepção inicial de Daniel influenciou o desenvolvimento subsequente dos Fatores Críticos de Sucesso em projetos.

Müller e Jugdev (2012) conceituaram os fatores de sucesso do projeto como variáveis independentes, ou seja, elementos cuja influência aumentam a probabilidade de sucesso. Nessa mesma linha, Olugboyega *et al.* (2020) afirmaram que os fatores de sucesso representam elementos de desempenho interligados que contribuem para o sucesso do projeto. No contexto dos fatores críticos de sucesso (CSFs), Herath e Chong (2021) destacaram que são áreas críticas das atividades do projeto que demandam atenção constante e cuidadosa, dada sua significativa influência no sucesso do gerenciamento de projetos. Sastoque-Pinilla *et al.* (2022) complementaram essa perspectiva ao registrar que a combinação de circunstâncias e eventos que conduzem ao sucesso do projeto são os fatores de sucesso. Esses autores reiteraram que os fatores de sucesso consistem em elementos essenciais para a consecução bem-sucedida de um projeto, sendo variáveis independentes que exercem influência sobre o sucesso.

Tuan (2022) enfatizou que os CSFs representam áreas críticas que requerem execução exemplar para garantir a prosperidade organizacional. Adicionalmente, Rafeh *et al.* (2023) propuseram uma compreensão dos CSFs como áreas nas quais o alcance de resultados específicos conduz ao sucesso competitivo da empresa.

Conceitos sobre Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) são similares na literatura, conforme expresso na Tabela 2.

Tabela 2 - Resumo de conceitos de Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) por ordem cronológica

Autores	Conceitos
Müller e Jugdev (2012)	Elementos cuja influência aumentam a probabilidade de sucesso.
Castro <i>et al.</i> (2019)	São condições preexistentes que propiciam a realização bem-sucedida de um projeto.
Olugboyega <i>et al.</i> (2020)	Elementos de desempenho interligados que contribuem para o sucesso do projeto.
Herath e Chong (2021)	Áreas críticas das atividades do projeto que demandam atenção constante e cuidadosa, dada sua significativa influência no sucesso do gerenciamento de projetos.

Sastoque-Pinilla <i>et al.</i> (2022)	Elementos essenciais para a consecução bem-sucedida de um projeto, sendo variáveis independentes que exercem influência sobre o sucesso.
Tuan (2022)	Áreas críticas que requerem execução exemplar para garantir a prosperidade organizacional.
Rafeh <i>et al.</i> (2023)	Áreas nas quais o alcance de resultados específicos conduz ao sucesso competitivo da empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Schöberl *et al.* (2022) reforçaram a necessidade de uma abordagem sistemática na definição, implementação e monitoramento dos CSFs para sua plena eficácia, ressaltando que tais processos devem ser adaptados ao contexto específico.

Há consenso entre os pesquisadores de que uma considerável parcela do sucesso em projetos está vinculada à presença ou ausência de Fatores Críticos de Sucesso (CSFs), os quais requerem atenção dos gestores devido ao impacto substancial que exercem em projetos (Inayat; Melhem; Esmaily, 2014).

Entretanto, mesmo com o reconhecimento da importância dos CSFs, Pacagnella Jr *et al.* (2019) destacaram que poucos estudos se dedicaram a fornecer CSFs específicos para diferentes tipos de projetos.

Pinto e Slevin, em 1987, identificaram dez fatores sequenciais com uma estrutura de CSFs aplicável a projetos em geral, conforme observado por Tuan (2022). Schöberl *et al.* (2022) identificaram uma lacuna de conhecimento ao salientar que os trabalhos relacionados a CSFs frequentemente se limitam à sua descoberta e descrição, carecendo de orientações sobre como incorporar efetivamente esses fatores no cotidiano dos projetos.

Adicionalmente, Kumar, Pandey e Singh (2023) destacaram que as pesquisas em gestão de projetos definiram CSFs considerando distintos tipos e tamanhos de projetos, métodos de aquisição, partes interessadas e contextos nacionais, além de abrangerem diversas categorias de sucesso, como sucesso do projeto, do produto e do gerenciamento de projetos. Crisan *et al.* (2023) contribuíram ao registrar que a evolução da investigação sobre CSFs indica uma transição do foco interno na organização do projeto para um foco no contexto mais amplo dos projetos.

Resumidamente, a Tabela 3 lista trabalhos relacionados a este estudo na perspectiva de foco no setor público. Dentre as referências elencadas na Tabela 3, apenas o trabalho de Mashali *et al.* (2003), Shafiei e Puttana (2022) e este trabalho consideram os CSFs. Somente este trabalho considera aspectos de SCs. Por fim, apenas este trabalho leva em consideração a percepção dos gerentes de projetos do setor público. Ressalta-se que os objetivos de cada trabalho são diferentes do foco desta pesquisa. Ao melhor conhecimento do autor, não há trabalhos na literatura que abordem tanto a percepção de SC quanto de CSF de gerentes de projetos do setor público, sendo, portanto, a principal contribuição deste estudo.

Tabela 3 - Características principais de trabalhos correlatos

Referência.	Objetivo	Método
Fareed <i>et al.</i> (2023)	Analisar o apoio da alta gestão na relação entre liderança transformacional e sucesso de projeto no setor público do Paquistão.	Questionário junto a gerentes de projetos e partes interessadas com análise fatorial e regressão hierárquica.
Adedokun <i>et al.</i> (2023)	Avaliar impactos dos fatores de riscos nos critérios de medição do sucesso nos projetos de construção do ensino superior público da Nigéria.	Questionário a clientes, consultores e empreiteiros com análises estatísticas.
Mashali <i>et al.</i> (2023)	Investigar CSFs de partes interessadas da indústria da construção para melhorar práticas em megaprojetos de construção.	Questionário entre empresas de construção do Qatar com análise quantitativa dos dados
Williams <i>et al.</i> (2023)	Descrever parte de um programa mais amplo de pesquisa sobre realização	Estudo de caso com resumos de 3 projetos do setor público do Reino Unido, rastreando mudanças e seus impactos

	de benefícios oriundos de projetos públicos.	com entrevistas semiestruturadas.
Butt (2023)	Avaliar o impacto do planejamento de requisitos no sucesso de projetos residenciais públicos no Paquistão.	Entrevistas semiestruturadas com decisores políticos e construtoras utilizando correlação e regressão.
Beste e Klakegg (2022)	Realizar estudo empírico sobre como uma instituição pública conduziu iniciativa para reduzir custos com projetos na área de construção.	Pesquisa-ação, ligando teoria à prática em busca de uma solução, com condução de reuniões para achar soluções.
Shafiei e Puttanna (2022)	Identificar e avaliar CSFs na perspectiva de partes interessadas para projetos de desenvolvimento internacional na área social no Afeganistão.	Questionário e entrevistas com Análise Fatorial Exploratória e Anova.
Fareed, Su e Naqvi (2022)	Definir competências mais relevantes para sucesso de projetos por meio de pesquisa com gerentes de projetos do setor público do Paquistão.	Questionário para equipes de projetos do setor público com análise de correlação e regressão.
Este trabalho	Compreender a percepção dos gerentes de projetos inseridos no contexto público por meio de SCs e CSFs.	Questionário para gerentes de projetos de Tribunais de Contas brasileiros com ranqueamento de SCs e CSFs e análise de correlação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificações da pesquisa

Esta pesquisa tem natureza aplicada, que, na visão de Gil (2008), tal abordagem se distingue, primordialmente, pelo seu foco na aplicabilidade, utilização e implicações práticas dos conhecimentos gerados.

Quanto à técnica de coleta de dados, tem-se que é uma pesquisa com dados primários, uma vez que foi aplicado um questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2017), questionário é um instrumento de coleta de dados constituída de série de perguntas que devem ser respondidas sem a presença de um entrevistador.

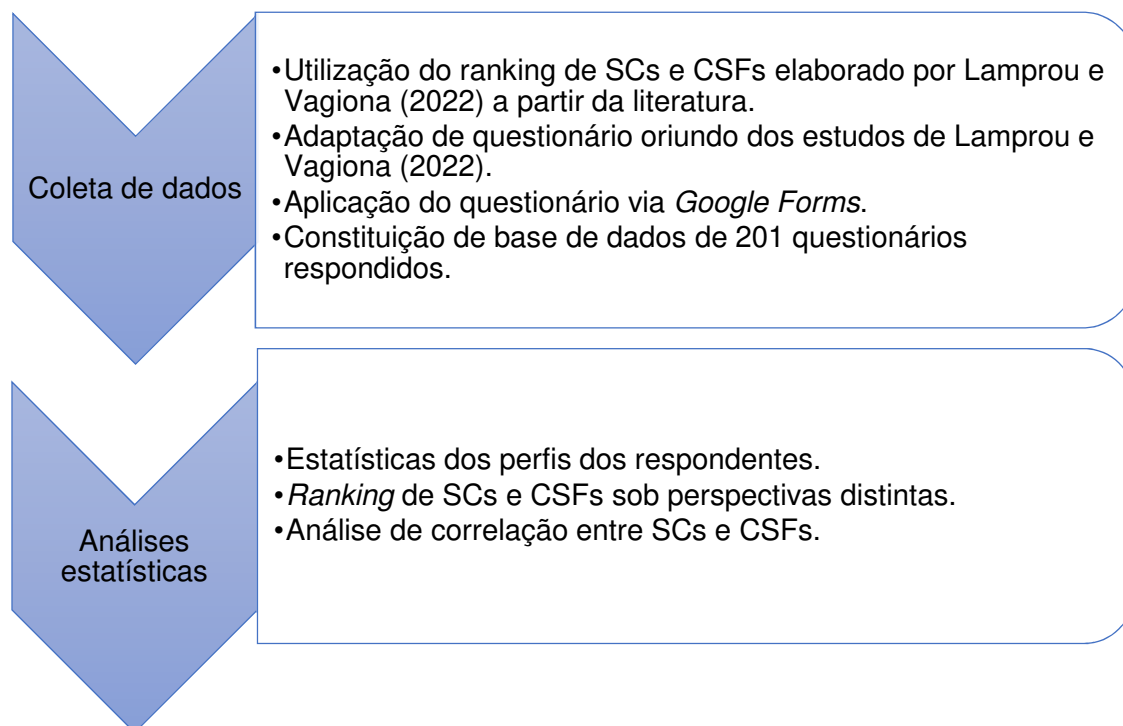
Após a coleta de dados, será realizada a análise dos dados por meio de estatística descritiva e análise de correlação. Nas palavras de Gil (2008), a análise tem o objetivo de organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilite o fornecimento de respostas.

Esse trabalho desenvolveu uma pesquisa acerca da percepção dos servidores que atuaram como gerentes de projetos nos Tribunais de Contas brasileiros de nível estadual e municipal entre 2019 e 2023, sob a ótica de SCs e CSFs, por meio da aplicação de um questionário.

3.2 Etapas da pesquisa

Esta pesquisa foi dividida em 2 etapas, conforme Figura 1:

Figura 1 - Resumo dos procedimentos metodológicos utilizados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste estudo, foram utilizados os critérios de sucesso (SCs) e os fatores críticos de sucesso (CSFs) propostos por Lamprou e Vagiona (2022), os quais tem natureza genérica, possibilitando adaptação para diferentes segmentos. Os referidos autores compilaram *rankings* dos critérios e fatores mais frequentemente mencionados na literatura. As Tabelas 4 e 5 apresentam os critérios e fatores mais prevalentes em literatura, acompanhados de suas respectivas frequências percentuais.

Tabela 4 - Os Critérios de Sucesso mais comuns em literatura

Critérios de Sucesso	Percentual (%)
Tempo/Prazo do projeto (SC1)	87
Custo/Orçamento (SC2)	87
Qualidade - Desempenho técnico (SC3)	67
Satisfação do cliente ou usuário final (SC4)	67
Desempenho da instituição (SC5)	53

Satisfação das partes interessadas (SC6)	44
Especificações e Requisitos Técnicos (SC7)	42
Funcionalidade (SC8)	36
Metas/objetivos Estratégicos e Competitividade (SC9)	36
Uso – Utilização (SC10)	31
Saúde e segurança (SC11)	31
Satisfação da equipe do projeto (SC12)	27
Satisfação do solicitante do projeto (SC13)	27
Perspectiva Futura (SC14)	27
Impacto ambiental (SC15)	22
Eficácia (SC16)	18
Satisfação dos Fornecedores (SC17)	4

Fonte: Elaborado por Lamprou e Vagiona (2022).

Tabela 5 - Os Fatores Críticos de Sucesso mais comuns em literatura

Fatores Críticos de Sucesso	Percentual (%)
Missão do projeto, metas e objetivos do projeto, escopo do projeto, definição/percepção do projeto, visão do projeto (CSF1)	62
Apoio da alta administração/Comprometimento da alta administração (CSF2)	55
Comunicação do projeto, sistemas/canais/procedimentos de comunicação/informação, comunicação interna do projeto (CSF3)	48
Planejamento/monitoramento/controle de projetos, monitoramento e controle, mecanismos/sistemas/procedimentos de monitoramento/controle de projetos (CSF4)	47
Competência do gerente de projeto/líder de equipe e experiência passada (CSF5)	43
Ambiente tecnológico, tecnologia moderna/avançada/apropriada, automação,	34

conhecimento/transfência de tecnologia, utilização/suporte de conhecimento e experiência, nível/disponibilidade de tecnologia, avanço tecnológico (CSF6)	
Financiamento do projeto, economia/orçamento do projeto, financiamento adequado/garantido do projeto, fonte de financiamento confiável, fluxos de caixa do projeto (CSF7)	32
Ambiente político, estabilidade/instabilidade política, riscos políticos, fatores políticos, influências políticas (CSF8)	31
Ambiente social, fatores sociais, suporte social (CSF9)	31
Monitoramento e feedback, habilidades de feedback (CSF10)	30
Confrontação/avaliação/análise/identificação de riscos, gerenciamento de riscos do projeto (CSF11)	27
Estrutura organizacional do projeto, política/filosofia organizacional (CSF12)	26
Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional (CSF13)	26
Competência e eficácia da equipe/membros da equipe do projeto (CSF14)	26
Pessoal do projeto, capacidade/qualidade do pessoal do projeto, pessoal do projeto adequado/qualificado, questões de pessoal do projeto (CSF15)	25
Tamanho/valor/complexidade do projeto, duração do projeto (CSF16)	25
Cronograma/plano do projeto, plano de projeto forte/detalhado/atualizado/compreensível, atualização do plano/cronograma do projeto (CSF17)	23
Confrontação/solução de problemas do projeto, habilidades de solução de problemas (CSF18)	23
Implementação eficaz do programa de garantia de qualidade do projeto, controle/gerenciamento de qualidade do projeto, questões de qualidade do projeto (CSF19)	23

Recursos adequados do projeto, alocação/gerenciamento de recursos do projeto, recursos qualificados/competentes (CSF20)	22
Urgência/emergência do projeto, urgência dos resultados do projeto (CSF21)	21
Cliente do projeto, natureza/características/contribuição do cliente do projeto, experiência/conhecimento do cliente do projeto, participação/engajamento do cliente do projeto (CSF22)	21
Reuniões de projeto eficazes/regulares/frequentes, reuniões de revisão/progresso/controle do projeto, reuniões de avaliação de desempenho do projeto, relatórios de progresso do projeto (CSF23)	19
Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais (CSF24)	18
Liderança de projeto e equipe, qualidade de liderança de projeto, liderança de projeto eficaz/boa (CSF25)	18
Estimativas de tempo/custo do projeto realistas/precisas/confiáveis/detalhadas (CSF26)	18

Fonte: Elaborado por Lamprou e Vagiona (2022).

Na etapa 1, com o intuito de aplicar uma estrutura previamente validada empiricamente, optou-se pela adoção do modelo de questionário proposto por Lamprou e Vagiona (2022) oriundo de literatura (Tabelas 4 e 5), buscando-se sua adaptação a segmentos distintos. Foi solicitado aos autores a possibilidade de compartilhamento do questionário original, o que foi atendido em outubro de 2023.

A proposta de um questionário se dá em virtude de ser um instrumento que pode ser respondido anonimamente. Outro fator que justifica a escolha do questionário é que ele é um meio rápido de coletar respostas e tabular os dados.

Gil (2008) caracterizou um questionário como técnica de investigação composta por questões cujo objetivo é obter informações sobre conhecimentos, sentimentos e expectativas dos respondentes. Conforme destacado por Darko *et al.* (2017), a metodologia de pesquisa baseada em questionários representa um procedimento sistemático de obtenção de dados primários, sendo amplamente empregada na coleta de informações junto a especialistas. Em consonância com essa perspectiva, asseveraram Wang, Hou e He (2021) que o questionário se configura

como um método economicamente viável e eficaz para angariar dados de um extenso contingente de respondentes em um período de tempo limitado. No mesmo sentido, Rasool *et al.* (2020) destacaram a eficiência na transformação dos dados provenientes dos respondentes para posterior análise estatística.

O questionário foi adaptado para o contexto brasileiro. A primeira adaptação envolveu a tradução para o português, mantendo a estrutura lógica original. A segunda adaptação foi a conversão de questões abertas em fechadas, visando facilitar tanto para os respondentes quanto para a análise dos dados. Quanto às questões que abordavam a percepção dos gerentes de projeto sobre SCs e CSFs, não houve adaptações, apenas a tradução.

O questionário foi aplicado entre novembro de 2023 e janeiro de 2024, sendo enviado por meio dos canais de Ouvidoria de 32 Tribunais de Contas estaduais e municipais do Brasil, buscando respostas de gerentes de projetos que trabalharam em projetos nos últimos 5 anos. Foram recebidos 201 questionários respondidos, completos e validados.

Para responder ao questionário, foram escolhidos apenas servidores que atuaram como gerentes de projeto. Essa escolha deve-se ao conhecimento que cada servidor obteve a partir de sua atuação como gerente de projetos e sua percepção sobre cada um dos projetos dos quais lideraram. Os gerentes de projeto são servidores mais preparados para responder ao questionário proposto, vez que, segundo Irfan *et al.* (2020), compreendem a maturidade do gerenciamento de projetos na instituição.

No questionário, além das perguntas sobre o perfil dos respondentes, foram solicitados a classificar cada um dos 17 critérios de sucesso e 26 fatores críticos de sucesso em uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de “não significativo” a “muito significativo”. Essa abordagem, conforme notado por Omotayo, Olanipekun e Boateng (2020), destaca-se por sua simplicidade e rapidez no preenchimento, tornando-se uma escolha eficaz para fornecer dados precisos.

O questionário foi dividido em 9 questões sobre o perfil dos respondentes, 1 questão sobre grau de sucesso em projetos, 1 questão aberta para comentários adicionais, 1 questão abordando 17 Critérios de Sucesso baseada em escala *Likert* e mais 1 questão abordando 26 Fatores Críticos de Sucesso, também baseada em escala *Likert*. O questionário encontra-se disponível no Anexo I.

Para a coleta de dados, foi utilizada a ferramenta *google forms*, que permite que os respondentes consigam responder de forma anônima e guarda as respostas organizadas por questão em uma planilha organizada.

Foi utilizado o software *IBM SPSS Statistics* para avaliar a confiabilidade dos dados por meio do teste de Alfa de *Cronbach*. Conforme destacado por Boone e Boone (2012), esse teste é adequado para verificar a confiabilidade de dados de escalas *Likert*, devido à natureza ordinal e não paramétrica desses dados. Um coeficiente de Alfa de *Cronbach* superior a 0,7, mais próximo de 1,0, é considerado indicativo de alta confiabilidade (Cronk, 2019). Neste estudo, obteve-se um resultado de 0,946, demonstrando que o questionário utilizado é confiável.

Na etapa 2, as respostas dos questionários foram registradas em um banco de dados visando a execução de análises posteriores. Assim, procedeu-se à realização das análises estatísticas concernentes aos dados obtidos por meio do questionário. Para obtenção de resultados relevantes à pesquisa, empregaram-se técnicas de estatística descritiva e análise de correlação. Foram construídas tabelas para melhor apresentação dos resultados obtidos a partir das respostas do questionário. Outra forma de apresentação utilizada neste trabalho foi a elaboração de gráficos a partir das tabelas, facilitando a visualização e análise por parte do leitor.

O processamento dos dados foi conduzido mediante o uso conjunto das ferramentas Microsoft Excel e IBM SPSS.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste estudo, obteve-se o resultado de 0,946 para o coeficiente *alfa de Cronbach*, demonstrando que o questionário utilizado é confiável.

A partir do questionário aplicado para os Tribunais de Contas brasileiros, foram obtidos 201 questionários respondidos. A maior parte dos respondentes pertencem à região Norte, com 26,37% do total, seguido pelos respondentes da região Sul, com 22,39% do total, havendo um bom equilíbrio entre os respondentes por região. Essas informações estão demonstradas na Tabela 6.

Tabela 6 – Questionários respondidos por Tribunal de Contas e por região

Tribunal de Contas	Questionários respondidos	Percentual do total	Região	Total por Região	Percentual da Região
TCE-GO	31	15,42%	Centro-Oeste	35	17,41%
TCM-GO	4	1,99%			
TCE-BA	1	0,50%	Nordeste	42	20,90%
TCE-CE	7	3,48%			
TCE-PB	3	1,49%			
TCE-PE	9	4,48%			
TCE-PI	5	2,49%			
TCE-RN	16	7,96%			
TCM-BA	1	0,50%			
TCE-AC	2	1,00%	Norte	53	26,37%
TCE-PA	11	5,47%			
TCE-RO	1	0,50%			
TCE-TO	27	13,43%			
TCM-PA	12	5,97%			
TCE-ES	9	4,48%	Sudeste	26	12,94%
TCM-Rio de Janeiro	6	2,99%			
TCM- São Paulo	11	5,47%			

TCE-PR	31	15,42%			
TCE-RS	10	4,98%	Sul	45	22,39%
TCE-SC	4	1,99%			
Total	201	100%		201	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação ao sexo dos respondentes, 62,1% são do sexo masculino, enquanto, 36,3% do sexo feminino e 1,4% preferiu não revelar. Sobre a faixa etária, há um equilíbrio, com 25,9% de 30 a 39 anos, 36,8% de 40 a 49 anos, 30,3% de 50 a 59 anos e 6,9% com mais de 60 anos. Salienta-se que não houve respondentes com menos de 30 anos. Em termos de grau de educação, 4,4% têm doutorado, 21,3% têm mestrado, 58,7% possuem especialização e 15,4% com ensino superior.

Com relação à experiência em projetos, houve um equilíbrio, com 17,9% com até 2 anos de experiência, 30,3% de 3 a 5 anos, 24,8% de 6 a 10 anos e 26,8% com mais de 10 anos. Sobre a participação em projetos, também houve um equilíbrio demonstrando uma grande experiência na condução de projetos, com apenas 11,4% participando de somente 1 projeto e 34,8% de 2 a 3 projetos, 30,3% de 4 a 9 projetos e 23,3% em mais de 10 projetos. O perfil dos respondentes está disponível na Tabela 7.

Tabela 7 - Perfil dos respondentes

Sexo	Percentual
Masculino	62,1
Feminino	36,3
Não revelado	1,4
<i>Faixa Etária</i>	
De 30 a 39 anos	25,8
De 40 a 49 anos	36,8
De 50 a 59 anos	30,3
Mais de 60 anos	6,9
<i>Escolaridade</i>	
Doutorado	4,4
Mestrado	21,3

Especialização	58,7
Ensino Superior	15,4
<i>Experiência em Gestão de Projetos</i>	
Até 2 anos	17,9
De 3 a 5 anos	30,3
De 6 a 10 anos	24,8
Mais de 10 anos	26,8
<i>Envolvimento em projetos</i>	
Somente 1 projeto	11,4
De 2 a 3 projetos	34,8
De 4 a 9 projetos	30,3
Mais de 10 projetos	23,3

Fonte: Elaborada pelo autor.

As respostas compiladas para a segunda seção do questionário são apresentadas e analisadas a seguir. Em termos de notação, nas tabelas e figuras seguintes usa-se a letra “R” para denotar *ranking*, a letra “M” para denotar média do valor dado como resposta pelos respondentes a uma determinada pergunta.

4.1 *Ranking* geral

A Tabela 8 e a Figura 2 demonstram a percepção da importância de SCs de gerentes de projetos do setor público brasileiro de uma forma geral, englobando todas as 201 respostas obtidas.

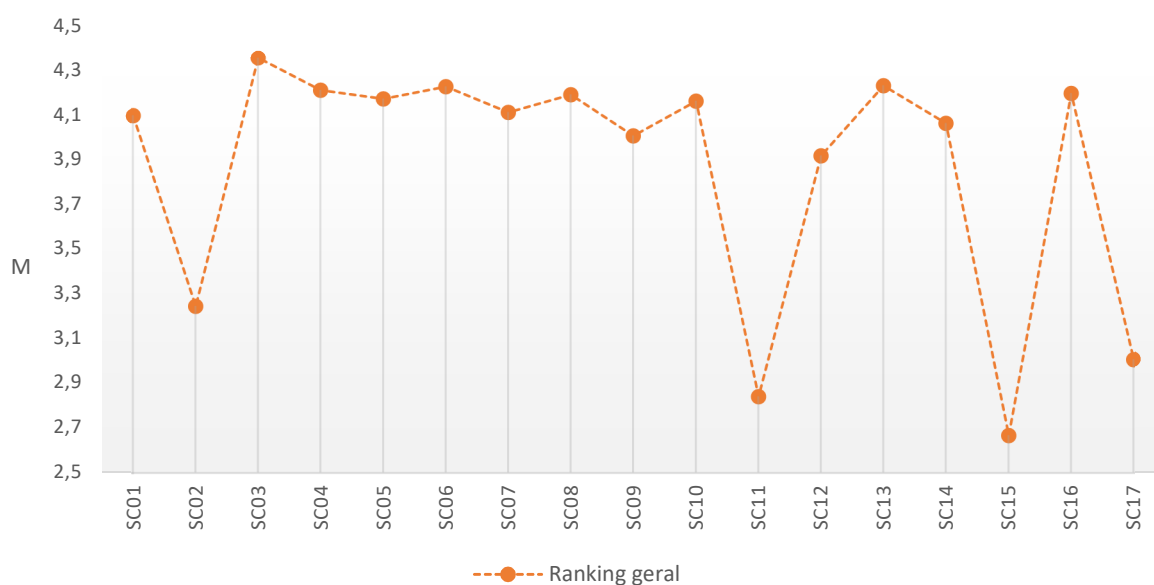
Tabela 8 - *Ranking* Geral de Percepção dos SCs dos TCs

<i>Ranking</i> geral		
R	SC	M
1	SC3	4,353
2	SC13	4,229
3	SC6	4,224
4	SC4	4,209

5	SC16	4,194
6	SC8	4,189
7	SC5	4,169
8	SC10	4,159
9	SC7	4,109
10	SC1	4,095
11	SC14	4,060
12	SC9	4,005
13	SC12	3,915
14	SC2	3,244
15	SC17	3,005
16	SC11	2,841
17	SC15	2,667

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 2 - Percepção dos SCs dos TCs brasileiros



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros consideraram como mais importante o SC3 (Qualidade/Desempenho técnico), seguido pelo SC13 (Satisfação do solicitante do projeto) e pelo SC6 (Satisfação das Partes Interessadas), demonstrando a relevância da qualidade, a importância da satisfação de quem solicita

o projeto e de partes interessadas. Em termos de menos importantes, foram considerados os SC11 (Saúde e segurança) e SC15 (Impacto ambiental).

A Tabela 9 e a Figura 3 demonstram a percepção da importância de CSFs de gerentes de projetos do setor público brasileiro de uma forma geral, englobando todas as 201 respostas obtidas.

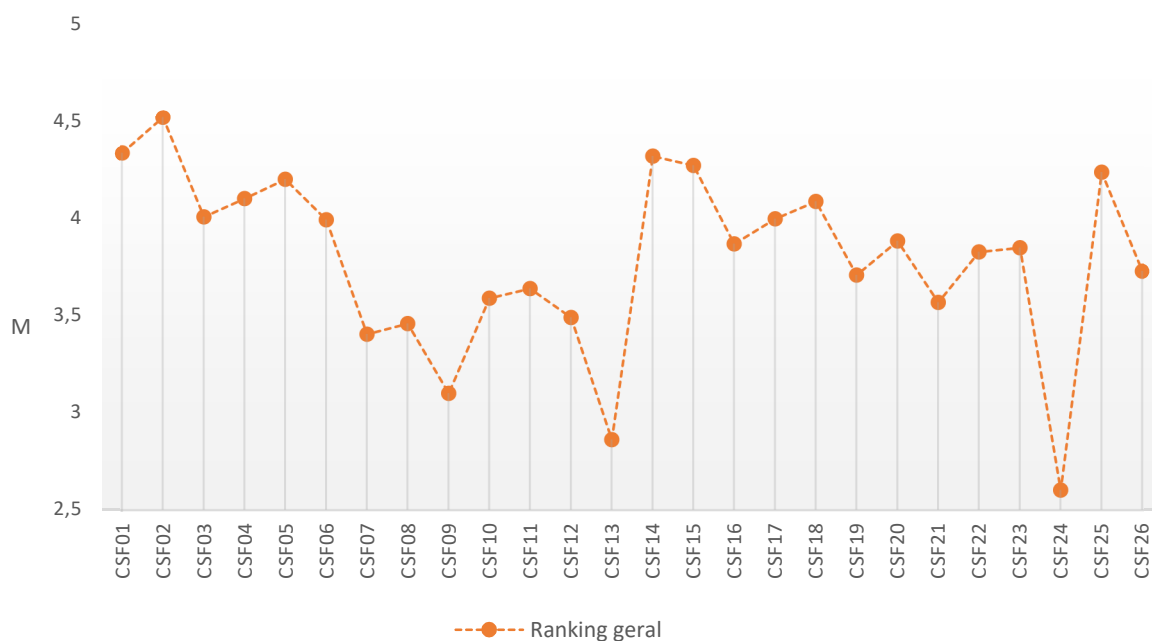
Tabela 9 - *Ranking* Geral de Percepção dos CSFs dos TCs brasileiros

Ranking geral		
R	CSF	M
1	CSF2	4,517
2	CSF1	4,333
3	CSF14	4,318
4	CSF15	4,269
5	CSF25	4,234
6	CSF5	4,199
7	CSF4	4,100
8	CSF18	4,085
9	CSF3	4,005
10	CSF17	3,995
11	CSF6	3,990
12	CSF20	3,881
13	CSF16	3,866
14	CSF23	3,846
15	CSF22	3,826
16	CSF26	3,726
17	CSF19	3,706
18	CSF11	3,637
19	CSF10	3,587
20	CSF21	3,567
21	CSF12	3,488
22	CSF8	3,458
23	CSF7	3,403

24	CSF9	3,100
25	CSF13	2,861
26	CSF24	2,602

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 3 - Percepção dos CSFs pelos TCs brasileiros



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para os gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros, os 3 mais importantes CSFs foram: CSF02 (Apoio/Comprometimento da alta administração), CSF01 (Missão do projeto, metas, objetivos, escopo, definição/percepção, visão do projeto) e CSF14 (Competência e eficácia da equipe do projeto). Isso é justificado pela importância do apoio da administração e objetivos na execução de um projeto e também às dificuldades de encontrar profissionais eficientes na execução de projetos. Os 3 últimos foram: CSF09 (Ambiente, fatores e suporte sociais), CSF13 (Ambiente, fatores/riscos econômico e economia nacional) e CSF24 (Natureza, ambiente natural e fatores naturais).

Para fornecer à literatura uma percepção detalhada do estudo no setor público, especificamente nos Tribunais de Contas brasileiros, uma próxima análise concentrada nos Tribunais de Contas brasileiros está sendo considerada.

4.2 Comparação entre regiões brasileiras

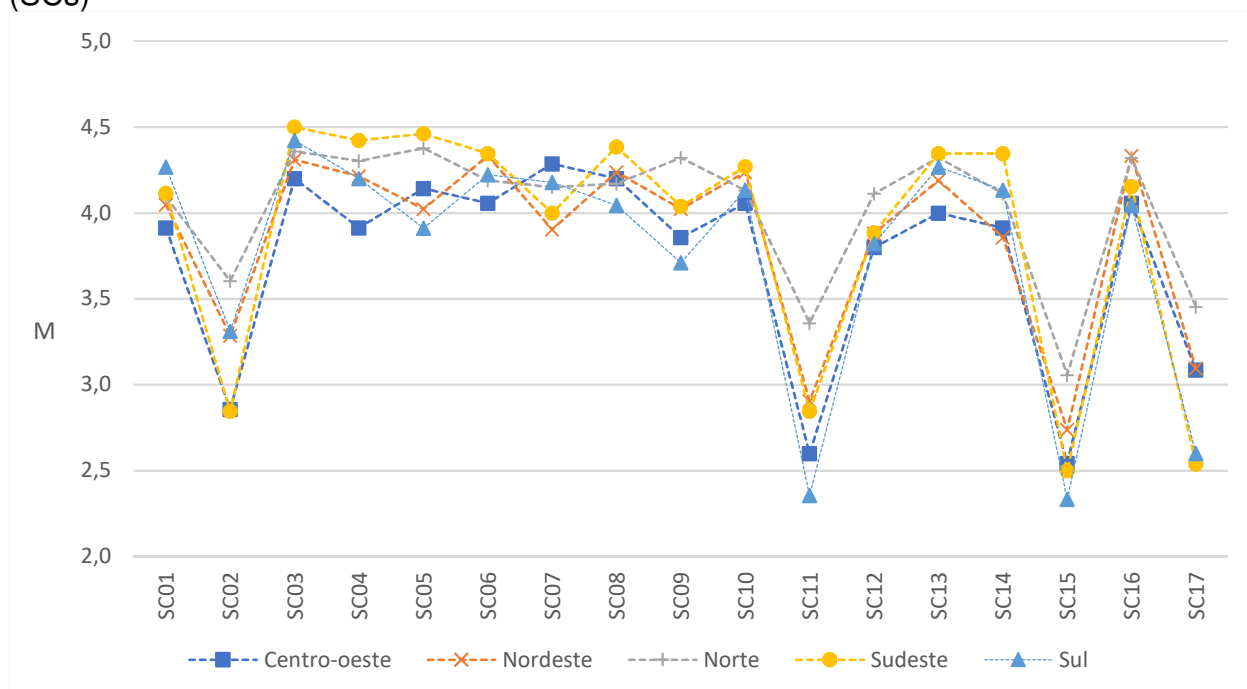
Um comparativo entre a percepção da importância dos Critérios de Sucesso para os Tribunais de Contas brasileiros, categorizados por região geográfica brasileira, é resumido pelas Tabela 10 e Figura 4.

Tabela 10 - Comparativo entre as regiões brasileiras – Critérios de Sucesso (SCs)

R	Centro-oeste (2)		Nordeste (7)		Norte (5)		Sudeste (3)		Sul (3)	
	SC	M	SC	M	SC	M	SC	M	SC	M
1	SC07	4,286	SC06	4,333	SC05	4,377	SC03	4,500	SC03	4,422
2	SC03	4,200	SC16	4,333	SC03	4,358	SC05	4,462	SC01	4,267
3	SC08	4,200	SC03	4,310	SC09	4,321	SC04	4,423	SC13	4,267
4	SC05	4,143	SC08	4,238	SC13	4,321	SC08	4,385	SC06	4,222
5	SC06	4,057	SC10	4,238	SC16	4,321	SC06	4,346	SC04	4,200
6	SC10	4,057	SC04	4,214	SC04	4,302	SC13	4,346	SC07	4,178
7	SC16	4,057	SC13	4,190	SC06	4,189	SC14	4,346	SC10	4,133
8	SC13	4,000	SC01	4,048	SC08	4,170	SC10	4,269	SC14	4,133
9	SC01	3,914	SC05	4,024	SC07	4,151	SC16	4,154	SC08	4,044
10	SC04	3,914	SC09	4,024	SC10	4,132	SC01	4,115	SC16	4,044
11	SC14	3,914	SC07	3,905	SC12	4,113	SC09	4,038	SC05	3,911
12	SC09	3,857	SC12	3,881	SC14	4,113	SC07	4,000	SC12	3,822
13	SC12	3,800	SC14	3,857	SC01	4,094	SC12	3,885	SC09	3,711
14	SC17	3,086	SC02	3,286	SC02	3,604	SC02	2,846	SC02	3,311
15	SC02	2,857	SC17	3,095	SC17	3,453	SC11	2,846	SC17	2,600
16	SC11	2,600	SC11	2,905	SC11	3,358	SC17	2,538	SC11	2,356
17	SC15	2,543	SC15	2,738	SC15	3,057	SC15	2,500	SC15	2,333

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 4 – Gráfico comparativo entre as regiões brasileiras – Critérios de Sucesso (SCs)



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 10, a primeira coluna indica o *ranking* de importância de SCs enquanto nas demais colunas indica resultados por região geográfica do Brasil, sendo o número de Tribunais em cada região indicado, entre parênteses, no título da coluna. Observa-se na Tabela 10 que somente o SC3 (Qualidade e desempenho técnico) aparece entre os 3 primeiros do *ranking* de todas as regiões. Por um outro lado, entre os 3 SCs menos importantes, todas as regiões percebem similarmente o baixo grau de importância do SC15 (Impacto ambiental) e do SC11 (Saúde e segurança). Ainda, conforme a Figura 4, existe uma diferença de cerca de 0,7 pontos para SC15 e 1 ponto para SC11, na média de tais fatores entre as regiões Norte e Sul. Ademais, o SC17 (Satisfação dos Fornecedores) é percebido, como parte dos 3 SCs menos importantes, em 4 das 5 regiões brasileiras. Apesar das variações nos valores médios da Tabela 10, o que também altera o *ranking* de importância percebida pelos respondentes, há uma certa sintonia em relação aos SCs percebidos como menos importantes pelos tribunais, quando categorizados em regiões geográficas, destacando-se SC02 (Custo/Orçamento), SC11, SC15 e SC17, conforme extrai-se da Figura 4.

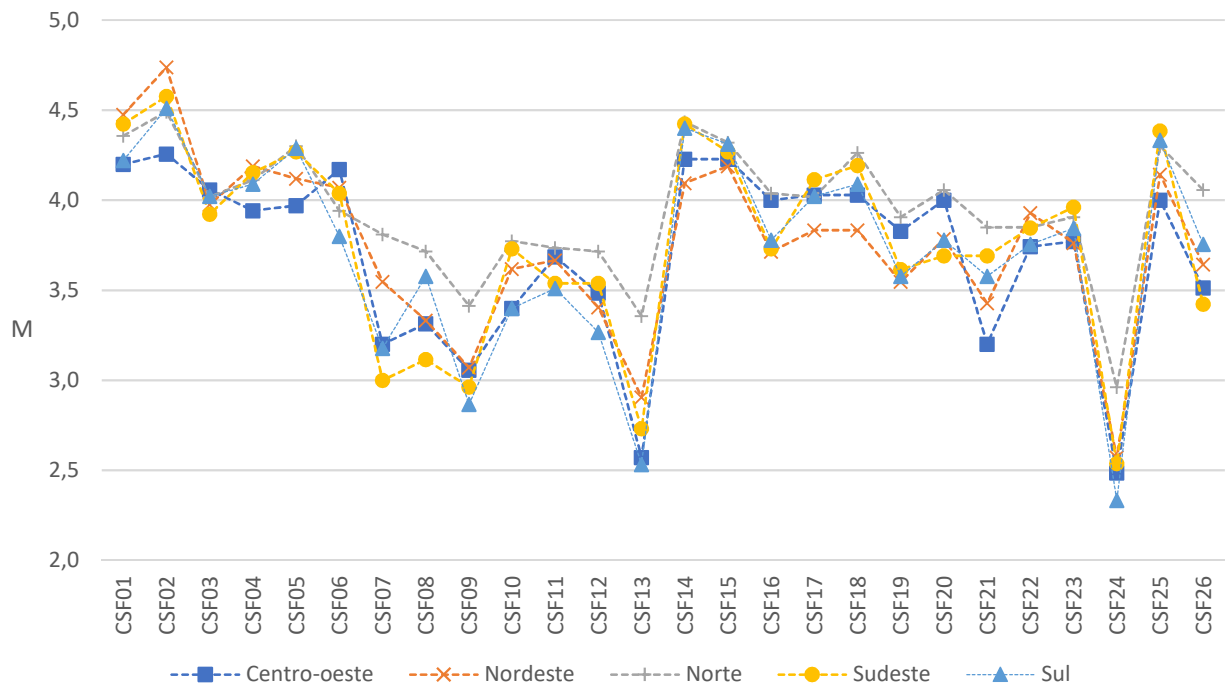
Ainda considerando a categorização em regiões geográficas, a Tabela 11 e a Figura 5 resumem a importância percebida pelos respondendo em relação a Fatores Críticos de Sucesso.

Tabela 11 - Comparativo entre as regiões brasileiras – Fatores Críticos de Sucesso (CSFs)

R	Centro-oeste		Nordeste		Norte		Sudeste		Sul	
	CSF	M	CSF	M	CSF	M	CSF	M	CSF	M
1	CSF02	4,257	CSF02	4,738	CSF02	4,491	CSF02	4,577	CSF02	4,511
2	CSF14	4,229	CSF01	4,476	CSF14	4,434	CSF01	4,423	CSF14	4,400
3	CSF15	4,229	CSF04	4,190	CSF01	4,358	CSF14	4,423	CSF25	4,333
4	CSF01	4,200	CSF15	4,190	CSF15	4,321	CSF25	4,385	CSF15	4,311
5	CSF06	4,171	CSF25	4,143	CSF05	4,302	CSF05	4,269	CSF05	4,289
6	CSF03	4,057	CSF05	4,119	CSF25	4,302	CSF15	4,269	CSF01	4,222
7	CSF17	4,029	CSF14	4,095	CSF18	4,264	CSF18	4,192	CSF04	4,089
8	CSF18	4,029	CSF06	4,071	CSF04	4,113	CSF04	4,154	CSF18	4,089
9	CSF16	4,000	CSF03	3,976	CSF20	4,057	CSF17	4,115	CSF03	4,022
10	CSF20	4,000	CSF22	3,929	CSF26	4,057	CSF06	4,038	CSF17	4,022
11	CSF25	4,000	CSF17	3,833	CSF16	4,038	CSF23	3,962	CSF23	3,844
12	CSF05	3,971	CSF18	3,833	CSF03	4,019	CSF03	3,923	CSF06	3,800
13	CSF04	3,943	CSF20	3,786	CSF17	4,019	CSF22	3,846	CSF16	3,778
14	CSF19	3,829	CSF23	3,762	CSF06	3,943	CSF10	3,731	CSF20	3,778
15	CSF23	3,771	CSF16	3,714	CSF19	3,906	CSF16	3,731	CSF22	3,756
16	CSF22	3,743	CSF11	3,667	CSF23	3,906	CSF20	3,692	CSF26	3,756
17	CSF11	3,686	CSF26	3,643	CSF21	3,849	CSF21	3,692	CSF08	3,578
18	CSF26	3,514	CSF10	3,619	CSF22	3,849	CSF19	3,615	CSF19	3,578
19	CSF12	3,486	CSF07	3,548	CSF07	3,811	CSF11	3,538	CSF21	3,578
20	CSF10	3,400	CSF19	3,548	CSF10	3,774	CSF12	3,538	CSF11	3,511
21	CSF08	3,314	CSF21	3,429	CSF11	3,736	CSF26	3,423	CSF10	3,400
22	CSF07	3,200	CSF12	3,405	CSF08	3,717	CSF08	3,115	CSF12	3,267
23	CSF21	3,200	CSF08	3,333	CSF12	3,717	CSF07	3,000	CSF07	3,178
24	CSF09	3,057	CSF09	3,071	CSF09	3,415	CSF09	2,962	CSF09	2,867
25	CSF13	2,571	CSF13	2,905	CSF13	3,358	CSF13	2,731	CSF13	2,533
26	CSF24	2,486	CSF24	2,571	CSF24	2,962	CSF24	2,538	CSF24	2,333

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 5 – Gráfico comparativo entre as regiões brasileiras – Fatores Críticos de Sucesso (CSFs)



Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se na Tabela 11 que o CSF02 (Apoio/Comprometimento da alta administração) é o primeiro lugar em todas as regiões, demonstrando que o apoio da instituição em seus próprios projetos é o fator que mais traz sucesso a um projeto na percepção dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros. Observa-se, também, na Tabela 11 que somente o CSF14 (Competência e eficácia da equipe/membros da equipe do projeto) aparece entre os 3 primeiros do *ranking* de todas as regiões. Em relação aos CSFs considerados menos importantes, observa-se que o CSF9 (Ambiente social, fatores sociais e suporte social), o CSF13 (ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) e o CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais) são os últimos em todas as regiões. O CSF24 é o último em todas as regiões e reflete o resultado dos Critérios de Sucesso, visto que o SC15, que tem a mesma temática, também foi o último no *ranking*. A maior distância entre médias (0,8 pontos) encontrada foi em relação a importância percebida para o CSF13 (Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) entre as regiões norte e sul.

4.3 Comparação entre homens e mulheres

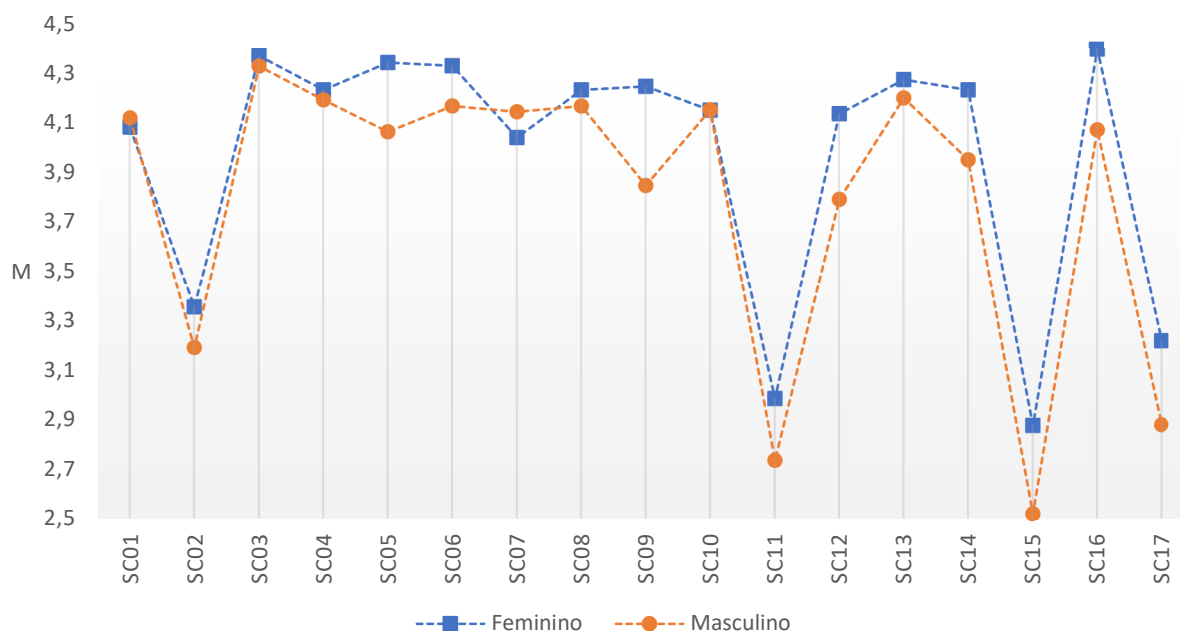
Nas Tabelas 12 e 13 e Figuras 6 e 7 estão demonstradas as comparações de percepção entre homens e mulheres que atuaram como gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros para SCs e CSFs, respectivamente.

Tabela 12 - Comparação entre percepções de homens e mulheres acerca dos SCs

R	Feminino		Masculino	
	SC	M	SC	M
1	SC16	4,397	SC03	4,328
2	SC03	4,370	SC13	4,200
3	SC05	4,342	SC04	4,192
4	SC06	4,329	SC06	4,168
5	SC13	4,274	SC08	4,168
6	SC09	4,247	SC10	4,152
7	SC04	4,233	SC07	4,144
8	SC08	4,233	SC01	4,120
9	SC14	4,233	SC16	4,072
10	SC10	4,151	SC05	4,064
11	SC12	4,137	SC14	3,952
12	SC01	4,082	SC09	3,848
13	SC07	4,041	SC12	3,792
14	SC02	3,356	SC02	3,192
15	SC17	3,219	SC17	2,880
16	SC11	2,986	SC11	2,736
17	SC15	2,877	SC15	2,520

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 6 – Gráfico comparativo das percepções de homens e mulheres acerca dos SCs



Fonte: Elaborada pelo autor.

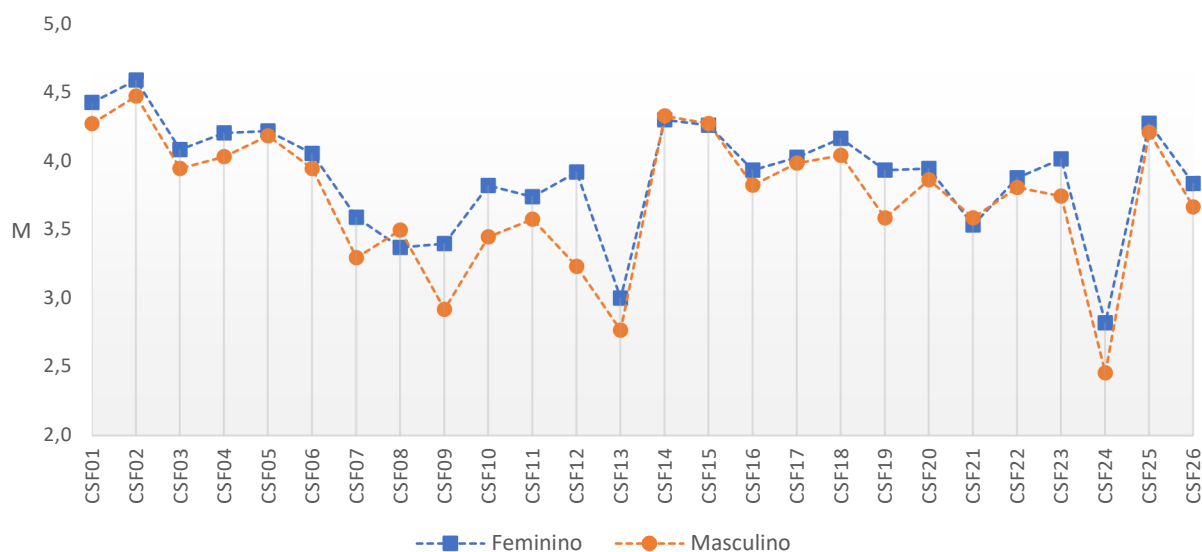
No caso dos SCs, percebe-se uma distinção na primeira posição do *ranking* exibido na Tabela 12, sendo que, para mulheres, o mais importante é o SC16 (Eficácia), enquanto para homens é o SC03 (Qualidade/Desempenho técnico). Tanto homens quanto mulheres percebem SC17 (Satisfação dos Fornecedores), SC11 (Saúde e segurança) e SC15 (Impacto Ambiental), inclusive com mesma ordem no *ranking*, corroborando resultados encontrados na análise de resultados categorizados por região geográfica. A maior distância entre médias encontrada foi no SC09 (Metas/objetivos Estratégicos e Competitividade), sendo mais importante para o público feminino. Ainda, conforme Figura 6, exceto para o SC01 (Tempo/Prazo do projeto), SC07 (Especificações e Requisitos Técnicos) e SC10 (Uso/Utilização), para todos os outros SCs a média dada por mulheres para importância de SCs é maior que a média masculina, hipotetizando que a percepção feminina sobre a importância de SCs é mais positiva comparado à percepção masculina.

Tabela 13 - Comparação entre percepções de homens e mulheres acerca dos CSFs

Feminino			Masculino	
R	CSF	M	CSF	M
1	CSF02	4,589	CSF02	4,472
2	CSF01	4,425	CSF14	4,328
3	CSF14	4,301	CSF01	4,272
4	CSF25	4,274	CSF15	4,272
5	CSF15	4,260	CSF25	4,208
6	CSF05	4,219	CSF05	4,184
7	CSF04	4,205	CSF18	4,040
8	CSF18	4,164	CSF04	4,032
9	CSF03	4,082	CSF17	3,984
10	CSF06	4,055	CSF03	3,944
11	CSF17	4,027	CSF06	3,944
12	CSF23	4,014	CSF20	3,864
13	CSF20	3,945	CSF16	3,824
14	CSF16	3,932	CSF22	3,808
15	CSF19	3,932	CSF23	3,744
16	CSF12	3,918	CSF26	3,664
17	CSF22	3,877	CSF19	3,584
18	CSF26	3,836	CSF21	3,584
19	CSF10	3,822	CSF11	3,576
20	CSF11	3,740	CSF08	3,496
21	CSF07	3,589	CSF10	3,448
22	CSF21	3,534	CSF07	3,296
23	CSF09	3,397	CSF12	3,232
24	CSF08	3,370	CSF09	2,920
25	CSF13	3,000	CSF13	2,768
26	CSF24	2,822	CSF24	2,456

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 7 - Gráfico comparativo das percepções de homens e mulheres acerca dos CSFs



Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se, na Tabela 13, que os mesmos CSFs aparecem entre os 3 primeiros do *ranking*, sendo o CSF02 (Apoio/Comprometimento da alta administração) considerado o mais importante tanto para homens quanto para mulheres, demonstrando similaridade de percepção. Ainda, homens e mulheres compartilham a mesma opinião dos dois CSFs menos importantes: CSF13 (Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) e CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais), corroborando resultados encontrados na análise de resultados categorizados por região geográfica. A maior diferença entre médias (0,7 pontos) ocorreu na percepção da importância do CSF12 (Estrutura organizacional do projeto, política/filosofia organizacional) com maior média para as mulheres. Ainda, conforme Figura 7, exceto para a CFS08 (Ambiente político, estabilidade/instabilidade política, riscos políticos, fatores políticos, influências políticas), CSF14 (Competência e eficácia da equipe/membros da equipe do projeto), CSF15 (Pessoal do projeto, capacidade/qualidade do pessoal do projeto, pessoal do projeto adequado/qualificado, questões de pessoal do projeto) e CFS21 (Urgência/emergência do projeto, urgência dos resultados do projeto), para todos os outros CSFs, a média dada por mulheres para importância de CSFs é maior que a média masculina, hipotetizando que a percepção feminina sobre a importância de CSFs é mais positiva comparado à percepção masculina.

4.4 Comparação entre escolaridades

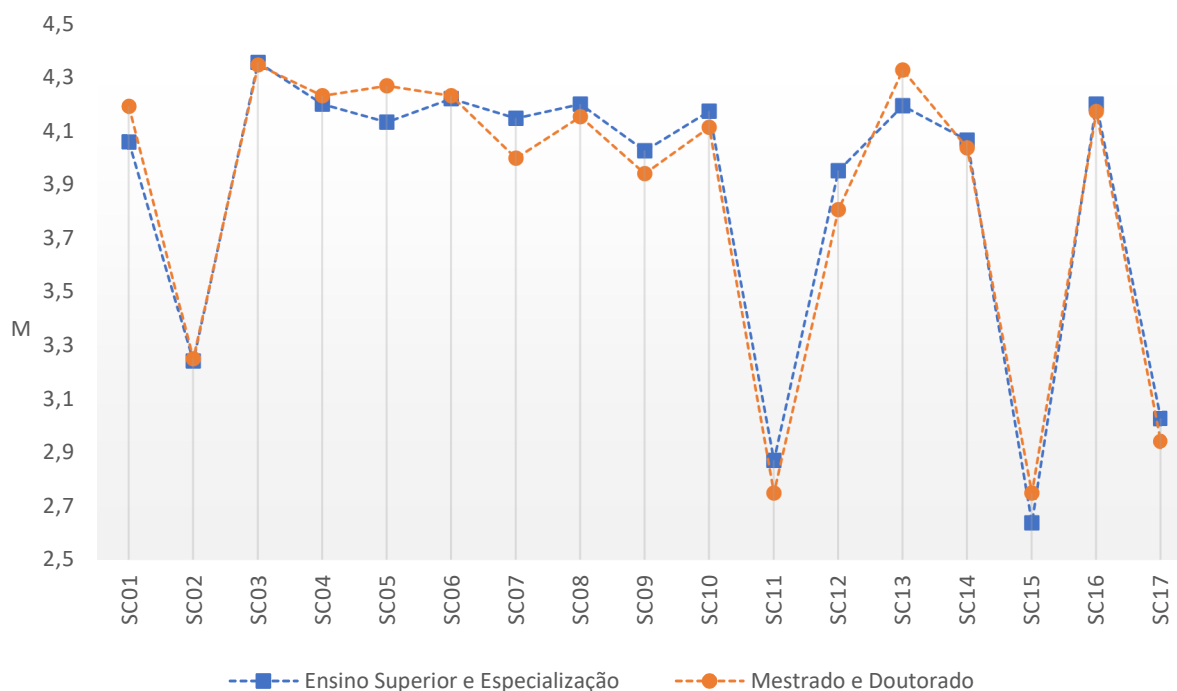
Em outra análise, foi demonstrada a comparação entre diferentes escolaridades, avaliando as percepções de quem tem ensino superior ou especialização em comparação com quem tem mestrado ou doutorado, conforme Tabelas 14 e 15 e Figuras 8 e 9.

Tabela 14 - Comparação das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos SCs

R	Ensino Superior e Especialização		Mestrado e Doutorado	
	SC	M	SC	M
1	SC03	4,356	SC03	4,346
2	SC06	4,221	SC13	4,327
3	SC04	4,201	SC05	4,269
4	SC08	4,201	SC04	4,231
5	SC16	4,201	SC06	4,231
6	SC13	4,195	SC01	4,192
7	SC10	4,174	SC16	4,173
8	SC07	4,148	SC08	4,154
9	SC05	4,134	SC10	4,115
10	SC14	4,067	SC14	4,038
11	SC01	4,060	SC07	4,000
12	SC09	4,027	SC09	3,942
13	SC12	3,953	SC12	3,808
14	SC02	3,242	SC02	3,250
15	SC17	3,027	SC17	2,942
16	SC11	2,872	SC11	2,750
17	SC15	2,638	SC15	2,750

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 8 – Gráfico comparativo das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos SCs



Fonte: Elaborada pelo autor.

Sobre os SCs, revelou-se que o SC03 (Qualidade/Desempenho técnico) é percebido como mais importante pelas duas categorias de escolaridades. Observa-se também que os 3 últimos no *ranking* são os mesmos para as diferentes escolaridades. Embora haja diferenças em posições do *ranking*, qualitativamente não houve muita diferença de percepção em relação à importância de SCs, conforme demonstra a Figura 8.

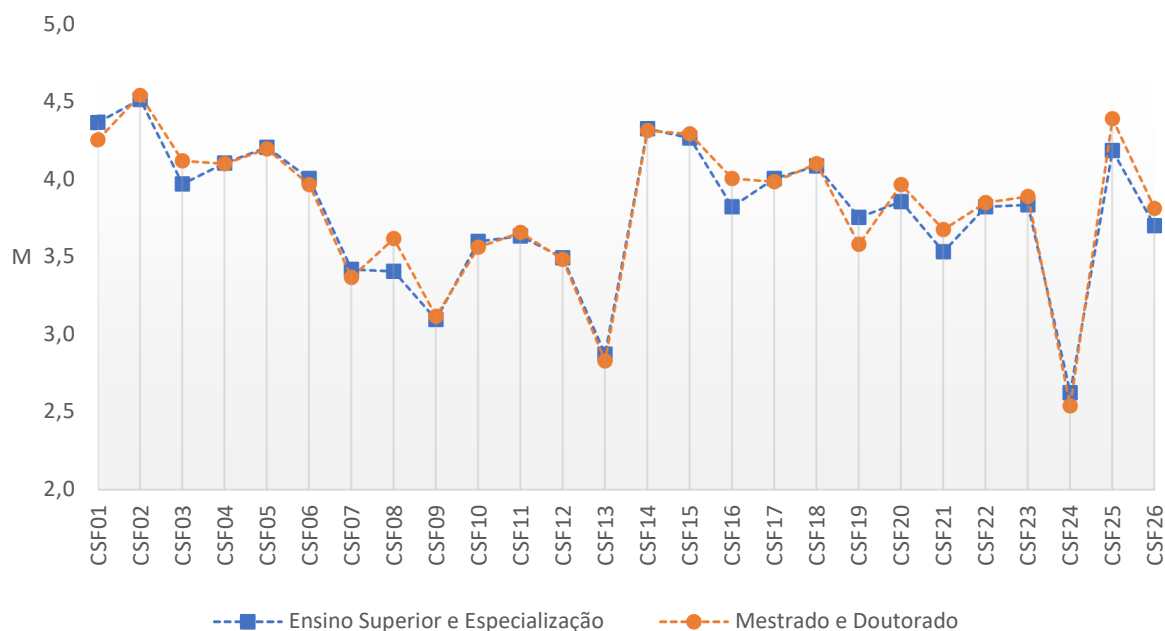
Tabela 15 - Comparação das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos CSFs

R	Ensino Superior e Especialização		Mestrado e Doutorado	
	CSF	M	CSF	M
1	CSF02	4,510	CSF02	4,538
2	CSF01	4,362	CSF25	4,385
3	CSF14	4,322	CSF14	4,308
4	CSF15	4,262	CSF15	4,288
5	CSF05	4,201	CSF01	4,250

6	CSF25	4,181	CSF05	4,192
7	CSF04	4,101	CSF03	4,115
8	CSF18	4,081	CSF04	4,096
9	CSF06	4,000	CSF18	4,096
10	CSF17	4,000	CSF16	4,000
11	CSF03	3,966	CSF17	3,981
12	CSF20	3,852	CSF06	3,962
13	CSF23	3,832	CSF20	3,962
14	CSF16	3,819	CSF23	3,885
15	CSF22	3,819	CSF22	3,846
16	CSF19	3,752	CSF26	3,808
17	CSF26	3,698	CSF21	3,673
18	CSF11	3,631	CSF11	3,654
19	CSF10	3,597	CSF08	3,615
20	CSF21	3,530	CSF19	3,577
21	CSF12	3,490	CSF10	3,558
22	CSF07	3,416	CSF12	3,481
23	CSF08	3,403	CSF07	3,365
24	CSF09	3,094	CSF09	3,115
25	CSF13	2,872	CSF13	2,827
26	CSF24	2,624	CSF24	2,538

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 9 – Gráfico comparativo das percepções entre níveis de escolaridade acerca dos CSFs



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação a CSFs, conforme Tabela 15 e Figura 9, há uma diferença na percepção de importância de CSFs em função do nível de escolaridade nas 3 primeiras classificações do *ranking*. Observa-se que os três últimos CSFs no *ranking* são os mesmos para os dois grupos. Ainda, ao agrupar as repostas por nível de ensino, os CSFs percebidos com menos importância são iguais aos resultados encontrados na análise de resultados categorizados por região geográfica.

4.5 Comparação entre faixas etárias

A Tabela 16 e Figura 10 resumem os resultados sobre a percepção de importância de SCs em função da faixa etária.

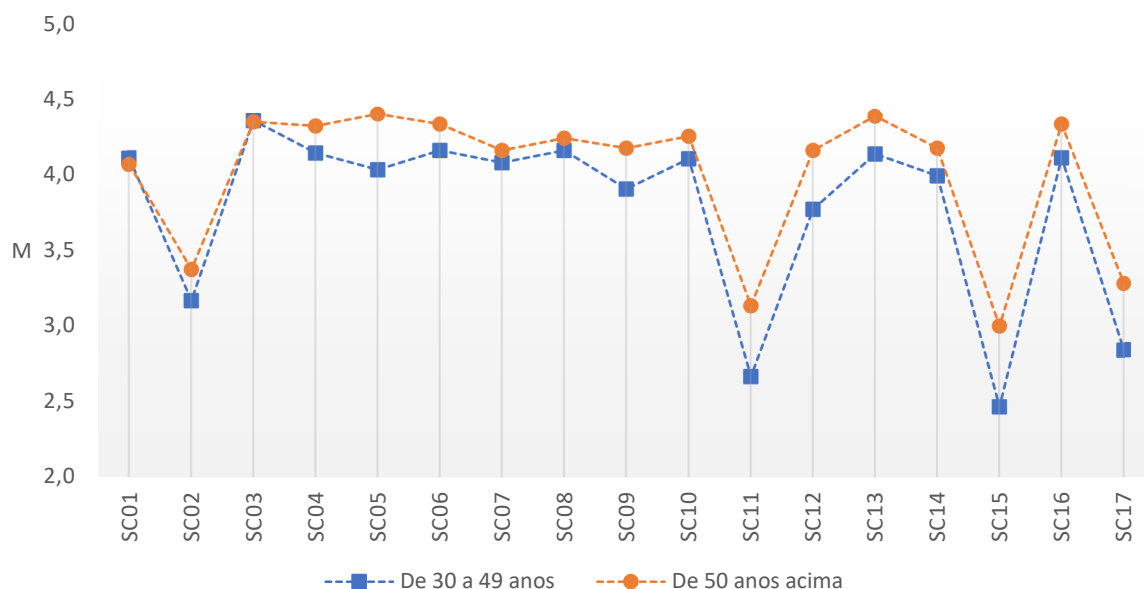
Tabela 16 - Comparação entre percepções de diferentes faixas etárias acerca dos SCs

R	De 30 a 49 anos		De 50 anos acima	
	SC	M	SC	M
1	SC03	4,357	SC05	4,400
2	SC06	4,159	SC13	4,387

3	SC08	4,159	SC03	4,347
4	SC04	4,143	SC06	4,333
5	SC13	4,135	SC16	4,333
6	SC01	4,111	SC04	4,320
7	SC16	4,111	SC10	4,253
8	SC10	4,103	SC08	4,240
9	SC07	4,079	SC09	4,173
10	SC05	4,032	SC14	4,173
11	SC14	3,992	SC07	4,160
12	SC09	3,905	SC12	4,160
13	SC12	3,770	SC01	4,067
14	SC02	3,167	SC02	3,373
15	SC17	2,841	SC17	3,280
16	SC11	2,667	SC11	3,133
17	SC15	2,468	SC15	3,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 10 – Gráfico comparativo das percepções de diferentes faixas etárias acerca dos SCs



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ambos os grupos percebem o SC03 (Qualidade - Desempenho técnico), como entre os 3 primeiros do *ranking* de importância, sendo SC17 (Satisfação dos Fornecedores), SC11 (Saúde e segurança), SC15 (Impacto ambiental) menos importantes, inclusive com mesma ordem no *ranking*, estando muito próximo dos resultados encontrados na análise de resultados categorizados por região geográfica. Em termos de diferenças de percepção, enquanto o grupo “50 anos acima” considera o SC05 (Desempenho da instituição) como mais importante, o outro grupo o considera como o décimo SC mais importante. Ainda, de uma forma geral, a média dada pelo grupo mais velho para a importância de SCs é maior que a média do grupo mais novo, conforme Figura 10, hipotetizando que a percepção de mais velhos sobre a importância de SCs é mais positiva comparado à percepção de mais novos.

Esse efeito também é observado para CSFs, conforme Figura 11. De acordo a Tabela 17, em termos de importância, o CSF02 é compartilhado por ambos os grupos como mais importante. Como menos importante, os grupos compartilham dois CSFs: CSF13 (Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) e CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais).

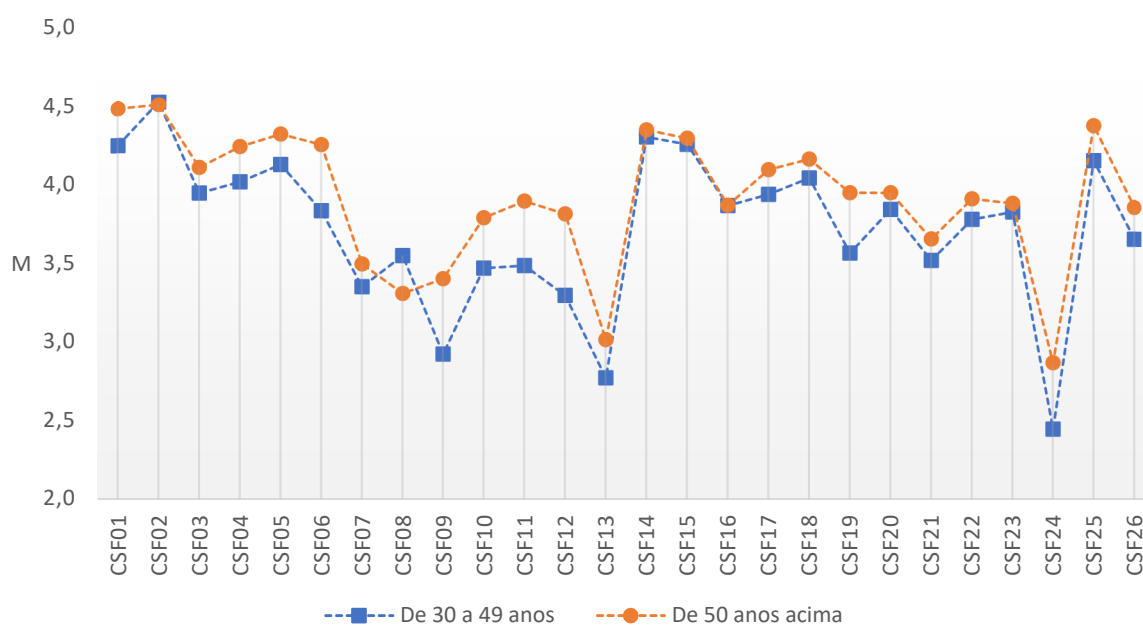
Tabela 17 - Comparação entre percepções de diferentes faixas etárias acerca dos CSFs

Ranking	De 30 a 49 anos		De 50 anos acima	
	CSF	Média	CSF	Média
1	CSF02	4,524	CSF02	4,507
2	CSF14	4,302	CSF01	4,480
3	CSF15	4,254	CSF25	4,373
4	CSF01	4,246	CSF14	4,347
5	CSF25	4,151	CSF05	4,320
6	CSF05	4,127	CSF15	4,293
7	CSF18	4,040	CSF06	4,253
8	CSF04	4,016	CSF04	4,240
9	CSF03	3,944	CSF18	4,160
10	CSF17	3,937	CSF03	4,107
11	CSF16	3,865	CSF17	4,093
12	CSF20	3,841	CSF19	3,947

13	CSF06	3,833	CSF20	3,947
14	CSF23	3,825	CSF22	3,907
15	CSF22	3,778	CSF11	3,893
16	CSF26	3,651	CSF23	3,880
17	CSF19	3,563	CSF16	3,867
18	CSF08	3,548	CSF26	3,853
19	CSF21	3,516	CSF12	3,813
20	CSF11	3,484	CSF10	3,787
21	CSF10	3,468	CSF21	3,653
22	CSF07	3,349	CSF07	3,493
23	CSF12	3,294	CSF09	3,400
24	CSF09	2,921	CSF08	3,307
25	CSF13	2,770	CSF13	3,013
26	CSF24	2,444	CSF24	2,867

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 11 – Gráfico comparativo das percepções de diferentes faixas etárias acerca dos CSFs



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.6 Comparação entre gestores e não gestores

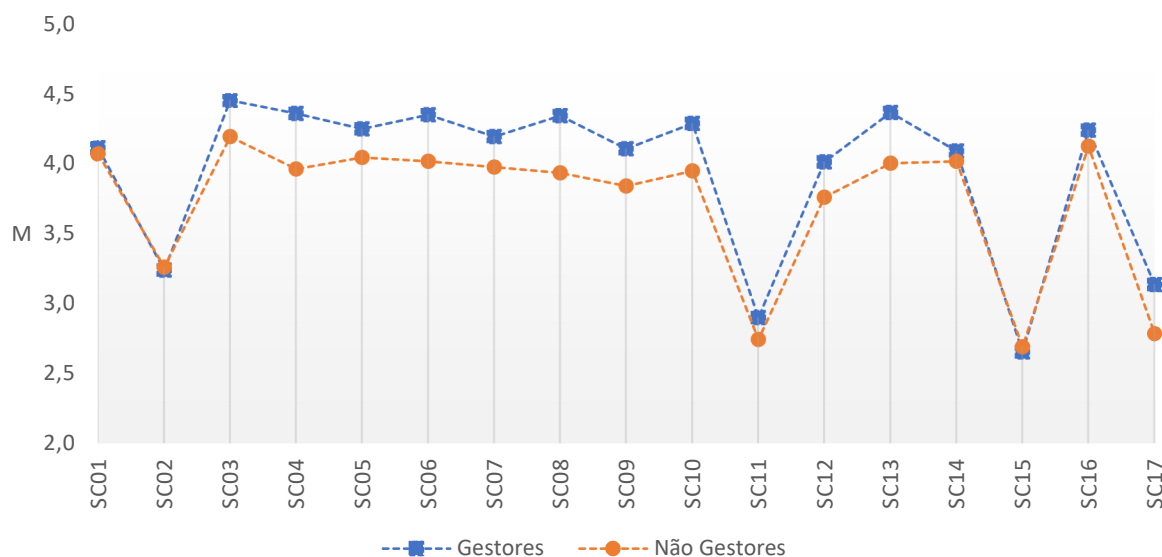
Outra análise realizada foi sobre os gerentes de projetos que exercem função de gestão no Tribunal de Contas em comparação com aqueles que não exercem função de gestão nas suas atividades fora do projeto. Reforça-se que 63,1% dos respondentes exercem a função de gestão. Conforme a Tabela 18, o SC03 (Qualidade/Desempenho técnico) ficou em primeiro lugar entre gestores e não gestores, confirmando a importância para todos desse SC. O SC01 (Tempo/Prazo do projeto) é o terceiro mais importante para os não gestores, enquanto é apenas o décimo para os gestores, demonstrando divergência de percepções entre os grupos. Os cinco últimos colocados foram iguais para ambos os grupos.

Tabela 18 - Comparação entre percepções entre gestores e não gestores sobre SCs

Gestores			Não gestores	
R	SC	M	SC	M
1	SC03	4,449	SC03	4,189
2	SC13	4,362	SC16	4,122
3	SC04	4,354	SC01	4,068
4	SC06	4,346	SC05	4,041
5	SC08	4,339	SC06	4,014
6	SC10	4,283	SC14	4,014
7	SC05	4,244	SC13	4,000
8	SC16	4,236	SC07	3,973
9	SC07	4,189	SC04	3,959
10	SC01	4,110	SC10	3,946
11	SC09	4,102	SC08	3,932
12	SC14	4,087	SC09	3,838
13	SC12	4,008	SC12	3,757
14	SC02	3,236	SC02	3,257
15	SC17	3,134	SC17	2,784
16	SC11	2,898	SC11	2,743
17	SC15	2,654	SC15	2,689

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 12 – Gráfico comparativo das percepções entre gestores e não gestores sobre SCs



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme a Figura 12, a média dada pelo grupo de gestores para a importância de SCs é maior que a média do grupo de não gestores, hipotetizando que a percepção de gestores sobre a importância de SCs é mais positiva comparado à percepção de não gestores.

A Tabela 19 e Figura 13 resumem resultados sobre os CSFs para os grupos “não gestores” e “gestores”. Para os gestores, o mais importante é o CSF02 (Apoio/Comprometimento da alta administração) enquanto para os não gestores o mais importante é o CSF01 (Missão do projeto, metas e objetivos do projeto, escopo do projeto, definição/percepção do projeto, visão do projeto), revelando percepções diversas. Observa-se que os seis últimos estão na mesma ordem em ambos os grupos.

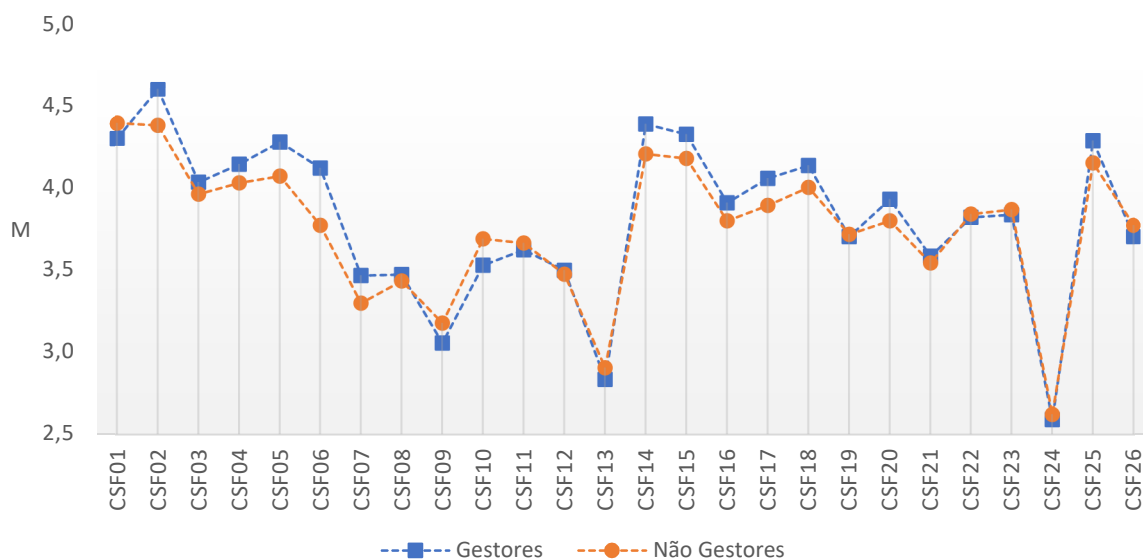
Tabela 19 - Comparação entre percepções entre gestores e não gestores sobre CSFs

R	Gestores		Não gestores	
	CSF	M	CSF	M
1	CSF02	4,598	CSF01	4,392
2	CSF14	4,386	CSF02	4,378
3	CSF15	4,323	CSF14	4,203
4	CSF01	4,299	CSF15	4,176

5	CSF25	4,283	CSF25	4,149
6	CSF05	4,276	CSF05	4,068
7	CSF04	4,142	CSF04	4,027
8	CSF18	4,134	CSF18	4,000
9	CSF06	4,118	CSF03	3,959
10	CSF17	4,055	CSF17	3,892
11	CSF03	4,031	CSF23	3,865
12	CSF20	3,929	CSF22	3,838
13	CSF16	3,906	CSF16	3,797
14	CSF23	3,835	CSF20	3,797
15	CSF22	3,819	CSF06	3,770
16	CSF19	3,701	CSF26	3,770
17	CSF26	3,701	CSF19	3,716
18	CSF11	3,622	CSF10	3,689
19	CSF21	3,583	CSF11	3,662
20	CSF10	3,528	CSF21	3,541
21	CSF12	3,496	CSF12	3,473
22	CSF08	3,472	CSF08	3,432
23	CSF07	3,465	CSF07	3,297
24	CSF09	3,055	CSF09	3,176
25	CSF13	2,835	CSF13	2,905
26	CSF24	2,591	CSF24	2,622

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 13 – Gráfico comparativo das percepções entre gestores e não gestores sobre CSFs



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.7 Análise geral

Considerando as respostas gerais dos respondentes, por região brasileira, por sexo, por grau de escolaridade, por faixa etária, entre gestores e não gestores, há um total de 12 categorias. Foi contabilizado o percentual de aparições de cada SC e cada CSF nestas 12 categorias nas 3 primeiras posições do *ranking* (TOP3) e nas 3 últimas posições do *ranking* (BOTTOM3), o que está resumido na Tabela 20. Os percentuais nulos não foram exibidos na tabela.

Constata-se na Tabela 20, que o SC03 (Qualidade/Desempenho técnico) esteve no TOP 3 em 100% das vezes. Por outro lado, o SC11 (Saúde e Segurança) e do SC15 (impacto ambiental) ficaram 100% no BOTTOM 3. Com relação aos CSFs, o CSF02 (Apoio/comprometimento da alta administração) apareceu em 100% no TOP 3, enquanto o CSF13 (ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) e o CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais) apareceram em 100% das vezes no BOTTOM 3.

Esses achados contribuem para abordar a questão de pesquisa inserida na seção introdutória: como se dá a percepção dos gerentes de projeto do setor público em relação ao sucesso de projetos baseado em critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso? Para os gerentes de projetos dos Tribunais de Contas do Brasil, a

qualidade e o desempenho técnico são critérios primários para avaliar o sucesso do projeto, enquanto o apoio/comprometimento da alta administração são condições necessárias para alcançá-lo.

Tabela 20 - SCs e CSFs que mais apareceram no TOP3 e BOTTOM3

	TOP 3 (%)	BOTTOM 3 (%)		TOP 3 (%)	BOTTOM 3 (%)
SC01	14%	0%	CSF01	64%	0%
SC02	0%	7%	CSF02	100%	0%
SC03	100%	0%	CSF04	7%	0%
SC04	29%	0%	CSF08	0%	14%
SC05	36%	0%	CSF09	0%	86%
SC06	29%	0%	CSF13	0%	100%
SC07	7%	0%	CSF14	86%	0%
SC08	14%	0%	CSF15	21%	0%
SC09	7%	0%	CSF24	0%	100%
SC11	0%	100%	CSF25	21%	0%
SC13	43%	0%			
SC15	0%	100%			
SC16	21%	0%			
SC17	0%	93%			

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.8 Análises de correlação

Segundo Lamprou e Vagiona (2022), a análise de correlação é usada para mensurar e interpretar possíveis relações entre duas variáveis. Ainda, de acordo com Lamprou e Vagiona (2022), um coeficiente de correlação maior que 0,5 indica de moderada a alta correlação. Nas Tabelas 21, 22 e 23 estão demonstradas as correlações iguais ou superiores a 0,5.

Na Tabela 21, observa-se as correlações entre SCs. É possível observar que o SC15 (Impacto ambiental) e o SC11 (Saúde e segurança) têm a mais alta correlação. No entanto, esses SCs não foram considerados relevantes pelos respondentes. O SC08 (Funcionalidade) e o SC07 (Especificações e requisito

técnicos) têm correlação igual 0,598 e, de fato, são critérios complementares. Foram encontradas 289 correlações entre SC e SC, das quais 26 são maiores que 0,5 e menores que 1, correspondendo a 9,6% do total.

Tabela 21 - Correlação entre Critérios de Sucesso (SCs)

	SC05	SC06	SC08	SC09	SC10	SC12	SC13	SC15	SC16	SC17
SC03		0,527								
SC04	0,539	0,586								
SC05		0,573							0,597	
SC06			0,582			0,502				
SC07			0,598							
SC08				0,533	0,532					
SC11								0,628		0,523
SC12							0,551			

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 22, é possível observar as correlações entre os CSFs, sendo a maior correlação entre o CSF15 (Questões de Pessoal do projeto) e CSF14 (Competência e eficácia da equipe), dando ênfase às pessoas do projeto. Outra alta correlação é entre o CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais) e o CSF13 (Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) com 0,653. E a terceira correlação mais forte é entre o CSF11 (gerenciamento de riscos do projeto) e o CSF10 (monitoramento e *feedback*). Foram encontradas 676 correlações entre CSF e CSF, das quais 32 são maiores que 0,5 e menores que 1, correspondendo a 4,9% do total.

Tabela 22 - Correlação entre Fatores Críticos de Sucesso (CSF)

CSF	04	09	10	11	12	13	15	18	19	23	24	25
03	0,503											
05												0,579
07						0,549						
08		0,517										
09			0,520			0,584					0,596	
10				0,608	0,519							
11					0,534							

13				0,653
14		0,739		
17		0,565		
18			0,547	0,531
22				0,521

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 23 demonstra-se correlações entre SCs e CSFs. Destaca-se a correlação entre o SC02 (Custo/orçamento) e o CSF07 (Economia/Financiamento/Orçamento do projeto) como a maior encontrada. Isso se deve em razão do envolvimento financeiro nos SCs e CSFs. A segunda maior correlação encontrada ocorreu entre o CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais) e o SC15 (Impacto ambiental), que tratam da mesma temática, porém que não são tão importantes para os gerentes de projetos dos Tribunais de Contas. Foram encontradas 442 correlações entre SC e CSF, sendo 9 são maiores que 0,5, correspondendo a 2% do total.

Tabela 23 - Correlação entre SCs e CSFs

	<i>CSF05</i>	<i>CSF07</i>	<i>CSF09</i>	<i>CSF13</i>	<i>CSF24</i>
<i>SC02</i>		0,638			
<i>SC06</i>	0,521				
<i>SC11</i>				0,557	0,574
<i>SC15</i>			0,519	0,518	0,628
<i>SC17</i>			0,500	0,559	

Fonte: Elaborada pelo autor.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (RECOMENDAÇÕES)

Uma parte integrante dessa pesquisa é o Produto Técnico-Tecnológico, atendendo aos critérios do Profiap (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública), tendo em vista seu caráter profissional. Ademais, este trabalho é resultado de convênio entre a Universidade Federal de Goiás (UFG) e o TCE-GO (Tribunal de Contas do Estado de Goiás), que firmaram parceria para promover o Mestrado Profissional em Administração Pública para servidores da Corte de Contas goiana, à qual o autor deste trabalho se vincula.

Assim, é requisito a apresentação de uma proposta de intervenção na administração pública, que contribuirá de maneira importante para aprimoramentos na gestão pública e, conseqüentemente, na vida dos cidadãos. Opta-se, conforme orientações do Profiap, por realizar uma análise situacional e recomendações. Ressalta-se que a análise situacional está inserida no tópico relacionado a resultados e discussões, cabendo, neste tópico, as recomendações.

É inexistente uma integração dos Tribunais de Contas quanto à gestão de projetos, possuindo cada Tribunal uma metodologia própria para tratar do planejamento e da execução de suas iniciativas estratégicas, alcançando sucesso em determinados projetos e em outros não. Independente de forma ou conteúdo, ou por mais díspares que sejam, um aprimoramento na metodologia quanto ao sucesso de projetos pode ser implementado por todos os Tribunais de Contas. Assim, a recomendação se dá sugerindo um aprimoramento na metodologia de projetos de cada Tribunal de Contas.

A proposta é a elaboração de um modelo de Termo de Abertura de Projeto (TAP) baseado nos principais critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso pesquisados neste trabalho.

Dentro da gestão de projetos, recomenda-se que todo projeto, antes de seu início, deva ser autorizado formalmente e isso se materializa em um documento denominado Termo de Abertura do Projeto (TAP). Salienta-se que o TAP é um documento de planejamento e de aprovação ou não do projeto. Em caso de aprovação, o gerente do projeto ganha autonomia para perseguir os objetivos desejados, dando início ao projeto. Um TAP é constituído por objetivos do projeto, seus benefícios, um cronograma, um orçamento, as entregas etc. Não há um modelo

definitivo de TAP, mas existem vários modelos disponíveis, de acordo com a área de atuação e necessidades da organização que se propõe a realizar um projeto.

Assim, a proposta é que se use Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso na elaboração do TAP, de modo que o responsável pela elaboração do documento elabore seu projeto levando em consideração elementos de sucesso.

O questionário utilizado neste trabalho solicitou aos respondentes que observassem cada Critério de Sucesso e Fator Crítico de Sucesso e respondessem o quão significativo eram os SCs e CSFs, conforme uma escala. A escala utilizada foi a *Likert*, de 1 a 5 pontos, sendo que 1 era “não significativo”, 2 era “pouco significativo”, 3 era “significativo”, 4 era “bastante significativo” e 5 era “muito significativo”. Considerando essa escala, observa-se que a partir de 3, “significativo”, os respondentes começam a observar a importância dos SCs e CSFs para o sucesso de um projeto.

A partir disso, a proposta é que todos os SCs e CSFs que tenham médias de 3 acima sejam utilizados no TAP a ser proposto. Ressalta-se que está sendo considerado o *ranking* geral dos Tribunais de Contas brasileiros, com a média de todas as respostas.

Desse modo, a proposta é que o responsável pela elaboração do TAP deverá inserir no documento, obrigatoriamente, informações relacionadas aos principais critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso. Tendo a proposta do TAP, o escritório de projetos analisará a viabilidade ou não do projeto baseado nas informações fornecidas pelo gerente de projeto, averiguando se todas as especificações foram cumpridas. A ausência de informações sobre critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso inviabilizará o projeto, ensejando revisão do TAP. Por outro lado, as suas presenças facilitarão a autorização para início do projeto.

Nas tabelas 24 e 25 estão apresentados os critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso, seguido da informação que o gerente do projeto deverá registrar. No relatório técnico que está em anexo, está demonstrado um modelo de TAP a ser utilizado pelos Tribunais de Contas brasileiros.

Tabela 24 - Critérios de Sucesso a serem informados

Critérios de Sucesso	Informações
SC3 (Qualidade - Desempenho técnico)	Especifique o que se espera em termos de qualidade e desempenho do produto.
SC13 (Satisfação do solicitante do projeto)	Especificar, especialmente, com se dará a satisfação do solicitante do projeto.
SC6 (Satisfação das partes interessadas)	Especificar as partes interessadas no projeto e como será avaliada a satisfação delas.
SC4 (Satisfação do cliente ou usuário final)	Especifique o usuário final, suas expectativas e necessidades e como será avaliada a satisfação dele.
SC16 (Eficácia)	Especificar indicadores que a que indiquem atingimento de objetivos e de andamento do projeto, visando avaliar a eficácia do projeto, bem como sua coleta e avaliação.
SC8 (Funcionalidade)	Especifique as funcionalidades do produto.
SC5 (Desempenho da instituição)	Informar como o projeto afetará o desempenho da instituição após concluído.
SC10 (Uso – Utilização)	Especifique a forma de utilização do produto.
SC7 (Especificações e Requisitos Técnicos)	Especifique os requisitos técnicos do produto.
SC19 (Tempo/Prazo do projeto)	Especificar a duração do projeto.
SC14 (Perspectiva Futura)	Informe a perspectiva futura após encerramento do projeto.
SC9 (Metas/objetivos Estratégicos e Competitividade)	Especifique os objetivos estratégicos que o projeto alcança.
SC12 (Satisfação da equipe do projeto)	Informe como será avaliada a satisfação da equipe do projeto.

SC2 (Custo/Orçamento)	Informar orçamento estimado para o projeto.
SC17 (Satisfação dos Fornecedores)	Informe quem serão os fornecedores e como se dará a satisfação deles.

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 25 - Fatores Críticos de Sucesso a serem informados

Fatores Críticos de Sucesso	Informações
CSF2 (Apoio da alta administração/Comprometimento da alta administração)	Informar como se dará o apoio da alta administração.
CSF1 (Missão do projeto, metas e objetivos do projeto, escopo do projeto, definição/percepção do projeto, visão do projeto)	Especificar quais objetivos têm o projeto, que problema pretende resolver.
CSF14 (Competência e eficácia da equipe/membros da equipe do projeto)	Especifique as competências necessárias para o time do projeto.
CSF15 (Pessoal do projeto, capacidade/qualidade do pessoal do projeto, pessoal do projeto adequado/qualificado, questões de pessoal do projeto)	Informe se o pessoal do projeto é capacitado.
CSF25 (Liderança de projeto e equipe, qualidade de liderança de projeto, liderança de projeto eficaz/boa)	Informe quem liderará o projeto.
CSF5 (Competência do gerente de projeto/líder de equipe e experiência passada)	Informe a experiência do líder do projeto e suas capacitações.
CSF4 (Planejamento/monitoramento/controle de projetos, monitoramento e controle, mecanismos/sistemas/procedimentos de monitoramento/controle de projetos)	Informe como se dará o monitoramento do projeto.

CSF18 (Confrontação/solução de problemas do projeto, habilidades de solução de problemas)	Informe a metodologia adotada para solução de problemas.
CSF3 (Comunicação do projeto, sistemas/canais/procedimentos de comunicação/informação, comunicação interna do projeto)	Especifique os canais de comunicação do projeto.
CSF17 (Cronograma/plano do projeto, plano de projeto forte/detalhado/atualizado/compreensível, atualização do plano/cronograma do projeto)	Especificar detalhadamente o cronograma com os marcos de entrega a serem realizadas.
CSF6 (Ambiente tecnológico, tecnologia moderna/avançada/apropriada, automatização, conhecimento/transferência de tecnologia, utilização/suporte de conhecimento e experiência, nível/disponibilidade de tecnologia, avanço tecnológico)	Informe o suporte tecnológico necessário ao projeto.
CSF20 (Recursos adequados do projeto, alocação/gerenciamento de recursos do projeto, recursos qualificados/competentes)	Informe quais são os recursos materiais do projeto.
CSF16 (Tamanho/valor/complexidade do projeto, duração do projeto)	Especificar a duração do projeto.
CSF23 (Reuniões de projeto eficazes/regulares/frequentes, reuniões de revisão/progresso/controle do projeto, reuniões de avaliação de desempenho do projeto, relatórios de progresso do projeto)	Especifique o processo de reuniões de avaliação de desempenho do projeto.
CSF22 (Cliente do projeto, natureza/características/contribuição do cliente do projeto, experiência/conhecimento do cliente do projeto)	Especifique quais características e contribuições do cliente do projeto e como se dará seu engajamento.

participação/engajamento do cliente do projeto)	
CSF26 (Estimativas de tempo/custo do projeto realistas/precisas/confiáveis/detalhadas)	Informar orçamento estimado para o projeto.
CSF19 (Implementação eficaz do programa de garantia de qualidade do projeto, controle/gerenciamento de qualidade do projeto, questões de qualidade do projeto)	A forma de gerenciamento da qualidade do produto.
CSF11 (Confrontação/avaliação/análise/identificação de riscos, gerenciamento de riscos do projeto)	Especificar os riscos inerentes a esse projeto.
CSF10 (Monitoramento e <i>feedback</i> , habilidades de <i>feedback</i>)	Especifique a forma de <i>feedback</i> às partes interessadas.
CSF21 (Urgência/emergência do projeto, urgência dos resultados do projeto)	Informe se é um projeto urgente.
CSF12 (Estrutura organizacional do projeto, política/filosofia organizacional)	Desenhe a estrutura organizacional do projeto.
CSF8 (Ambiente político, estabilidade/instabilidade política, riscos políticos, fatores políticos, influências políticas)	Especifique como será lidado com fatores políticos.
CSF7 (Financiamento do projeto, economia/orçamento do projeto, financiamento adequado/garantido do projeto, fonte de financiamento confiável, fluxos de caixa do projeto)	Informar orçamento estimado para o projeto.
CSF9 (Ambiente social, fatores sociais, suporte social)	Especifique como será lidado com fatores sociais.

Fonte: elaborada pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso em gestão de projetos continua a ser um tópico de ampla discussão no âmbito acadêmico, carecendo ainda de uma definição conclusiva. No contexto específico dos projetos públicos, essa discussão adquire uma relevância ainda maior dada à sua natureza, financiados pelo erário e com impacto direto na vida de numerosos cidadãos.

Considerando a lacuna na literatura sobre escassez de estudos sobre a perspectiva dos gerentes de projetos no setor público em relação a sucesso de projetos, este estudo concentrou-se na análise empírica do sucesso em projetos, particularmente no contexto dos Tribunais de Contas brasileiros, utilizando-se de Critérios de Sucesso (SC) e Fatores Críticos de Sucesso (CSF) como ferramentas de avaliação.

Foi conduzida uma pesquisa por meio da aplicação de um questionário, baseado no estudo de Lamprou e Vagiona (2022), junto aos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros de nível estadual e municipal, visando investigar suas percepções acerca dos Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso em suas respectivas iniciativas estratégicas.

No contexto dos Tribunais de Contas brasileiros, dentre os Critérios de Sucesso, o SC03 (qualidade e desempenho técnico) se destacou aparecendo 100% das vezes entre os 3 primeiros no *ranking*. Entre os 3 últimos, destacam-se o SC11 (saúde e segurança) e SC15 (impacto ambiental) que apareceram 100% das vezes e o SC17 (satisfação dos fornecedores) com 93%.

Com relação aos Fatores Críticos de Sucesso, destaca-se o CSF02 (apoio/ comprometimento da alta administração), aparecendo 100% das vezes entre os 3 primeiros. Já entre os 3 últimos, o CSF13 (Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) e CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais) apareceram 100% das vezes, enquanto o CSF09 (Ambiente social, fatores sociais, suporte social) apareceu 85,7% das vezes.

Das 289 correlações entre SCs, 9,6% apresentam valores maiores que 0,5 e menores que 1 para os Tribunais de Contas brasileiros. Em relação aos Fatores Críticos de Sucesso, 4,9% das 676 correlações entre os CSFs apresentam valores maiores que 0,5 e menores que 1 para as Cortes de Contas nacionais. Ao

correlacionar Critérios de Sucesso com Fatores Críticos de Sucesso, de um total de 442 correlações possíveis, 9 correlações apresentam valores acima de 0,5 e inferiores a 1 para o setor público brasileiro.

Conclui-se que, para os gerentes de projetos dos Tribunais de Contas do Brasil, a qualidade e o desempenho técnico são critérios primários para avaliar o sucesso do projeto, enquanto o apoio/compromisso da alta administração são condições necessárias para alcançá-lo.

As futuras pesquisas poderiam envolver a extensão da mesma metodologia a um nível nacional, abrangendo todas as instituições públicas do país. Este âmbito mais amplo poderia produzir *insights* mais profundos sobre as percepções dentro do setor público. As principais questões a explorar incluem se as percepções permanecem consistentes em várias instituições públicas e se existem pontos em comum na forma como o sucesso é percebido.

Tendo em vista os resultados encontrados, recomenda-se aos Tribunais de Contas brasileiros modificações em suas metodologias de gestão de projetos, buscando incorporar os Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso mais importantes na avaliação inicial de um projeto, para que ele tenha maiores chances de sucesso ao ser concluído.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDUL-RAHMAN, M.; SOYINKA, O.; ADENLE, Y. A.; CHAN, E. H. Comparative study of the critical success factors (CSFs) for community resilience assessment (CRA) in developed and developing countries. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 77, n. 103060, Maio, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103060>,

ADEDOKUN, O. A.; EGBELAKIN, T.; ADEDOKUN, D. O.; ADAFIN, J. Success criteria-based impacts of risk factors on education building projects in southwestern Nigeria. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 21, n. 6, p. 1901-1924, Nov, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEDT-09-2021-0458>

ALBERT, M.; BALVE, P.; SPANG, K. Evaluation of project success: a structured literature review. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 4, p. 796-821, Jun, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>

AUBRY, M.; BRUNET, M. Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. **Project Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 107-129, Out., 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697281604700508>

BESTE, T.; KLAKEGG, O. J. Strategic change towards cost-efficient public construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 4, p. 372-384, Maio, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.006>

BILIR, C.; YAFEZ, E. Project success/failure rates in Turkey. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 9, n. 4, p. 24-40, Jun, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12821/ijispm090402>

BOONE Jr, H. N.; BOONE, D. A. (2012). Analyzing likert data. **The Journal of extension**, v.50, n. 2, pp. 48., Abr, 2012. DOI: <https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48>

BRUNET, M.; AUBRY, M. The three dimensions of a governance framework for major public projects. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1596-1607, Nov, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.004>

BUENGELER, C., SITUMEANG, F. B.; van EERDE, W.; WIJNBERG, N. M. (2021). Fluidity in project management teams across projects. **International Journal of Project Management**, v. 39, n. 3, p. 282-294, Abr, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.001>

BUTT, A. S. Impact of requirements planning on the success of the public residential projects in Pakistan. **Journal of Housing and the Built Environment**, v. 38, n. 3, p. 1313-1351, Nov, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10901-022-09997-3>

CASTRO, M. S.; BAHLI, B.; FARIAS FILHO, J. R.; BARCAUI, A. A contemporary vision of project success criteria. **Brazilian Journal of Operations & Production**

Management, v. 16, n. 1, p. 66-77, Mar, 2019 DOI: <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n1.a6>

COLLINS, A.; BACCARINI, D. Project success - a survey. **Journal of construction research**, v. 5, n. 2, p. 211-231. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1609945104000152>

COOKE-DAVIES, T.J. The real success factors in projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185-190, Abr, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

CRISAN, E. L.; DAN, M.; BELEIU, I. N.; CIOCOIU, E.; BEUDEAN, P. How critical success factors combine to influence success? A configurational theory approach on multiple social projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 16, n. 6/7, p. 767-787, Nov, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2023-0135>

CRONK, B. C. (2019). How to use SPSS®: A step-by-step guide to analysis and interpretation. Routledge.

DARKO, A.; CHAN, A. P.; OWUSU-MANU, D. G.; AMEYAW, E. E. Drivers for implementing green building technologies: An international survey of experts. **Journal of cleaner production**, v.145, pp. 386-394, Mar, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.043>

DAVIS, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. **International journal of project management**, v. 32, n. 2, p. 189-201, Fev, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>

European Commission Centre of Excellence in Project Management (Coepm2). (2018). The PM² Project Management Methodology Guide. 3.0 Current Edition: The PM2 Guide v3.0.

FAREED, M. Z.; SU, Q.; AWAN, A. A.. The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. **Project Leadership and Society**, v. 2, p. 100036, Dez, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>

FAREED, M. Z.; SU, Q. Transformational Leadership and Project Success: A Mediating Role of Public Service Motivation. **Administration & Society**, v. 54, n. 4, p. 690–713, Abr, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/00953997211040466>

FAREED, M. Z., SU, Q.; NAQVI, N. A. The Impact of Emotional Intelligence, Managerial Intelligence, and Transformational Leadership on Multidimensional Public Project Success. **IEEE Engineering Management Review**, v. 50, n. 4, p. 111-126. Ago, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3200408>

FAREED, M. Z.; SU, Q.; ABBAS NAQVI, N.; BATOOL, R.; ASLAM, M. U. Transformational Leadership and Project Success: The Moderating Effect of Top

Management Support. **SAGE Open**, v. 13, n. 3, Ago, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244023119568>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** (6ª ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021. PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.

HERATH, S.; CHONG, S. Key Components and Critical Success Factors for Project Management Success: A Literature Review. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, v.14, n.4, p.431-443. 2021. DOI: <http://doi.org/10.31387/oscm0470314>

INAYAT, A.; MELHEM, H.; ESMAEILY, A. Critical success factors in an agency construction management environment. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 141, n. 1, p. 1–7. 2015. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000921](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000921)

IRFAN, M.; HASSAN, M.; HASSAN, N.; HABIB, M., KHAN, S.; NASRUDDIN, A. M. Project management maturity and organizational reputation: a case study of public sector organizations. **IEEE Access**, v. 8, p. 73828-73842, Maio, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988511>

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 21500:2012: Guidance on Project Management**, Switzerland: ISO, 2012.

KAUFMANN, C.; KOCK, A. Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 6, p. 624-633, Ago, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.007>

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, Out, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2015-0007>

KUMAR, V.; PANDEY, A.; SINGH, R. Project success and critical success factors of construction projects: project practitioners perspectives. **Organization, Technology and Management in Construction: an International Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-22, Abr, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2478/otmcj-2023-0001>

LALMI, A.; FERNANDES, G.; SOUAD, S. B. A conceptual hybrid project management model for construction projects. **Procedia Computer Science**, v. 181, p.921-930. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.248>

LAMPROU, A.; VAGIONA, D. G. Identification and evaluation of success criteria and critical success factors in project success. **Global Journal of Flexible Systems**

Management, v. 23, n. 2, p. 237-253, Mar, 2022. DOI:
<https://doi.org/10.1007/s40171-022-00302-3>

MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica** (8ª ed.). São Paulo: Atlas, 2017.

MASHALI, A.; ELBELTAGI, E.; MOTAWA, I.; ELSHIKH, M. Stakeholder management challenges in mega construction projects: critical success factors. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 21, n. 2, p. 358-375, Mar, 2023. DOI:
<https://doi.org/10.1108/JEDT-09-2021-0483>

McGRATH, J.; KOSTÁLOVÁ, J. Project management trends and new challenges 2020+. **Hradec Economic Days**. v. 10. Part 1. 2020. DOI:
<http://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-061>

MEDEIROS, B. C.; DANJOUR, M. F.; SOUSA NETO, M. V. Gerenciamento de projetos: contribuições para a governança de TI no setor público brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 17, n. 1, p. 54-78, Mar, 2017. DOI:
<https://doi.org/10.20397/2177-6652/2017.v17i1.977>

MIHAESCU, C.; TAPARDEL, A. C. A public administration based on project management. **Administratie si Management Public**, v. 20, p. 97-107, Jan, 2013. Recuperado de: <https://ramp.ase.ro/vol20/20-07.pdf>

MOUTINHO, J. D. A.; RABECHINI JUNIOR, R. Project management in the public context: research field mapping. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 1260-1285, Set., 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190327x>

MÜLLER, R.; TURNER, R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. **Eur Manag J**, v.25, n. 4, p.298–309, Ago, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>

MÜLLER, R.; JUGDEV, K. Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 5, n. 4, p. 757-775, Set, 2012. DOI:
<https://doi.org/10.1108/17538371211269040>

OKUDAN, O.; BUDAYAN, C. Determination of the critical success criteria for public-private partnership (PPP) projects in Turkey. **Politeknik Dergisi**, v. 24, n. 4, p. 1675-1689, Dez, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2339/politeknik.709225>

OLUGBOYEGA, O.; EDWARDS, D. J.; WINDAPO, A. O.; OMOPARIOLA, E. D.; MARTEK, I. Development of a conceptual model for evaluating the success of BIM-based construction projects. **Smart and Sustainable Built Environment**, v. 10, n. 4, p. 681-701, Nov, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/SASBE-02-2020-0013>

OMOTAYO, T.; OLANIPEKUN, A.; OBI, L.; BOATENG, P. (2020). A systems thinking approach for incremental reduction of non-physical waste. **Built Environment**

Project and Asset Management, v. 10, n. 4, p. 509-528. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2019-0100>

PACAGNELLA JR, A. C.; da SILVA, S. L.; PACÍFICO, O.; de ARRUDA IGNACIO, P. S.; da SILVA, A. L. Critical success factors for project manufacturing environments. **Project Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 243-258, Fev, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697281982767>

PICCIOTTO, R. Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 8, p.474-485, Nov, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>

PINTO, J. K.; MANTEL, S. J. The causes of project failure. **IEEE transactions on engineering management**, v. 37, n. 4, p. 269-276, Nov, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1109/17.62322>

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. **Newton Square, PA: Project Management Institute**. v.19, n. 1, p. 67–71, Fev, 1988.

PMI (2020). Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture. *Pulse of the Profession*. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908> em 26/7/2024.

PMI (2024). The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. *Pulse of the Profession*. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work> em 26/7/2024.

RADUJKOVIC, M.; SJEKAVICA, M. Project management success factors. **Procedia Engineering**, v. 196, p. 607-615. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>

RAFEH, A.; QURESHI, M. U.; HAMEED, A.; RASOOL, A. M. Ranking and grouping of critical success factors for stakeholder management in construction projects. **Journal of Asian Architecture and Building Engineering**, p. 1-14, Abr, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/13467581.2023.2193609>

RASOOL, S.F.; WANG, M.; ZHANG, Y.; SAMMA, M. Sustainable work performance: the roles of workplace violence and occupational stress. **Int J Environ Res Public Health**, v.17, n. 3, p. 912, Fev, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17030912>

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard business review**, v. 57, n. 2, p. 81-93. 1979. Recuperado de: <https://eurompmc.org/article/med/10297607>

SAGE, D.; DAINITY, A.; BROOKES, N. A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. **International journal of project management**, v. 32, n. 4, p. 544-555, Maio, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.005>

SALEEM, N.; MATHRANI, S.; SAIJAD, A. Exploring the Evolutionary Characteristics of Project Management Approaches at Different Levels of Operations. **IEEE Asia-Pacific Conference on Computer Science and Data Engineering (CSDE)**, p. 1-7. Dez, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1109/CSDE53843.2021.9718471>

SASTOQUE-PINILLA, L.; ARTELT, S.; BURIMOVA, A.; LOPEZ de LACALLE, N.; TOLEDO-GANDARIAS, N. Project Success Criteria Evaluation for a Project-Based Organization and Its Stakeholders - A Q-Methodology Approach. **Applied Sciences**, v. 12, n. 21, p. 11090, Nov, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/app122111090>

SCHÖBERL, M.; TUYISABE, S.; HOLLAUER, C.; FOTTNER, J. Managing Projects More Successful: Evaluation of a Concept for Implementing Critical Success Factors in Practice. **IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association For Management of Technology (IAMOT) Joint Conference**, p. 1-6. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC-IAMOT55089.2022.10033150>

SHAFIEI, N.; PUTTANNA, K. Critical success factors for international development projects in Afghanistan: An exploratory factor analysis. **Journal of Project Management**, v. 7, n. 4, p. 217-228. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.jp.m.2022.5.001>.

SIMOVIC, D. Project management in development aid industry—public vs. private. **Croatian International Relations Review**, v. 21, n. 72, p. 167-198, Fev, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1515/cirr-2015-0006>

TAKAGI, N.; VARAJÃO, J. ISO 21500 and success management: an integrated model for project management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 39, n. 2, p. 408-427, Jan, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2020-0353>

TILEUBAYEVA, M.; DABYLTAYEVA, N.; MAKASHEVA, K.; MEDUKHANOVA, L.; BEKMUKHAMETOVA, A. Project management in the public administration: evidence from Kazakhstan. **International Journal of Economic Perspectives**, v. 11, n. 4, p. 146-151. 2017. Recuperado de: <https://www.kaznu.kz/content/files/pages/folder22436/sciPaper121644.pdf>

TUAN, N. T. The other side of success factors - A systemic methodology for exploring critical success factors. **Systemic Practice and Action Research**, v. 35, n. 3, p. 441-452, Ago, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-021-09577-6>

TURNER, J.; XUE, Y. On the success of megaprojects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 11, n. 3, p. 783-805, Maio, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0062>

WANG, P.; HOU, L.; HE, X. Study on relative resource carrying capacity in northwest China based on improved model - a case study in Baoji, China. **Journal of Human**

Resource and Sustainability Studies, v.9, n. 2, p. 369-383, Jun, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92023>

WANG, T.; XU, J.; HE, Q.; CHAN, A. P.; OWUSU, E. K. Studies on the success criteria and critical success factors for mega infrastructure construction projects: A literature review. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 30, n. 5, p. 1809-1834, Maio, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1042>

WILLIAMS, T.; VO, H.; BOURNE, M.; BOURNE, P.; KIRKHAM, R.; MASTERTON, G.; ... TOCZYCKA, C. Benefits realisation: case studies in public major project delivery with recommendations for practice. **Production Planning & Control**, p. 1-21, Set, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2256287>

ANEXO I – Questionário

Apresentação	Sou Leandro Vieira Santana, aluno do Profiap/UFG (Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Goiás) e estou realizando pesquisa sobre sucesso em projetos. Para isso, estou aplicando este questionário para realizar um diagnóstico sobre o sucesso em projetos (iniciativas estratégicas), especialmente quanto a critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso nos Tribunais de Contas brasileiros, de forma a subsidiar dissertação e artigo científico, com orientação do Prof. Dr. Michael David de Souza Dutra. Salienta-se que é um questionário adaptado de literatura internacional a partir de artigo científico de Lamprou e Vagiona (2022). Trata-se de um questionário anônimo, opcional e confidencial e seus resultados serão utilizados somente para fins de pesquisa. Assim, considerando sua experiência como gerente/líder na área de gestão de projetos (iniciativas estratégicas), solicito gentilmente que responda a este breve questionário, que não levará mais que 5 minutos. Desde já, agradeço sua colaboração. Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos. Atenciosamente, Leandro Vieira Santana (E-mail: leandro.santana@discente.ufg.br) Prof. Dr. Michael David de Souza Dutra (E-mail: michaeldavid@ufg.br)
Questão 1	Em que Tribunal de Contas você trabalha? TC-DF TCE-AC TCE-AL TCE-AM TCE-AP TCE-BA TCE-CE TCE-ES TCE-GO TCE-MA TCE-MG TCE-MS TCE-MT TCE-PA TCE-PB TCE-PE TCE-PI TCE-PR TCE-RJ TCE-RN TCE-RO TCE-RR TCE-RS TCE-SC TCE-SE TCE-SP TCE-TO TCM - Rio TCM- São Paulo TCM-BA TCM-GO TCM-PA
Questão 2	Qual cargo você exerce no seu Tribunal de Contas? Conselheiro / Procurador de contas/ Conselheiro substituto / Auditor de Controle Externo ou equivalente / Técnico de Controle Externo ou equivalente / Outro.
Questão 3	Informe seu sexo. Masculino / Feminino / Prefiro não dizer
Questão 4	Qual a sua faixa etária? De 18 a 29 anos / De 30 a 39 anos / De 40 a 49 anos / De 50 a 59 anos / Mais de 60 anos
Questão 5	Qual é o seu nível educacional atual? (Por favor, selecione o seu maior grau de escolaridade) Ensino médio / Ensino superior / Especialização / Mestrado / Doutorado
Questão 6	Você exerce função de gestor em sua organização? Sim / Não

Questão 7	Qual é a sua experiência em execução ou gerenciamento de projetos? Até 2 anos / De 3 a 5 anos / De 6 a 10 anos / Mais de 10 anos
Questão 8	Em quais tipos de projetos você mais se envolveu ou participou nos últimos 5 anos? Controle Externo e Políticas Públicas / Gestão e governança / Comunicação / Relações institucionais / Jurídico / Engenharia / Logística / Sustentabilidade / Tecnologia da Informação / Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento / Orçamento e finanças / Transparência e controle social / Outro
Questão 9	Em quantos projetos você esteve envolvido nos últimos 5 anos no seu Tribunal de Contas? Somente 1 / De 2 a 3 projetos / De 4 a 9 projetos / Mais de 10 projetos
Questão 10	Na questão 10, considerando projetos (iniciativas estratégicas) que já participou, avalie o quanto o CRITÉRIO DE SUCESSO foi significativo para o sucesso do(s) seu(s) projeto(s).
	Por favor, avalie o grau de significância (de 1 a 5) dos seguintes CRITÉRIOS DE SUCESSO de projetos que tenha participado.
	1 - Não significativo / 2 - Pouco significativo/ - 3 - Significativo / 4 - Bastante significativo / 5 - Muito significativo
	Tempo/Prazo do projeto
	Custo/Orçamento
	Qualidade - Desempenho técnico
	Satisfação do cliente ou usuário final
	Desempenho da instituição
	Satisfação das partes interessadas
	Especificações e Requisitos Técnicos
	Funcionalidade
	Metas/objetivos Estratégicos e Competitividade
	Uso - Utilização
	Saúde e segurança
	Satisfação da equipe do projeto
	Satisfação do solicitante do projeto
	Perspectiva Futura
	Impacto ambiental
	Eficácia
	Satisfação dos Fornecedores
Questão 11	Na questão 11, considerando projetos (iniciativas estratégicas) que já participou, avalie o quanto o FATOR CRÍTICO DE SUCESSO foi significativo para o sucesso do(s) seu(s) projeto(s).
	Por favor, avalie o grau de significância (de 1 a 5) dos seguintes FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO de projetos que tenha participado.
	1 - Não significativo / 2 - Pouco significativo/ - 3 - Significativo / 4 - Bastante significativo / 5 - Muito significativo

Missão do projeto, metas e objetivos do projeto, escopo do projeto, definição/percepção do projeto, visão do projeto
Apoio da alta administração/Comprometimento da alta administração
Comunicação do projeto, sistemas/canais/procedimentos de comunicação/informação, comunicação interna do projeto
Planejamento/monitoramento/controle de projetos, monitoramento e controle, mecanismos/sistemas/procedimentos de monitoramento/controle de projetos
Competência do gerente de projeto/líder de equipe e experiência passada
Ambiente tecnológico, tecnologia moderna/avançada/apropriada, automatização, conhecimento/transfência de tecnologia, utilização/suporte de conhecimento e experiência, nível/disponibilidade de tecnologia, avanço tecnológico
Financiamento do projeto, economia/orçamento do projeto, financiamento adequado/garantido do projeto, fonte de financiamento confiável, fluxos de caixa do projeto
Ambiente político, estabilidade/instabilidade política, riscos políticos, fatores políticos, influências políticas
Ambiente social, fatores sociais, suporte social
Monitoramento e feedback, habilidades de feedback
Confrontação/avaliação/análise/identificação de riscos, gerenciamento de riscos do projeto
Estrutura organizacional do projeto, política/filosofia organizacional
Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional
Competência e eficácia da equipe/membros da equipe do projeto
Pessoal do projeto, capacidade/qualidade do pessoal do projeto, pessoal do projeto adequado/qualificado, questões de pessoal do projeto
Tamanho/valor/complexidade do projeto, duração do projeto
Cronograma/plano do projeto, plano de projeto forte/detalhado/atualizado/compreensível, atualização do plano/cronograma do projeto
Confrontação/solução de problemas do projeto, habilidades de solução de problemas
Implementação eficaz do programa de garantia de qualidade do projeto, controle/gerenciamento de qualidade do projeto, questões de qualidade do projeto
Recursos adequados do projeto, alocação/gerenciamento de recursos do projeto, recursos qualificados/competentes
Urgência/emergência do projeto, urgência dos resultados do projeto
Cliente do projeto, natureza/características/contribuição do cliente do projeto, experiência/conhecimento do cliente do projeto, participação/engajamento do cliente do projeto
Reuniões de projeto eficazes/regulares/frequentes, reuniões de revisão/progresso/controle do projeto, reuniões de avaliação de desempenho do projeto, relatórios de progresso do projeto
Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais

	Liderança de projeto e equipe, qualidade de liderança de projeto, liderança de projeto eficaz/boa
	Estimativas de tempo/custo do projeto realistas/precisas/confiáveis/detalhadas
Questão 12	Dos projetos (iniciativas estratégicas) que você participou, qual porcentagem pode ser considerada bem-sucedida? De 0% a 25% / De 26% a 50% / De 51% a 75% / De 76% a 100%
Questão 13	Comentários adicionais.

ANEXO II – Relatório Técnico



MODELO DE TERMO DE ABERTURA DE PROJETOS PARA O SETOR PÚBLICO BRASILEIRO



MODELO DE TERMO DE ABERTURA DE PROJETOS PARA O SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Leandro Vieira Santana ao Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), sob orientação do docente Prof. Dr. Michael David de Souza Dutra, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

RESUMO	4
CONTEXTO	4
PÚBLICO-ALVO	5
DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	6
OBJETIVOS DA PROPOSTA	6
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE	7
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	14
RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA	18
REFERÊNCIAS	19

RESUMO

Este relatório técnico é o resultado de um estudo sobre o sucesso de projetos no setor público do Brasil, especialmente nos Tribunais de Contas. O estudo focou em dois conceitos importantes encontrados na literatura: Critérios de Sucesso (SC) e Fatores Críticos de Sucesso (CSF). Ele avaliou esses critérios e fatores na prática, em projetos do serviço público nacional dos Tribunais de Contas brasileiros. Um questionário sobre esses critérios e fatores foi respondido por 20 Tribunais de Contas brasileiros, resultando em 201 questionários respondidos. As respostas elencaram os Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso considerados mais importantes pelos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros. Com base nas respostas, foi criado um modelo de Termo de Abertura de Projeto, usando os Critérios e Fatores Críticos de Sucesso, para melhorar a maneira como os Tribunais de Contas gerenciam projetos, podendo impactar no sucesso de seus projetos.

CONTEXTO

O sucesso em projetos é um tema há muito tempo debatido no âmbito acadêmico. No entanto, o conceito de sucesso ainda é controverso. O sucesso em projetos é multidimensional e contextual, havendo divergências a depender do contexto estudado. Pinto e Slevin (1988) constataram que a concepção de sucesso no contexto de projetos subsistia de maneira ambígua na literatura. Sastoque-Pinilla *et al.* (2022), Castro *et al.* (2019) e Herath e Chong (2021) corroboram a tese de que a definição do sucesso em projetos tem sido uma questão controversa atualmente, entretanto enfatizaram haver avanços nesse âmbito. Castro *et al.* (2019) citaram que a definição de sucesso em projetos tem sido objeto de revisões constantes, com uma persistente busca por refinamento e alinhamento às exigências práticas das organizações.

Alguns pesquisadores entendem que o sucesso de um projeto e o sucesso do gerenciamento de projetos são distintas. Segundo Cooke-Davies (2002), o sucesso do projeto é avaliado com base nos objetivos estabelecidos, enquanto o sucesso do gerenciamento de projetos é medido pelos critérios de custo, tempo e qualidade.

Visando dar suporte ao tema, ao longo dos anos, diversos pesquisadores têm proposto *frameworks* para categorizar o sucesso de projetos em distintos cenários (Kumar, Pandey e Sing, 2023). Nessa linha, Crisan *et al.* (2023) destacaram dois construtos fundamentais: os critérios de sucesso do projeto (SCs), que são mensuráveis e ajudam a definir os objetivos, e os fatores críticos de sucesso (CSFs), que são variáveis mensuráveis que os gestores de projetos devem considerar como elementos influentes ao longo do ciclo de vida do projeto.

Koops *et al.* (2017) apontaram a escassez de estudos sobre a perspectiva dos gerentes de projetos no setor público em relação à sucesso de projetos, com a maioria dos trabalhos focando na visão de clientes externos ou nas diferenças entre sucesso em projetos nos setores privado e público.

O entendimento da percepção dos gerentes de projetos do setor público brasileiro pode contribuir com aprimoramentos na metodologia de planejamento de projetos de órgãos públicos, otimizando os custos associados aos projetos, resultando em menor ônus para a administração pública e, por conseguinte, aliviando a carga fiscal sobre os contribuintes. Ademais, salienta-se que tal abordagem reverbera nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável estipulados pela Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente no ODS 16, que versa sobre a promoção da Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo deste relatório técnico é o setor público nacional, especialmente os Tribunais de Contas brasileiros, buscando aprimoramento da metodologia da gestão de projetos em suas instituições e, conseqüentemente, possibilitar a obtenção de mais sucesso em suas iniciativas estratégicas.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Todos os Tribunais de Contas brasileiros e demais órgãos da administração pública realizam projetos, também chamadas de iniciativas estratégicas ou ações, para que resulte em um produto exclusivo que possa melhorar a gestão pública. Podem ser projetos grandes, como uma obra rodoviária, por exemplo, ou projetos menores, como alteração de uma legislação.

Ocorre que a definição de sucesso para esses projetos é contextual. Muitas vezes, nem é definido o que seria o sucesso do projeto. Para uns, entregar o produto final é o sucesso, para outros é a utilização daquele produto de forma satisfatória.

Isso é resultado de metodologias divergentes de gestão de projetos na administração pública. A forma com a qual os Tribunais de Contas lidam com o gerenciamento de projetos varia em cada instituição, não havendo uma integração entre Tribunais de Contas quando o assunto são projetos, resultando em distintas metodologias de atuação.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O presente relatório técnico tem como objetivo propor aprimoramento nas metodologias de gestão de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros a partir dos resultados encontrados no estudo supramencionado. A proposta é que seja adotado um Termo de Abertura de Projeto baseado em critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso, objetivando que o gerente de projetos informe, ainda na fase de planejamento, como alcançará os elementos de sucesso descritos no Termo de Abertura do Projeto.

Um Termo de Abertura de Projeto é um documento inicial recomendado pelo Guia PMBOK e bastante utilizado no universo do gerenciamento de projetos. É um documento inicial elaborado, geralmente, pelo gerente do projeto, para que o projeto seja avaliado e autorizada sua realização.

Esse Termo de Abertura de Projeto deve conter uma quantidade razoável de informações de como será conduzido o projeto. Ressalta-se que existem muitos modelos disponíveis. No entanto, a proposta aqui é um modelo que contemple

elementos de sucesso baseado na perspectiva dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Foi realizado um estudo para dissertação de mestrado objetivando investigar os principais critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso da literatura em um contexto empírico.

Para isso, na primeira etapa do trabalho, foram definidos os principais critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso da literatura, conforme Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Os Critérios de Sucesso mais comuns em literatura.

Critérios de Sucesso	Porcentagem (%)
Tempo/Prazo do projeto (SC1)	87
Custo/Orçamento (SC2)	87
Qualidade - Desempenho técnico (SC3)	67
Satisfação do cliente ou usuário final (SC4)	67
Desempenho da instituição (SC5)	53
Satisfação das partes interessadas (SC6)	44
Especificações e Requisitos Técnicos (SC7)	42
Funcionalidade (SC8)	36
Metas/objetivos Estratégicos e Competitividade (SC9)	36
Uso – Utilização (SC10)	31
Saúde e segurança (SC11)	31
Satisfação da equipe do projeto (SC12)	27
Satisfação do solicitante do projeto (SC13)	27
Perspectiva Futura (SC14)	27
Impacto ambiental (SC15)	22
Eficácia (SC16)	18
Satisfação dos Fornecedores (SC17)	4

Fonte: Elaborado por Lamprou e Vagiona (2022).

Tabela 2 – Os Fatores Críticos de Sucesso mais comuns em literatura

Fatores Críticos de Sucesso	Porcentagem (%)
Missão do projeto, metas e objetivos do projeto, escopo do projeto, definição/percepção do projeto, visão do projeto (CSF1)	62
Apoio da alta administração/Comprometimento da alta administração (CSF2)	55
Comunicação do projeto, sistemas/canais/procedimentos de comunicação/informação, comunicação interna do projeto (CSF3)	48
Planejamento/monitoramento/controle de projetos, monitoramento e controle, mecanismos/sistemas/procedimentos de monitoramento/controle de projetos (CSF4)	47
Competência do gerente de projeto/líder de equipe e experiência passada (CSF5)	43
Ambiente tecnológico, tecnologia moderna/avançada/apropriada, automatização, conhecimento/transferência de tecnologia, utilização/suporte de conhecimento e experiência, nível/disponibilidade de tecnologia, avanço tecnológico (CSF6)	34
Financiamento do projeto, economia/orçamento do projeto, financiamento adequado/garantido do projeto, fonte de financiamento confiável, fluxos de caixa do projeto (CSF7)	32
Ambiente político, estabilidade/instabilidade política, riscos políticos, fatores políticos, influências políticas (CSF8)	31
Ambiente social, fatores sociais, suporte social (CSF9)	31
Monitoramento e feedback, habilidades de feedback (CSF10)	30
Confrontação/avaliação/análise/identificação de riscos, gerenciamento de riscos do projeto (CSF11)	27
Estrutura organizacional do projeto, política/filosofia organizacional (CSF12)	26
Ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional (CSF13)	26
Competência e eficácia da equipe/membros da equipe do projeto (CSF14)	26
Pessoal do projeto, capacidade/qualidade do pessoal do projeto, pessoal do projeto adequado/qualificado, questões de pessoal do projeto (CSF15)	25
Tamanho/valor/complexidade do projeto, duração do projeto (CSF16)	25
Cronograma/plano do projeto, plano de projeto forte/detalhado/atualizado/compreensível, atualização do plano/cronograma do projeto (CSF17)	23
Confrontação/solução de problemas do projeto, habilidades de solução de problemas (CSF18)	23

Implementação eficaz do programa de garantia de qualidade do projeto, controle/gerenciamento de qualidade do projeto, questões de qualidade do projeto (CSF19)	23
Recursos adequados do projeto, alocação/gerenciamento de recursos do projeto, recursos qualificados/competentes (CSF20)	22
Urgência/emergência do projeto, urgência dos resultados do projeto (CSF21)	21
Cliente do projeto, natureza/características/contribuição do cliente do projeto, experiência/conhecimento do cliente do projeto, participação/engajamento do cliente do projeto (CSF22)	21
Reuniões de projeto eficazes/regulares/frequentes, reuniões de revisão/progresso/controle do projeto, reuniões de avaliação de desempenho do projeto, relatórios de progresso do projeto (CSF23)	19
Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais (CSF24)	18
Liderança de projeto e equipe, qualidade de liderança de projeto, liderança de projeto eficaz/boa (CSF25)	18
Estimativas de tempo/custo do projeto realistas/precisas/confiáveis/detalhadas (CSF26)	18

Fonte: Elaborado por Lamprou e Vagiona (2022).

Na segunda etapa, foi utilizado um questionário elaborado com base nos principais critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso oriundo da literatura, conforme Tabela 1 e 2 acima. É um questionário baseado em escala *likert* de 1 a 5, variando de não significativo até muito significativo. Esse questionário foi aplicado via *google forms*, mediante solicitação de respostas anônimas via Ouvidoria de todos os Tribunais de Contas de nível estadual e municipal do Brasil. Foi solicitado que todos os gerentes de projetos daquele Tribunal de Contas nos últimos 5 anos respondessem ao questionário, sendo obtidas respostas de 20 Tribunais de Contas, totalizando 201 questionários completos e validados.

A partir das respostas coletadas, foram elaboradas diversas análises e comparações. Neste relatório, serão demonstrados o *ranking* geral para Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso e o comparativo por regiões brasileiras.

Na Tabela 3, demonstra-se os resultados encontrados sobre a percepção dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros acerca dos Critérios de Sucesso.

Tabela 3 – Percepção dos SCs dos Tribunais de Contas brasileiros.

Ranking	SC	Média
1	SC3	4,353
2	SC13	4,229
3	SC6	4,224
4	SC4	4,209
5	SC16	4,194
6	SC8	4,189
7	SC5	4,169
8	SC10	4,159
9	SC7	4,109
10	SC1	4,095
11	SC14	4,060
12	SC9	4,005
13	SC12	3,915
14	SC2	3,244
15	SC17	3,005
16	SC11	2,841
17	SC15	2,667

Na Tabela 4, demonstra-se os resultados encontrados sobre a percepção dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros acerca dos Fatores Críticos de Sucesso.

Tabela 4 – Percepção dos CSFs dos Tribunais de Contas brasileiros.

Ranking	CSF	Média
1	CSF2	4,517
2	CSF1	4,333
3	CSF14	4,318
4	CSF15	4,269
5	CSF25	4,234
6	CSF5	4,199
7	CSF4	4,100
8	CSF18	4,085
9	CSF3	4,005
10	CSF17	3,995
11	CSF6	3,990
12	CSF20	3,881

13	CSF16	3,866
14	CSF23	3,846
15	CSF22	3,826
16	CSF26	3,726
17	CSF19	3,706
18	CSF11	3,637
19	CSF10	3,587
20	CSF21	3,567
21	CSF12	3,488
22	CSF8	3,458
23	CSF7	3,403
24	CSF9	3,100
25	CSF13	2,861
26	CSF24	2,602

Na Tabela 5, demonstra-se os resultados encontrados sobre a percepção dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros sobre SCs comparados por região.

Tabela 5 - Comparativo entre as regiões brasileiras – Critérios de Sucesso (SCs)

R	Centro-oeste		Nordeste		Norte		Sudeste		Sul	
	SC	M	SC	M	SC	M	SC	M	SC	M
1	SC07	4,286	SC06	4,333	SC05	4,377	SC03	4,500	SC03	4,422
2	SC03	4,200	SC16	4,333	SC03	4,358	SC05	4,462	SC01	4,267
3	SC08	4,200	SC03	4,310	SC09	4,321	SC04	4,423	SC13	4,267
4	SC05	4,143	SC08	4,238	SC13	4,321	SC08	4,385	SC06	4,222
5	SC06	4,057	SC10	4,238	SC16	4,321	SC06	4,346	SC04	4,200
6	SC10	4,057	SC04	4,214	SC04	4,302	SC13	4,346	SC07	4,178
7	SC16	4,057	SC13	4,190	SC06	4,189	SC14	4,346	SC10	4,133
8	SC13	4,000	SC01	4,048	SC08	4,170	SC10	4,269	SC14	4,133
9	SC01	3,914	SC05	4,024	SC07	4,151	SC16	4,154	SC08	4,044
10	SC04	3,914	SC09	4,024	SC10	4,132	SC01	4,115	SC16	4,044
11	SC14	3,914	SC07	3,905	SC12	4,113	SC09	4,038	SC05	3,911
12	SC09	3,857	SC12	3,881	SC14	4,113	SC07	4,000	SC12	3,822
13	SC12	3,800	SC14	3,857	SC01	4,094	SC12	3,885	SC09	3,711
14	SC17	3,086	SC02	3,286	SC02	3,604	SC02	2,846	SC02	3,311
15	SC02	2,857	SC17	3,095	SC17	3,453	SC11	2,846	SC17	2,600
16	SC11	2,600	SC11	2,905	SC11	3,358	SC17	2,538	SC11	2,356

17 SC15 2,543 SC15 2,738 SC15 3,057 SC15 2,500 SC15 2,333

Na Tabela 6, demonstra-se os resultados encontrados sobre a percepção dos gerentes de projetos dos Tribunais de Contas brasileiros sobre CSFs comparados por região.

Tabela 6 - Comparativo entre as regiões brasileiras – Fatores Críticos de Sucesso (CSFs)

R	Centro-oeste		Nordeste		Norte		Sudeste		Sul	
	CSF	M	CSF	M	CSF	M	CSF	M	CSF	M
1	CSF02	4,257	CSF02	4,738	CSF02	4,491	CSF02	4,577	CSF02	4,511
2	CSF14	4,229	CSF01	4,476	CSF14	4,434	CSF01	4,423	CSF14	4,400
3	CSF15	4,229	CSF04	4,190	CSF01	4,358	CSF14	4,423	CSF25	4,333
4	CSF01	4,200	CSF15	4,190	CSF15	4,321	CSF25	4,385	CSF15	4,311
5	CSF06	4,171	CSF25	4,143	CSF05	4,302	CSF05	4,269	CSF05	4,289
6	CSF03	4,057	CSF05	4,119	CSF25	4,302	CSF15	4,269	CSF01	4,222
7	CSF17	4,029	CSF14	4,095	CSF18	4,264	CSF18	4,192	CSF04	4,089
8	CSF18	4,029	CSF06	4,071	CSF04	4,113	CSF04	4,154	CSF18	4,089
9	CSF16	4,000	CSF03	3,976	CSF20	4,057	CSF17	4,115	CSF03	4,022
10	CSF20	4,000	CSF22	3,929	CSF26	4,057	CSF06	4,038	CSF17	4,022
11	CSF25	4,000	CSF17	3,833	CSF16	4,038	CSF23	3,962	CSF23	3,844
12	CSF05	3,971	CSF18	3,833	CSF03	4,019	CSF03	3,923	CSF06	3,800
13	CSF04	3,943	CSF20	3,786	CSF17	4,019	CSF22	3,846	CSF16	3,778
14	CSF19	3,829	CSF23	3,762	CSF06	3,943	CSF10	3,731	CSF20	3,778
15	CSF23	3,771	CSF16	3,714	CSF19	3,906	CSF16	3,731	CSF22	3,756
16	CSF22	3,743	CSF11	3,667	CSF23	3,906	CSF20	3,692	CSF26	3,756
17	CSF11	3,686	CSF26	3,643	CSF21	3,849	CSF21	3,692	CSF08	3,578
18	CSF26	3,514	CSF10	3,619	CSF22	3,849	CSF19	3,615	CSF19	3,578
19	CSF12	3,486	CSF07	3,548	CSF07	3,811	CSF11	3,538	CSF21	3,578
20	CSF10	3,400	CSF19	3,548	CSF10	3,774	CSF12	3,538	CSF11	3,511
21	CSF08	3,314	CSF21	3,429	CSF11	3,736	CSF26	3,423	CSF10	3,400
22	CSF07	3,200	CSF12	3,405	CSF08	3,717	CSF08	3,115	CSF12	3,267
23	CSF21	3,200	CSF08	3,333	CSF12	3,717	CSF07	3,000	CSF07	3,178
24	CSF09	3,057	CSF09	3,071	CSF09	3,415	CSF09	2,962	CSF09	2,867
25	CSF13	2,571	CSF13	2,905	CSF13	3,358	CSF13	2,731	CSF13	2,533
26	CSF24	2,486	CSF24	2,571	CSF24	2,962	CSF24	2,538	CSF24	2,333

Foi contabilizado o percentual de aparições de cada SC e cada CSF em 12 categorias analisadas nas 3 primeiras posições do ranking (TOP3) e nas 3 últimas posições do ranking (BOTTOM3), o que está resumido na Tabela 7. Os percentuais nulos não foram exibidos na tabela.

Tabela 7 - SCs e CSFs que mais apareceram no TOP3 e BOTTOM3

	TOP 3 [%]	BOTTOM 3 [%]		TOP 3 [%]	BOTTOM 3 [%]
SC01	14%	0%	CSF01	64%	0%
SC02	0%	7%	CSF02	100%	0%
SC03	100%	0%	CSF04	7%	0%
SC04	29%	0%	CSF08	0%	14%
SC05	36%	0%	CSF09	0%	86%
SC06	29%	0%	CSF13	0%	100%
SC07	7%	0%	CSF14	86%	0%
SC08	14%	0%	CSF15	21%	0%
SC09	7%	0%	CSF24	0%	100%
SC11	0%	100%	CSF25	21%	0%
SC13	43%	0%			
SC15	0%	100%			
SC16	21%	0%			
SC17	0%	93%			

Constata-se na Tabela 7, que o SC03 (Qualidade/Desempenho técnico) esteve no TOP 3 em 100% das vezes. Por outro lado, o SC11 (Saúde e Segurança) e do SC15 (impacto ambiental) ficaram 100% no BOTTOM 3. Com relação aos CSFs, o CSF02 (Apoio/comprometimento da alta administração) apareceu em 100% no TOP 3, enquanto o CSF13 (ambiente econômico, fatores/riscos econômicos, economia nacional) e o CSF24 (Natureza, ambiente natural/ecológico, fatores naturais) apareceram em 100% das vezes no BOTTOM 3.

Para os gerentes de projetos dos Tribunais de Contas do Brasil, a qualidade e o desempenho técnico são critérios primários para avaliar o sucesso do projeto, enquanto o apoio/comprometimento da alta administração são condições necessárias para alcançá-lo.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção é que seja adotado um Termo de Abertura de Projeto (TAP) baseado em critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso, com o objetivo de que o gerente de projetos informe ainda na fase de planejamento como alcançará os elementos de sucesso descritos no Termo de Abertura do Projeto.

O fato de pensar em termos de sucesso ainda na fase de planejamento contribuirá para um melhor planejamento, facilitando o alcance do sucesso final do projeto.

O Termo de Abertura de Projeto foi elaborado com base nos Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso que obtiveram médias das respostas maiores que 3 a partir do questionário. A resposta 3 equivalia a “significativo”, a 4 a “bastante significativo” e a 5 a “muito significativo”.

O Termo de Abertura de Projeto pode ser visualizado a partir da página seguinte.

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Projeto

Inserir proposta de nome para o projeto.

Unidade solicitante

Especificar qual unidade solicitou o projeto.

Gerente do projeto

Informar o nome do gerente proposto para o projeto.

Data de início e data de término

(CSF16)(SC19) Especificar a duração do projeto.

1. Alinhamento estratégico do projeto

(SC9) Especifique os objetivos estratégicos que o projeto alcança.

2. Justificativa do projeto

Informar porque o projeto é necessário e seus benefícios.

(CSF21) Informe se é um projeto urgente.

(SC14) Informe a perspectiva futura após encerramento do projeto.

(SC5) Informar como o projeto afetará o desempenho da instituição após concluído.

3. Objetivos do projeto

(CSF1) Especificar quais objetivos têm o projeto, que problema pretende resolver.

4. Partes interessadas no projeto

(SC6) Especificar as partes interessadas no projeto e como será avaliada a satisfação delas.

(SC13) Especificar, especialmente, com se dará a satisfação do solicitante do projeto.

(SC17) Informe quem serão os fornecedores e como se dará a satisfação deles.

(CSF2) Informar como se dará o apoio da alta administração.

5. Cliente do projeto

(SC4) Especifique o usuário final, suas expectativas e necessidades e como será avaliada a satisfação dele.

(CSF22) Especifique quais características e contribuições do cliente do projeto e como se dará seu engajamento.

6. Produto do projeto

Especificar o que será entregue ao final do projeto, contendo:

(SC8) As funcionalidades do produto.

(SC7) Requisitos técnicos do produto.

(SC10) Forma de utilização do produto.

(SC3) O que se espera em termos de qualidade e desempenho do produto.

(CSF19) A forma de gerenciamento da qualidade do produto.

7. Escopo do projeto

(CSF1) Informar o escopo do projeto.

8. Cronograma

(CSF17) Especificar detalhadamente o cronograma com os marcos de entrega a serem realizadas.

9. Recursos

(CSF20) Informe quais são os recursos materiais do projeto.

(CSF6) Informe o suporte tecnológico necessário ao projeto.

10. Equipe do projeto

(CSF25) Informe quem liderará o projeto.

(CSF5) Informe a experiência do líder do projeto e suas capacitações.

(CSF14) Especifique as competências necessárias para o time do projeto.

(CSF15) Informar se o pessoal do projeto é capacitado.

(SC12) Informe como será avaliada a satisfação da equipe do projeto.

11. Estrutura organizacional

(CSF12) Desenhe a estrutura organizacional do projeto.

12. Comunicação do projeto

(CSF3) Especifique os canais de comunicação do projeto.

(CSF23) Especifique o processo de reuniões de avaliação de desempenho do projeto.

13. Premissas e Restrições

Especificar condições para que o projeto seja bem-sucedido e situações que limitam o projeto.

(CSF18) Informar a metodologia adotada para solução de problemas.

(CSF8) Especifique como será lidado com fatores políticos.

(CSF9) Especifique como será lidado com fatores sociais.

14. Riscos

(CSF11) Especificar os riscos inerentes a esse projeto.

15. Custo estimado

(CSF7) (CSF26) (SC2) Informar orçamento estimado para o projeto.

16. Monitoramento e Indicadores

(CSF4) Informe como se dará o monitoramento do projeto.

(CSF10) Especifique a forma de feedback às partes interessadas.

(SC16) Especificar indicadores que a que indiquem atingimento de objetivos e de andamento do projeto, visando avaliar a eficácia do projeto, bem como sua coleta e avaliação.

Aprovação

Projeto aprovado? ☐ Sim ☐ Não		
Parte interessada	Assinatura	Data
Unidade solicitante		
Escritório de projetos		
Direção-geral		

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Discente: Leandro Vieira Santana, Mestrando

Orientador: Michael David de Souza Dutra, Doutor

Universidade Federal de Goiás – UFG

25 de junho de 2024

REFERÊNCIAS

CASTRO, M. S.; BAHLI, B.; FARIAS FILHO, J. R.; BARCAUI, A. A contemporary vision of project success criteria. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 1, p. 66-77, Mar, 2019 DOI: <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n1.a6>

COOKE-DAVIES, T.J. The real success factors in projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185-190, Abr, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

CRISAN, E. L.; DAN, M.; BELEIU, I. N.; CIOCOIU, E.; BEUDEAN, P. How critical success factors combine to influence success? A configurational theory approach on multiple social projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 16, n. 6/7, p. 767-787, Nov, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2023-0135>

HERATH, S.; CHONG, S. Key Components and Critical Success Factors for Project Management Success: A Literature Review. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, v.14, n.4, p.431-443. 2021. DOI: <http://doi.org/10.31387/oscm0470314>

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, Out, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2015-0007>

KUMAR, V.; PANDEY, A.; SINGH, R. Project success and critical success factors of construction projects: project practitioners perspectives. **Organization, Technology and Management in Construction: an International Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-22, Abr, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2478/otmcj-2023-0001>

LAMPROU, A.; VAGIONA, D. G. Identification and evaluation of success criteria and critical success factors in project success. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 23, n. 2, p. 237-253, Mar, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00302-3>

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. **Newton Square, PA: Project Management Institute**. v.19, n. 1, p. 67–71, Fev, 1988.

SASTOQUE-PINILLA, L.; ARTELT, S.; BURIMOVA, A.; LOPEZ de LACALLE, N.; TOLEDO-GANDARIAS, N. Project Success Criteria Evaluation for a Project-Based Organization and Its Stakeholders - A Q-Methodology Approach. **Applied Sciences**, v. 12, n. 21, p. 11090, Nov, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/app122111090>