

ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN PROJECTS IN PUBLIC MANAGEMENT

ANÁLISIS DE FACTORES DE ÉXITO CRÍTICO EN PROYECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Elias Ventura de Almeida Junior¹, Paulo Roberto Corrêa Leão², Adriana Souza Papaleo³, Edson Kenji Kondo⁴.

RESUMO

Este estudo empírico, por meio de uma pesquisa qualitativa e explicativa, restringiu-se à esfera federal, abrangendo a Administração Direta e Indireta da União e seu propósito principal foi analisar dos fatores críticos de sucesso nos projetos desenvolvidos pela Administração Pública, ponderando como a não observância desses fatores impactam negativamente o sucesso dos projetos e a sustentabilidade da Instituição. Optou-se por realizar uma amostragem não probabilística por acessibilidade, coletando dados a partir do envio de um questionário a aproximadamente 800

servidores do Poder Executivo lotados na cidade de Brasília-DF, dos quais apenas 129 retornaram com suas respostas. Foram identificados os fatores críticos de sucesso em projetos na Administração Pública, complementarmente, também foram identificados os fatores críticos para o fracasso de projetos na Administração Pública. Concluiu-se que a observância de fatores como recursos humanos, orçamento, cultura organizacional, estilo de liderança e apoio da alta administração constituem questões de grande relevância para o sucesso dos projetos governamentais e, por consequência, para a melhoria dos resultados apresentados à sociedade pelo Estado.

Descritores: Fatores críticos de sucesso. Gestão de projetos. Administração pública.

¹ Ex Aluno curso Pós Graduação de Gestão de Preojetos – EAD- UCB . e-mail: elias_ventura@yahoo.com.br

² Coordenador curso Pós Graduação de Gestão de Projetos – EAD- UCB. E-mail: prcleao@ucb.br

³ Professora do curso Pós Graduação de Gestão de Projetos – EAD- UCB. E-mail: adriana@ucb.br

⁴ Professor do Curso de Administração da UCB. E- mail: kondo@ucb.br

ABSTRACT

This work had as main purpose the analysis of critical success factors in projects developed by the Public Management, assessing how non-compliance of these factors impact negatively on the success of the projects. This empirical study through a qualitative and explanatory research was restricted to the federal level, including the direct and indirect administration of the Union. We chose to perform a non-probability sampling accessibility, collecting data from the sending of a questionnaire approximately 800 Executive Power servers allocated in the city of Brasília-DF. The critical success factors were identified in projects in Public Management, analyzed as the non-compliance of these factors impact negatively on the success of projects, and what knowledge areas of project management are affected when such factors are not considered. Additionally, the critical failure factors were also identified in projects in Public Management. It was concluded that the observance of factors such as human resources, budget, organizational culture, leadership style and top management support are questions of great importance to the success of

government projects and, consequently, to improve the results presented to the society by State.

Descriptors: Critical success factors. Management of projects. Public management.

RESUMEN

Este estudio empírico a través de una investigación cualitativa y explicativa se restringió a nivel federal, incluyendo la administración directa e indirecta de la Unión y su principal objetivo fue analizar los factores críticos de éxito en los proyectos desarrollados por la Administración Pública, y las medita cómo no observancia de estos factores de impacto negativo en el éxito del proyecto y la sostenibilidad de la institución. Elegimos para realizar una muestreo no probabilístico de accesibilidad, la recopilación de datos de envío de un cuestionario a unos 800 del Poder Ejecutivo en la ciudad de Brasilia-DF, de los cuales sólo 129 han regresado con sus respuestas. Se identificaron los factores críticos de éxito en los proyectos en la administración pública, además, también se identificaron los factores críticos para el fracaso de los proyectos en la Administración Pública. Se concluyó que la observancia de factores

tales como los recursos humanos, el presupuesto, la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y apoyo la alta dirección son asuntos de gran importancia para el éxito de los proyectos del gobierno y, en consecuencia, a mejorar los resultados que se presentan a la sociedad.

Descriptor: Factores críticos de éxito. Gestión de proyectos. Administración pública.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças pelas quais o mundo passa têm promovido grandes alterações no modo de gerir as organizações públicas, de modo sustentável, cujos beneficiários são os cidadãos. Nesse contexto de interação entre o governo e a sociedade, a capacidade do Estado de se remodelar e evoluir, oferecendo novos produtos e serviços, torna-se fator imprescindível para o bem estar social.

Em virtude disso, as ações que visam à promoção da inovação devem estar na agenda dos líderes governamentais, juntamente com a compreensão das constantes mudanças no ambiente social e o planejamento das ações necessárias para responder a essas mudanças.

Esse cenário apresenta o ambiente no qual as ações governamentais estão inseridas e devem ser tratadas. É, então, que a Gestão de Projetos ganha importância e, ainda que seja uma prática considerada emergente nas instituições públicas, vem sendo difundida e aperfeiçoada de forma crescente.

Com a ampliação do uso da Gestão de Projetos na Administração Pública, torna-se imprescindível o conhecimento dos fatores que influenciam positivamente no sucesso desses projetos. Assim, o problema que se buscou solucionar nesta pesquisa foi “como os fatores críticos de sucesso nos projetos desenvolvidos pela Administração Pública impactam os seus resultados?”, tendo como pressuposto que a não observância desses fatores impactam negativamente os resultados dos projetos desenvolvidos por instituições públicas.

Por outro lado, a bibliografia existente apresenta o tema “sucesso em projetos” como o PMBOK¹ sem necessariamente tratar de forma

¹O Guia Project Management Body of Knowledge PMBOK, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), neste trabalho denominado somente por PMBOK, é um livro que apresenta um conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos. Atualmente está em sua 5ª versão com sua publicação em 2013.

específica os projetos da Administração Pública, tampouco os seus fatores críticos de sucesso. Diante dessa realidade, sentiu-se a necessidade de desenvolver este trabalho para preenchimento dessa lacuna existente no arcabouço de conhecimentos em projetos, o que justifica a pesquisa do ponto de vista científico.

Do ponto de vista social, espera-se que este trabalho contribua para a melhoria da gestão dos recursos públicos, com o aumento da qualidade e a diminuição dos custos e prazos de entrega dos produtos e serviços ofertados à sociedade.

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho – analisar os fatores críticos de sucesso em projetos desenvolvidos na Administração Pública – foi necessário: revisar a literatura a respeito do tema; e identificar tais fatores e avaliar de que maneira eles podem por em risco o êxito dos projetos desenvolvidos no âmbito governamental.

Os resultados desta pesquisa serão úteis para as diversas instituições públicas que desenvolvem projetos, pois a identificação dos fatores críticos de sucesso aponta caminhos que poderão aumentar a eficiência desses projetos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para subsidiar esta pesquisa, teve-se por base a revisão da literatura, que expõe conhecimentos sobre sucesso em projetos, fatores críticos de sucesso em projetos e gestão de projetos na administração pública.

2.1 SUCESSO EM PROJETOS

Discutir sucesso em projetos não é tarefa fácil, pois a avaliação do desempenho em projetos é um tema que gera controvérsia. O sucesso em projetos depende da perspectiva da parte interessada, do tipo de projeto, da perspectiva temporal, e da unidade de análise ⁽¹⁾. A ideia de sucesso em um projeto pode variar consideravelmente, a depender dessas dimensões de avaliação.

A visão tradicional de sucesso em projetos tem o foco na eficiência, analisada a partir do chamado “triângulo de ferro”, denominação da tríplice restrição: escopo, prazo e custo ⁽¹⁾. Partindo dessa perspectiva, um projeto de sucesso é aquele que gerencia as restrições de escopo, prazo e custo, dentro do previsto ⁽²⁾.

Em busca de uma visão mais estratégica de sucesso, Pinto; Slevin apud Carvalho; Rabechini Jr ⁽³⁾ propuseram que um projeto deve ser

considerado um sucesso se atender à tripla restrição, mas também focar na eficácia e na satisfação do cliente. Posteriormente, sugeriram a inclusão de resultados de testes psicológicos dos projetos, referentes à satisfação com as relações interpessoais entre os membros das equipes.

Já Atkinson apud Carvalho; Rabechini Jr⁽³⁾, propõe quatro dimensões de avaliação de sucesso em projetos, agregando ao tradicional triângulo de ferro as dimensões de sistemas de informação, benefícios para a organização e benefícios para os *stakeholders*.

A necessidade de se incorporarem novas dimensões na avaliação do sucesso de projetos, a exemplo da perspectiva da sustentabilidade, foi trazida à tona⁽³⁾. Os autores afirmam que um projeto elaborado sem a observância da dimensão da sustentabilidade pode afetar a organização e seus *stakeholders*

por muito tempo, a depender do tipo de projeto.

Keinert⁽⁴⁾ define sustentabilidade como o mecanismo de preservação dos objetivos organizacionais a longo prazo. Savitz⁽⁵⁾, presidente da *Sustainable Business Strategies*, vai mais longe ao mostrar que a sustentabilidade pode efetivamente funcionar a favor do empresário formulando uma boa estratégia de sustentabilidade de médio e longo prazo.

Dvir apud Carvalho; Rabechini Jr⁽³⁾ integrou a perspectiva temporal às dimensões até então consideradas como sustentável, propondo indicadores como eficiência, impacto para o cliente, impacto para a equipe, negócio e sucesso imediato e preparação para o futuro para alcançar sucesso em projetos (Ver Figura 1).

Figura 1 – Indicadores para avaliação de sucesso em projetos.

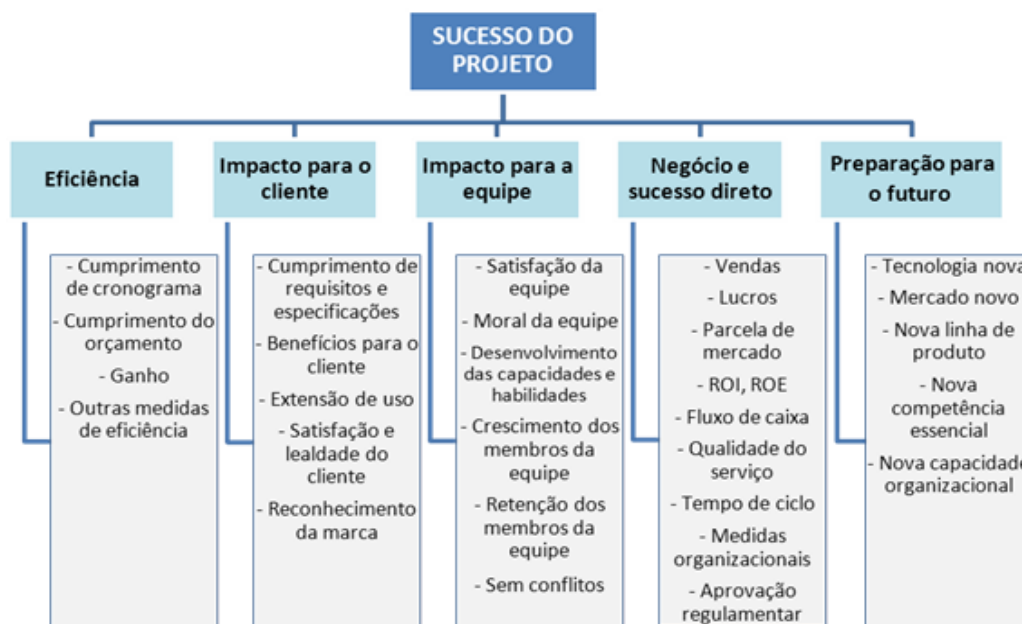


Figura 1-Fonte: Dvir apud Carvalho; Rabechini Jr(3)

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS

O uso abrangente de projetos nas organizações estimula a busca pelos fatores que influenciam o sucesso de um projeto. Fica claro, a partir da análise da bibliografia existente, que é ponto pacífico entre os autores a existência de fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o sucesso de um projeto.

Um dos primeiros conceitos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi definido⁽⁶⁾ como “um limitado número de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso

para a organização. São as poucas áreas-chave em que as coisas devem dar certo para que o negócio floresça”.

Ao estudar os fatores críticos de sucesso e de fracasso na Gestão de Projetos, Hyvari⁽⁷⁾ encontrou significativas correlações entre esses fatores e algumas variáveis organizacionais, tais como tamanho da organização, tamanho do projeto, tipo de organização, experiência do gerente de projetos, dentre outras. Os resultados apontaram para a importância da comunicação em projetos.

Fatores relacionados às pessoas envolvidas no projeto também são foco de interesse crescente, destacando

aspectos como a personalidade do gerente, seu estilo de liderança e adequação ao tipo de projeto. Dvir apud Carvalho; Rabechini Jr⁽³⁾, usando a teoria da adequação organização-indivíduo, levantou a hipótese de que um projeto com um perfil particular precisa de um gerente com traços de personalidade que se enquadrem a esse projeto, de modo a alcançar o sucesso. Os resultados de sua pesquisa demonstraram correlações entre tipos de projetos, personalidade dos gerentes e sucesso dos projetos.

Fortune; White⁽⁸⁾, partindo de uma análise de 63 publicações sobre FCS, elaboraram uma lista, ordenada pelo número de ocorrências: apoio da gerência sênior; objetivos claros e realistas; planejamento firme e detalhado, mantido atualizado; boa comunicação e feedback; envolvimento do cliente/usuário; equipe qualificada; gestão da mudança eficaz; gerente de projetos competente; boa base em projetos; recursos suficientes e bem alocados; boa liderança; tecnologia

comprovada e familiar; cronograma realista; riscos identificados e gerenciados; patrocinador de projeto; controle/monitoramento eficaz; orçamento adequado; cultura organizacional; bom desempenho de consultores externos; planejamento para encerramento/revisão; provisão para treinamento; seleção adequada e experiência com metodologia e ferramentas de Gestão de Projetos; estabilidade política; e influências do ambiente.

Segundo⁽⁹⁾ o ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos é composto pelas seguintes fases: embrionária, aceitação pela gerência executiva, aceitação pelos gerentes de área, crescimento e maturidade. Ele aloca os fatores críticos de sucesso de projetos dentro de cada uma dessas fases, e ainda afirma que os fatores críticos para o fracasso, os quais criam obstáculos ao gerenciamento eficaz de projetos, constituem informação tão útil quanto os que levam ao sucesso (ver Quadro 1).

Quadro 1 – Fatores críticos para sucesso ou fracasso de projetos.

Fase	Fatores Críticos para o Sucesso	Fatores Críticos para o Fracasso
Aceitação pela gerência executiva	Considerar as recomendações dos funcionários; Reconhecer que a mudança é necessária; e Entender o papel dos executivos na gestão de projetos.	Recusar-se a aceitar ideias dos colegas; Não admitir que a mudança pode ser necessária; e Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo.
Aceitação pelos gerentes de área	Disposição a colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais; Disposição a aceitar responsabilidades; e Disposição a aceitar o progresso dos colegas;	Relutância a compartilhar informações; Recusar-se a aceitar responsabilidades; e Insatisfação com o progresso de colegas.
Crescimento	Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial; Apoiar um padrão de monitoramento de relatório; e Reconhecer a importância do planejamento efetivo.	Perceber a metodologia-padrão como ameaça, e não como benefício; Não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos; e Dar apenas “apoio moral” ao planejamento.
Maturidade	Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis; Rastrear os custos reais; e Desenvolver treinamento em gestão de projetos	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação; Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais; e Acreditar que crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos.

Fonte: Reproduzida⁽⁹⁾

Para o PMBOK⁽²⁾ Os fatores críticos para o sucesso em um projeto são⁽²⁾:

- a) “Cumprimento do Orçamento, ou seja, ser concluído dentro do orçamento previsto;
- b) Cumprimento do Cronograma (Prazo), ou seja, ser concluído dentro do tempo previsto;
- c) Atendimento dos Requisitos Técnicos, ou seja, ter utilizado os recursos eficientemente e ter sido aceito sem restrições; e
- d) Satisfação dos Interessados e Benefícios para o patrocinador, ou seja, ter atingido a qualidade desejada.”

2.3 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A sociedade está passando por transformações sociais e econômicas profundas e em alta velocidade. Os cidadãos têm cada vez mais consciência, buscam excelência, se baseiam nos novos paradigmas, exigem mais transparência e são mais participativos. Estas mudanças estão criando, dia a dia, um mundo diferente para todas as gerações, evoluindo em direções tão variadas quanto inexploradas.

É neste contexto que se fundamenta a necessidade de

transformar as instituições públicas em sistemas eficazes que deem respostas satisfatórias à sociedade. Toda organização para ter êxito e estar à altura das exigências atuais deve conter princípios para basear suas políticas e ações.

As transformações sociais e econômicas que atingem a administração pública fazem com que esta busque a aptidão para responder - com agilidade e qualidade - aos novos usuários e, para consegui-lo, precisa estar comprometida com modernas práticas de gestão. Com as demandas sociais mudando rapidamente, novas necessidades estão surgindo, exigindo um governo ágil para atender tais necessidades. Por essa razão, no mundo todo, países desenvolvidos ou em desenvolvimento vêm buscando melhorar a sua administração pública por meio do uso de modelos e práticas típicas das empresas privadas⁽¹⁰⁾.

No Brasil, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, o ministro Luiz Carlos Bresser Pereira comandou o Programa de Reforma do Aparelho do Estado, que resultou em mudanças significativas de legislação, práticas de gestão e reformas estruturais na Administração Pública Brasileira⁽¹¹⁾.

Ao analisar o cenário internacional das tendências e inovações do setor público, a partir dos movimentos de reforma do Estado contemporâneo, ⁽¹²⁾ identificou os eixos gerais dos projetos de reformas administrativas, estando entre eles a ampliação do uso da Gestão por Projetos.

O chamado *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP) é um movimento que aproxima o setor público do setor de negócios que ele serve, normatiza e regula. Segundo Carneiro ⁽¹⁰⁾, as principais práticas encontradas e atribuídas ao movimento NPM ou NGP podem ser agrupadas nas seguintes categorias: Contato com Cidadãos, Capital Humano, Governança e Estruturação, Amparo Legal e Marco Regulatório, e Práticas de Gestão. Nesta última categoria, observa-se a utilização de práticas de planejamento estratégico, gestão do conhecimento e gestão de projetos.

Um dos órgãos precursores no uso da Gestão de Projetos na Administração Pública é o Tribunal de Contas da União (TCU). Em seu Manual de Gestão de Projetos, o TCU aponta os fatores considerados críticos para o sucesso de projetos

desenvolvidos no âmbito daquele Tribunal.

Destacam-se, entre outros, os seguintes fatores críticos de sucesso para o desempenho das competências atribuídas à equipe de acompanhamento de projetos ⁽¹³⁾: recursos técnicos e ferramentas para a gestão corporativa integrada ao planejamento estratégico, metodologia, competência, liderança, suporte da alta administração e desenvolvimento profissional.

A partir dessa tendência de uso crescente da Gestão de Projetos na Administração Pública, é visível que o entendimento dos fatores críticos de sucesso nos projetos desenvolvidos pelas entidades públicas se torna uma questão importante para a difusão do uso da metodologia de projetos no âmbito governamental.

3. MATERIAIS E METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi:

- a) Quanto à natureza: aplicada, porque teve como motivação a produção de conhecimento

para contribuir para fins práticos;

- b) Quanto aos meios: bibliográfica, para levantamento do estado da arte e conhecimento das contribuições científicas existentes sobre o tema analisado; documental, por também ter feito uso de documentos conservados e disponibilizados por órgãos públicos; e pesquisa de campo, com aplicação de questionário para obter respostas a um problema central com teste e comprovação de uma hipótese;
- c) Quanto à forma de abordagem do problema: quantitativa, por interpretar os dados coletados de maneira objetiva, consolidando-os em números ou dados estatísticos fornecidos pela pesquisa;
- d) Quanto aos objetivos: explicativa, porque analisou os fatores críticos de sucesso em projetos da Administração Pública, identificando a sua influência no sucesso de projetos.

3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Para a coleta dos dados analisados nesta pesquisa, foi aplicado um questionário formado por perguntas logicamente relacionadas ao problema central. Entende-se ser esta a melhor técnica de coleta de dados para este tipo de pesquisa, em virtude das vantagens apresentadas por Lakatos e Marconi⁽¹⁴⁾, dentre elas a liberdade para os indivíduos se manifestarem sem serem identificados, a obtenção de respostas rápidas e precisas, a facilidade de aplicação e codificação, a economia de tempo e a possibilidade de aplicação a vários indivíduos simultaneamente.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Dada a limitação de tempo e de recursos para a realização desta pesquisa, decidiu-se restringir a análise do problema no âmbito da Administração Pública Federal – esfera na qual o pesquisador atua profissionalmente – e não envolver os horizontes estadual, distrital e municipal.

A Administração Federal compreende⁽¹⁵⁾ a Administração Direta e a Administração Indireta. A primeira se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. A

segunda compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas.

O Público alvo da pesquisa foram servidores públicos civis ativos, lotados em órgãos públicos federais localizados em Brasília-DF. Considerando dados do Boletim Estatístico de Pessoal⁽¹⁶⁾, este universo é de 65.695 servidores. Dessa forma, optou-se pela realização de amostragem não probabilística por acessibilidade.

Utilizando-se a expressão genérica para determinação do tamanho inicial da amostra proposta por Barbetta⁽¹⁷⁾, com erro amostral de 10%, tem-se o tamanho mínimo da amostra de 100 servidores.

3.4 RESULTADOS DA PESQUISA

O questionário foi enviado a cerca de 800 servidores públicos lotados em aproximadamente 20 ministérios diferentes, compreendidas as suas entidades vinculadas, ou seja, Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas. Foram recebidas

129 respostas, no período entre 17 e 22/03/2014.

A primeira questão visou medir o nível de conhecimento do entrevistado, a respeito de gerenciamento de projetos: 4% afirmaram não saber do que se trata, 50% possuem conhecimentos básicos, 33% possuem conhecimento intermediário e 14% informaram possuir conhecimentos avançados em gerenciamento de projetos.

Em seguida, perguntou-se de quantos projetos na Administração Pública o indivíduo já participou. A maioria, 51% do total, afirmou nunca ter participado de projetos na Administração Pública. A alternativa “até cinco” foi assinalada por 29% dos entrevistados, enquanto 20% afirmaram já terem participado de mais de 5 projetos na Administração Pública.

As duas perguntas em sequência objetivaram conhecer, dentre os que afirmaram já terem participado de projetos na Administração Pública, o percentual de sucesso ou fracasso desses projetos. 93% afirmaram que a maioria ou todos os projetos de que participaram alcançaram sucesso, enquanto 95% afirmaram que nenhum ou poucos projetos foram fracassados (Ver Gráficos 1 e 2).

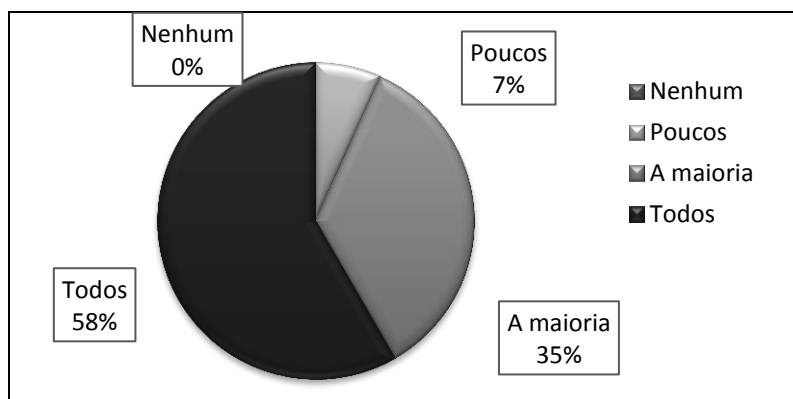


Gráfico 1-GProjetos na Administração Pública considerados como sucesso.

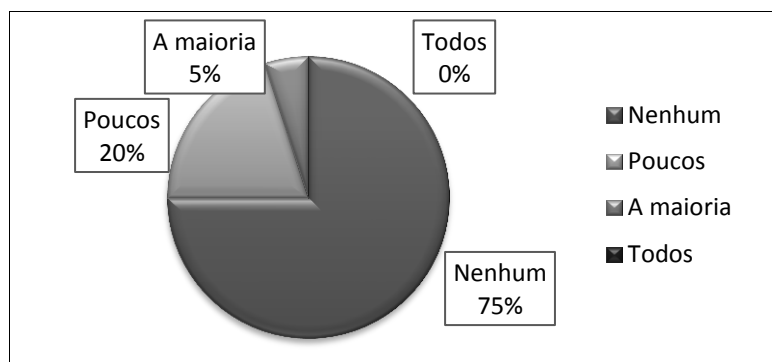


Gráfico 2-Projetos na Administração Pública considerados como fracasso.

Dando sequência, foi questionado se o órgão onde o indivíduo está atualmente lotado adota a metodologia de gerenciamento de projetos. Do total, 36% afirmaram que sim, 35% responderam “não”, e 29% disseram não saber.

A questão 6 visou extrair do entrevistado a sua percepção sobre os benefícios da Gestão de Projetos para a Administração Pública. 79% consideraram que a metodologia de

gerenciamento de projetos pode melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados à sociedade, enquanto os demais 21% negaram essa possibilidade ou afirmaram não saber.

Um dos pontos chaves da pesquisa era saber, na opinião dos entrevistados, se existem fatores críticos de sucesso nos projetos desenvolvidos na Administração Pública, quais são esses fatores, e como eles influenciam no resultado desses projetos. Nesse

sentido, 91% concordaram com a existência dos fatores críticos de sucesso, sendo os cinco principais (Ver Gráfico 3): orçamento adequado (13%), estilo de liderança do gestor do projeto (13%), cultura organizacional favorável (13%), apoio da alta administração

(12%) e recursos humanos suficientes (12%). A não observância desses fatores críticos podem levar ao fracasso os projetos desenvolvidos na Administração Pública, segundo 80% dos entrevistados.

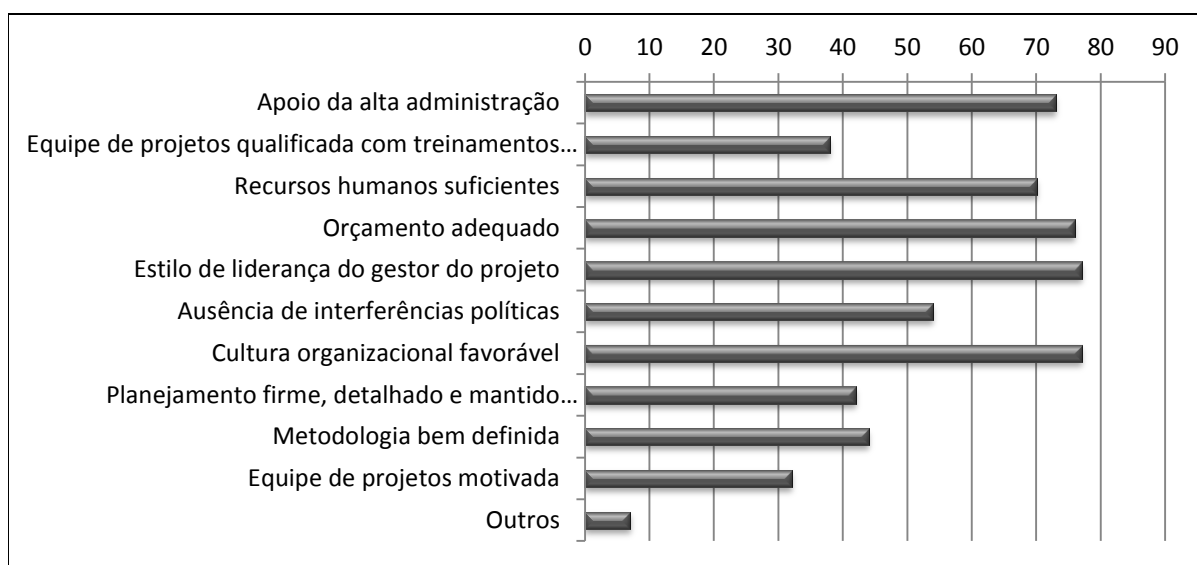


Gráfico 3-Principais fatores críticos de sucesso em projetos na Administração Pública.

Quanto ao nível de influência desses fatores críticos no sucesso dos projetos, foi apresentada uma escala de 1 a 5, crescente no nível de importância, para que o indivíduo pontuasse cada fator escolhido por ele. Os resultados, quanto aos cinco fatores com maior número de ocorrência, apontaram que os níveis 4 ou 5 da escala foram

relacionados a “orçamento adequado” por 93% (Ver Gráfico 4), “estilo de liderança do gestor do projeto” por 69% (Ver Gráfico 5), cultura organizacional favorável por 64% (Ver gráfico 6), apoio da alta administração por 92% (Ver Gráfico 7) e recursos humanos suficientes por 72% dos entrevistados (Ver Gráfico 8).

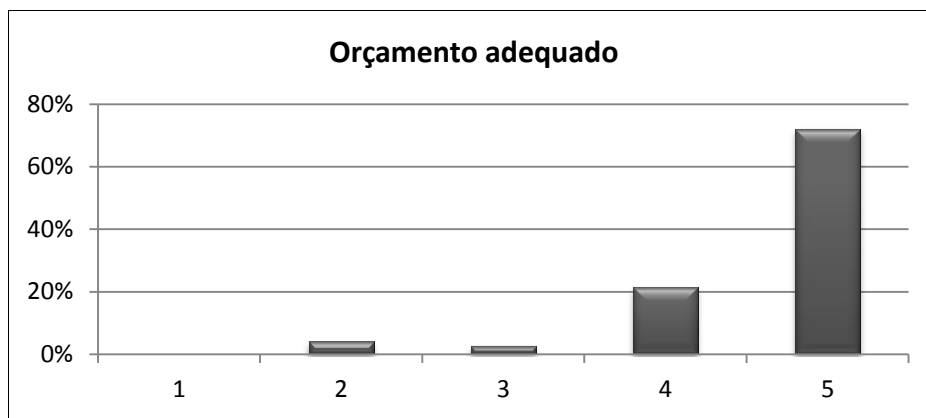


Gráfico 4-Nível de importância atribuída ao fator "orçamento adequado".

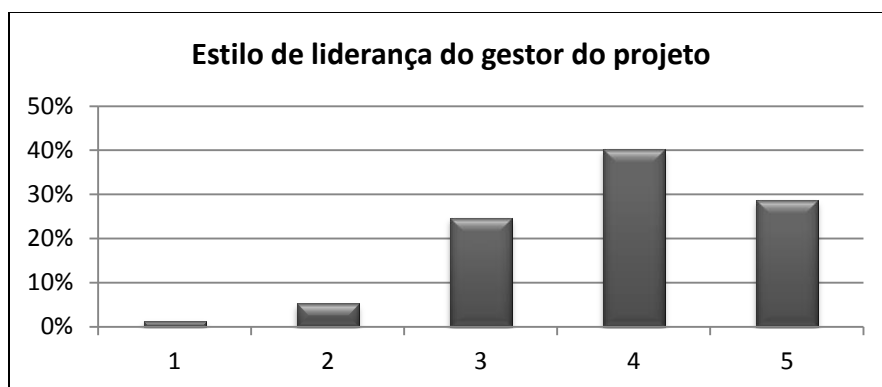


Gráfico 5-Nível de importância atribuída ao fator "estilo de liderança do gestor do projeto".



Gráfico 6-Nível de importância atribuída ao fator "cultura organizacional favorável".

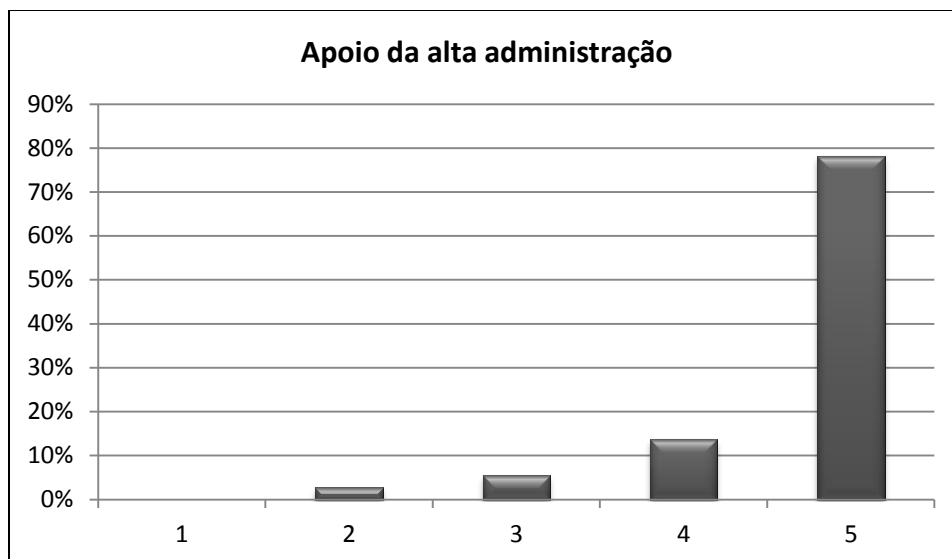


Gráfico 7-Nível de importância atribuída ao fator “apoio da alta administração”.

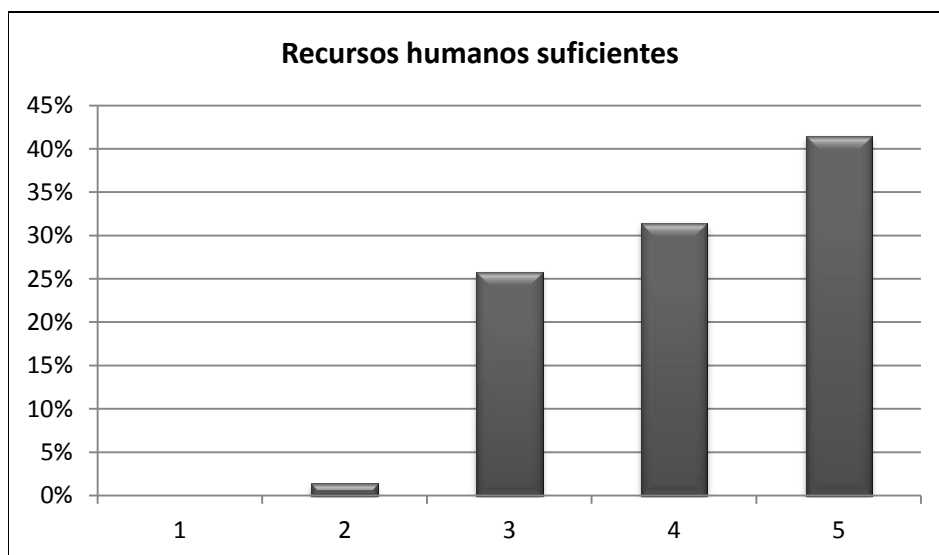


Gráfico 8-Nível de importância atribuída ao fator “recursos humanos suficientes”.

Outra questão importante era identificar em que áreas de conhecimento em gerência de projetos a não observância dos fatores críticos de sucesso mais influenciariam. Segundo os dados coletados, as cinco áreas que

mais seriam impactadas são: gerência de recursos humanos, gerência de qualidade, gerência de custo, gerência de escopo e gerência de tempo de projetos (Ver Gráfico 9).

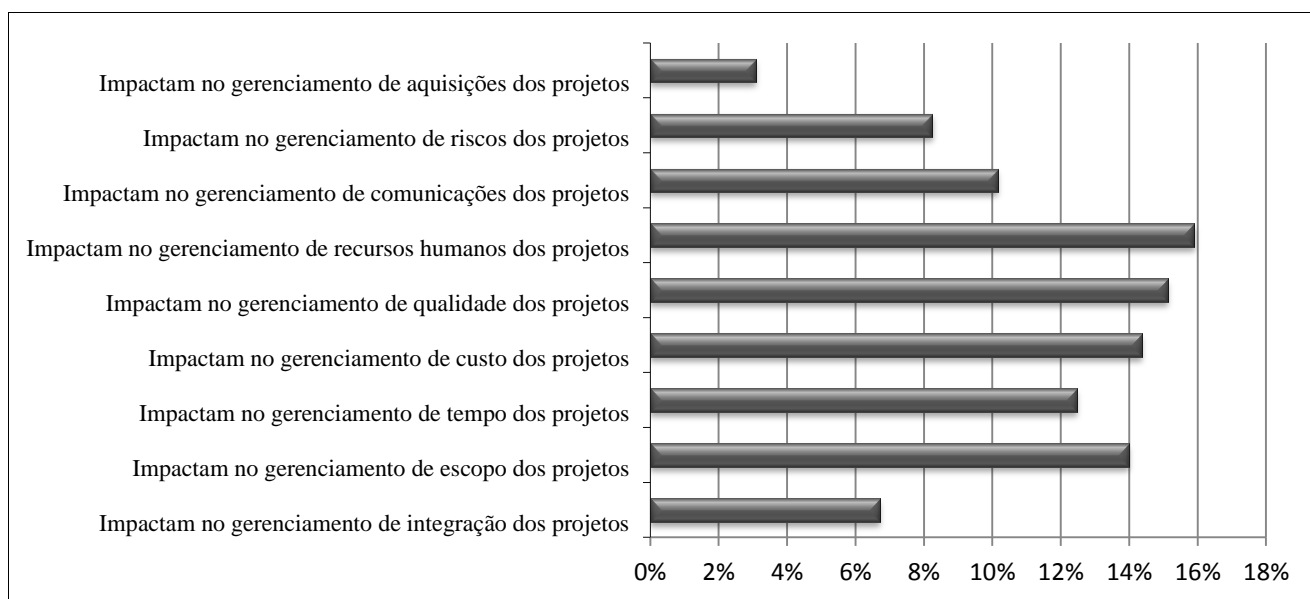


Gráfico 9-Observância dos fatores críticos de sucesso sobre as áreas de conhecimento em gerência de projetos

Por fim, procurou-se identificar a existência de fatores críticos para o fracasso de projetos desenvolvidos na Administração Pública. Os dados coletados apontaram que 79% dos indivíduos acreditam que existem fatores críticos que podem influenciar negativamente no sucesso desses projetos, enquanto 21% negaram essa

possibilidade ou afirmaram não saber. Os cinco principais fatores críticos para o fracasso de projetos da Administração Pública, segundo os entrevistados (Ver Gráfico 10), foram: “recursos humanos insuficientes” (14%), “falta de orçamento” (14%), “estilo de liderança do gestor do projeto” (12%), interferências políticas (12%), falta de apoio da alta administração (11%) e cultura organizacional desfavorável (11%).



Gráfico 10-Principais fatores críticos de fracasso nos projetos desenvolvidos na Administração Pública.

3.5 DISCUSSÕES E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Algumas constatações desta pesquisa vieram a corroborar o fato de que o Gerenciamento de Projetos é deveras um tema relativamente recente na Administração Pública, conforme destacado por alguns autores: mais da metade da amostra estudada declarou que possui apenas conhecimentos básicos ou não conhece o assunto; 80% dos entrevistados declararam não terem participado de nenhum projeto na Administração Pública, ou ter participado de poucos projetos (até cinco); e 64% afirmaram que o órgão de sua lotação não utiliza o gerenciamento de projetos ou não sabe se isso efetivamente ocorre em sua repartição.

Salta aos olhos o fato de 29% dos entrevistados afirmarem não saber se o órgão em que está lotado utiliza ou

não a Gestão de Projetos. Tal constatação pode indicar que a comunicação interna nas entidades governamentais é falha, ao ponto dos seus servidores não conhecerem a estrutura do seu órgão. Muitas vezes o gerenciamento de projetos é realizado apenas no âmbito de um departamento específico, sem o envolvimento e divulgação para todo o corpo funcional do órgão, o que pode ter resultado nesse percentual de desconhecimento do assunto.

Apesar disso, pode-se considerar que a utilização da metodologia de Gestão por Projetos tem alcançado relativo grau de êxito na Administração Pública, tendo em vista que 93% consideraram ter obtido sucesso em todos ou na maioria dos projetos em que participaram, ao passo que 95%

afirmaram que houve fracasso em nenhum ou poucos projetos.

Acredita-se, como base nos dados coletados, que o gerenciamento de projetos é um poderoso instrumento para aumentar a eficiência da atuação do Estado perante a sociedade, uma vez que 79% concordaram que a utilização dessa metodologia na Administração Pública poderia melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados aos cidadãos.

A respeito dos fatores críticos de sucesso, os resultados corroboraram o que preconizam os autores já citados neste trabalho. Sobre a existência de tais fatores, capazes de influenciar positivamente no sucesso dos projetos desenvolvidos na Administração Pública, 91% dos entrevistados concordaram com essa possibilidade.

No que diz respeito a quais fatores são críticos para o sucesso dos projetos na Administração Pública, os resultados reforçam os estudos de Fortune e White⁽⁸⁾. A relação de dez fatores que foi apresentada no questionário aplicado foi extraída da obra desses autores, selecionando aqueles considerados mais relevantes para o âmbito público. Apenas 1% dos entrevistados sugeriram a inclusão de outros fatores, que não os dez

apresentados, fato que acena para a coerência dos estudos daqueles autores.

Analisando os cinco fatores considerados como mais críticos para o sucesso de projetos em âmbito governamental, o estilo de liderança do gestor do projeto apareceu com maior número de ocorrências, indo ao encontro do que defende Dvir apud Carvalho; Rabechini Jr⁽³⁾, no sentido de que cada projeto em particular necessita de um gerente com perfil específico. A cultura organizacional favorável foi o segundo fator considerado mais crítico, fato que já foi objeto de estudo por Hyvari⁽⁷⁾, relacionando o sucesso de projetos a variáveis organizacionais. Em seguida, o orçamento adequado é apontado como fator crítico de sucesso nos projetos da Administração Pública. Acreditamos que, com as recentes medidas de contenção de despesas do Governo Federal, por meio da publicação do Decreto nº 8.197, de 20/2/2014, este fator tenha sido bastante lembrado como um dos pontos críticos para o sucesso de projetos. O apoio da alta administração foi o quarto fator com maior número de ocorrências, indicando a grande importância do patrocinador dos projetos na Administração Pública. Por fim, ter recursos humanos suficientes também

constitui fator crítico para o sucesso desses projetos, segundo os dados coletados. O problema de déficit de pessoal na Administração Pública permeia a realidade dos órgãos federais, e por isso é uma questão delicada a ser considerada para sucesso dos projetos governamentais.

É interessante observar que os fatores críticos para o sucesso dos projetos da Administração Pública são praticamente os mesmos fatores críticos para o fracasso desses projetos. Essa análise foi feita por meio de duas perguntas no questionário. Na primeira delas, a de número 10, 80% dos entrevistados responderam que a não observância dos fatores críticos de sucesso podem levar ao fracasso dos projetos. E na pergunta de número 13, propositadamente os fatores listados como críticos de fracasso são os mesmos apresentados como críticos de sucesso, mas escritos na forma negativa. A coerência dessa relação pode ser verificada pelo fato de que apenas 2% dos indivíduos sugeriram outros fatores além dos listados na questão.

4. CONCLUSÃO

Gestão de Projetos na Administração Pública é um tema que tem ganhado vulto nos últimos anos

face ao aumento do controle social sobre as instituições governamentais, o que vem gerando a necessidade de promover mudanças no modo de gerir as organizações públicas, cujos beneficiários são os cidadãos e a sustentabilidade da própria Instituição. A partir da tendência de uso crescente da Gestão de Projetos na Administração Pública, o estudo dos fatores críticos de sucesso nos projetos desenvolvidos pelas entidades governamentais, objetivo fundamental deste trabalho, se mostra uma questão bastante relevante.

Após a análise dos dados coletados, pode-se considerar que o pressuposto da pesquisa foi testado e confirmado. A não observância dos fatores críticos de sucesso, de fato, impactam negativamente os resultados dos projetos desenvolvidos na Administração Pública. Assim, pode-se dizer que o objetivo principal deste artigo foi atingido.

Os resultados demonstraram que a não observância de tais fatores influenciam criticamente algumas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, tais como escopo, tempo, custo, qualidade e recursos humanos, por isso a possibilidade de fracasso aumenta.

Dois fatores, em especial, merecem atenção dobrada das entidades governamentais no desenvolvimento dos seus projetos. A consolidação de uma cultura organizacional voltada para projetos é um grande desafio para a Administração Pública, por se tratar de uma variável com alto grau de intangibilidade. Alocar os gestores certos nos projetos certos também constitui um fator de grande relevância, de acordo com o que foi analisado na pesquisa.

A utilização do gerenciamento de projetos certamente auxiliará o Estado a aumentar a sua eficiência no planejamento, sua sustentabilidade e execução de suas ações perante a sociedade, entretanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido.

5. REFERÊNCIAS

1. CARVALHO, M. M.; RABECHINI RJ, R. Gestão contingencial de projetos: usando road mapas gerenciais para estabelecer vínculo flexível entre metodologias e tipos de projetos. **Mundo Project Management**, Rio de Janeiro, Vol. 6, Nr. 32, pp. 66-73, 2010.
2. PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projeto.** (Guia PMBOK®). Project Management institute (PMI). 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.
3. CARVALHO, M. M.; RABECHINI RJ, R. **Avaliação de desempenho em projetos complexos: uma abordagem tridimensional.** In: RABECHINI JR., R; CARVALHO, M.M. (Org.). Gerenciamento de projetos na prática 2: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2009.
4. KEINERT, T.M.M. O que é sustentável e o que se entende por sustentabilidade? Os diversos sentidos do conceito nos Encontros Nacionais da ANPAD (1997-2005)". **II Workshop de Gestão Integrada: Risco e Sustentabilidade.** São Paulo, 2006. Disponível em: http://www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos_materias/II_workshop/O_que_e_sustentavel_e_o_que_se_entende_por_sustentabilidade.pdf. Acesso em: 04 de abril de 2014.
5. SAVITZ, A. W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

6. ROCKART, J.F. Chief Executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n° 2, p.81-92, Mar./Abr. 1979.
7. HYVARI, I. Success of projects in different organizational conditions. **Project Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 31-41, 2006.
8. FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 1, p.53-65, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>. Acesso em: 04 de abril de 2014.
9. KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
10. CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
11. BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, DF, 1995.
12. GRANJEIRO, J.W. **Administração Pública: ideias para um governo empreendedor**. Brasília: Obscurus, 2008.
13. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de gestão de projetos**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento e Gestão, 2009.
14. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2007.
15. BRASIL. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10200compilado.htm. Acesso em: 10 mar. 2014.
16. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim estatístico de pessoal**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/scretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pe

ssoal/2014/Bol213_Jan2014_parte_
I.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2014.

- 17. BARBETTA, Pedro Alberto.**
Estatística Aplicada às Ciências
Sociais – 6^a. ed. São Carlos:
Editora da UFSC, 2006.

Sources of funding: No
Conflict of interest: No
Date of first submission: 2014-11-15
Last received: 2014-11-17
Accepted: 2014-11-17
Publishing: 2014-12-19