

**ANÁLISE DOS PROJETOS PÚBLICOS DAS PREFEITURAS DOS MUNICÍPIOS
MINEIROS DE ITUTINGA, SANTA CRUZ DE MINAS E TIRADENTES**

MAGALY PARANHOS REIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

PAULO HENRIQUE DE LIMA SIQUEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

Agradecimento à órgão de fomento:

Universidade Federal de São João del Rei pelo estrutura física para a execução desse trabalho.

ANÁLISE DOS PROJETOS PÚBLICOS DAS PREFEITURAS DOS MUNICÍPIOS MINEIROS DE ITUTINGA, SANTA CRUZ DE MINAS E TIRADENTES

1. Introdução

Alguns dos principais desafios da gestão pública são a elaboração, a execução, a finalização e a avaliação dos diferentes projetos públicos que atendam satisfatoriamente às necessidades da população. As limitações de prazos e recursos fazem com que tanto nas instituições públicas como privadas procurem, para atingir determinados objetivos previamente estabelecidos, elaborar projetos que permitam o exercício das atividades com maior e melhor controle sobre seu andamento e resultados (MENEZES, 2009).

Os projetos públicos objetivam fornecer bens e serviços que possam aumentar o bem-estar da sociedade (BIAZON *et al.*, 2013). Entretanto, muitos projetos públicos brasileiros são mal elaborados, exigindo-se durante sua execução alguns aditivos de alteração de preços que acabam encarecendo exageradamente os custos de finalização dos projetos. Estudos como os de Bernardes e Peres (2006) apontam projetos públicos que não preencheram as exigências mínimas que deveriam constar em projetos bem elaborados, não permitiram encadeamento lógico de causa e efeito das ações e resultados do projeto, não explicaram pressupostos, não detectaram responsabilidades pelas falhas, e apresentaram ausência de indicadores objetivamente verificáveis.

Além disso, lamentavelmente, não é difícil surgir denúncias sobre uma série de obras públicas que foram superfaturadas, ou simplesmente embargadas, em função de projetos públicos mal elaborados, causando prejuízos aos cofres públicos, ou seja, ao contribuinte brasileiro.

Mesmo com essas dificuldades, de acordo com Biazon *et al.* (2013), a realização de projetos públicos é cada vez mais necessária para atender às demandas municipais, estaduais e federais, e o caráter sustentável desses projetos são cada vez mais urgentes.

Importante, portanto, que esses projetos tenham maturidade, que de acordo com Prado (2015), significa a capacidade de a organização gerenciar seus projetos com sucesso. Existem diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos utilizados pelas organizações para que elas compreendam e visualizem em qual nível de maturidade se encontram e assim possam criar estratégias para atingir seus objetivos (JULIO; PISCOPO, 2013; CAMPOS, 2019).

Em suma, é cada vez mais importante analisar os projetos públicos e verificar a maturidade em gerenciamento desses projetos. Além disso, os pequenos municípios sofrem ainda grandes dificuldades devido ao seu pequeno porte, o que dificulta o acesso aos recursos necessários para fazer um bom gerenciamento de projetos. Minas Gerais tem 853 municípios, a maioria muito pequena (IBGE, 2020). Diante desse contexto, surge a seguinte questão: como tem se desenvolvido a gestão dos diferentes projetos públicos em pequenos municípios no Estado de Minas Gerais?

O objetivo geral desse estudo foi analisar a maturidade de gerenciamento em projetos públicos dos municípios mineiros Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes. Para tanto, foi feito um levantamento dos projetos públicos existentes nesses municípios, identificando como eles vêm sendo gerenciados, considerando os níveis de maturidade e fazendo-se uma análise crítica quanto à eficiência e eficácia na condução desses projetos.

Para a realização desse objetivo, além dessa primeira seção, na próxima se fez uma revisão de literatura sobre os projetos públicos e a maturidade na gestão de projetos públicos, em seguida apresenta-se a metodologia do trabalho, no tópico três apresenta-se a análise e discussão dos resultados, encerrando-se com o tópico quatro sobre as considerações finais.

2. Revisão de Literatura

2.1 Projetos Públicos

Para Biazon *et al.* (2013) e Granja (2012), um projeto surge quando um cliente, cidadão ou usuário percebe uma necessidade não atendida ou não atendida suficientemente, situação problema, que provoque um desconforto. Na esfera pública, uma necessidade é sanada mediante a aplicação de subsídios financeiros repassados por autoridades competentes em programas e projetos.

Projeto pode ser definido como um esforço temporário (início e término definidos) empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário (PMI, 2012).

Para Menezes (2009), é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzidos por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Gerenciamento de projetos é um campo de prática, uma aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas socialmente construídos entre os participantes, cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as ações do projeto e racionalização dos recursos, a fim de que os requisitos pré-determinados no tocante a qualidade, prazo e custo sejam atendidos (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012).

Para Prado (2015), projeto bem-sucedido é aquele que atinge uma meta, ou seja, quando finalizado produz os resultados e benefícios esperados de prazo, custo, escopo e qualidade, satisfazendo plenamente os principais envolvidos. De acordo com o PMI (2012), para que um projeto seja bem-sucedido, portanto, a equipe de projeto deve:

- Selecionar os processos apropriados necessários para cumprir os objetivos do projeto;
- Usar uma abordagem definida que possa ser adotada para atender aos requisitos;
- Cumprir os requisitos para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas; e
- Obter um equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, tempo, qualidade, recursos e riscos (PMI, 2012).

De acordo com Menezes (2009), o desenvolvimento de um projeto ocorre vários processos que se sobrepõem, organizados em grupos de processos: de concepção (iniciação), de planejamento, de execução, de controle, e de fechamento (conclusão).

No âmbito da gestão pública, gerenciar e implementar bem os projetos são importantes, considerando que as políticas e programas governamentais precisam ser entregues dentro do prazo, obedecendo os custos estimados e em concordância com as expectativas dos cidadãos, pois utiliza recursos públicos (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012). A mudança da Administração Pública Brasileira do modelo burocrático para o gerencialista tem proporcionado oportunidade de melhoria na prestação dos serviços públicos e na utilização de gerenciamento de projetos na administração pública, melhorando as respostas aos anseios da sociedade (BRASIL, 2011).

O poder público prioriza e organiza as demandas da população através de um processo de planejamento que visa determinar os planos e objetivos que indicam como os processos e os recursos serão coordenados, articulados e alocados para se atingir os objetivos propostos. O planejamento atual dos poderes públicos é realizado através dos programas de governo, integrando ações e orçamento no PPA, Plano Plurianual, proporcionando maior racionalidade e eficiência na administração pública e permitindo o acompanhamento e controle dos resultados e benefícios gerados para a população na aplicação dos recursos (BIAZON *et al.*, 2013, p. 2).

Projetos públicos, de acordo com Gasik (2016b), são projetos executados pela administração pública, contam com a participação da administração pública, ou ainda que utilizam os recursos públicos. Granja (2012) define que as etapas na formulação de um projeto público são:

- início: identificação da situação-problema, demanda ou oportunidade para a estruturação do projeto, definir o gestor e primeiras análises de viabilidade do projeto;
- verificação de alternativas: discussão para orientar a correta seleção do foco do projeto, do espaço de intervenção, dos objetivos, da população beneficiária, das linhas de ação, dos recursos que as organizações e os outros atores envolvidos controlam para saber o que podem ou não colocar a serviço do projeto;
- de aprovação: aprovação de alguma chefia, prefeito, órgãos reguladores, patrocinadores ou financiadores externos;
- de planejamento: sequenciar coerentemente as etapas e as fases, definir bem a situação-problema e seus indicadores, estimular a participação dos cidadãos, elaborar um diagnóstico adequado monitorando o ambiente e suas transformações ao longo de um período, elaborar os objetivos – possível situação futura alcançada quando os problemas forem resolvidos, definir alternativas estratégicas que considerem os recursos disponíveis ou possíveis de serem obtidos e sua viabilidade, determinar a maneira como será operacionalizado, determinando as responsabilidades de cada autor, os prazos das ações (cronograma) e o orçamento de para cada operação;
- de prestação de contas: elaboração periódica de relatórios;
- de implementação ou de execução: realizar o projeto;
- de controle: verificar se o que está sendo executado está de acordo com o planejado;
- de avaliação (replanejamento): aprender com o processo e de tirar lições, se algum acerto puder ser aproveitado, direcionando as próximas decisões; e
- de encerramento: entregar os relatórios e finalizar o projeto.

De acordo com Gasik (2016a), os projetos públicos são mais complexos do que os projetos privados porque eles devem atender aos diferentes *stakeholders*, como a comunidade onde o projeto está sendo executado, os políticos cujos partidos nem sempre conhecem as técnicas eficientes de gerenciamento de projetos públicos, os legisladores que estabelecem limites na execução de ações públicas, e a mídia que fiscaliza as atividades realizadas nos projetos. Além disso, os projetos públicos passam por diferentes divisões internas da organização, como as equipes de compras, de gestão de pessoas, etc., o que pode gerar conflitos de interesse.

Finalmente, os projetos públicos são executados com a participação de diferentes companhias externas, sendo necessária garantir a cooperação e o comprometimento desses parceiros para que esses projetos resultem em benefícios para a sociedade. No processo de compra, por exemplo, diferente de projetos privados em que o resultado é analisado exclusivamente pelo retorno financeiro, no caso de projetos públicos, o resultado pode ser analisado pela satisfação da comunidade onde o projeto está sendo realizado, pelo desenvolvimento de algum setor econômico específico, ou pelo auxílio a algum grupo social desfavorecido. Isso torna, portanto, o processo de compra bem mais complexo (GASIK, 2016a).

Na área pública, os projetos exigem o envolvimento de inúmeros órgãos no setor público: os responsáveis pelo planejamento e autorização, os encarregados da execução dos projetos, e os órgãos de controle externo exercido, no caso da União, pelo Congresso Nacional com auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU), e interno, exercido pela Controladoria Geral da União (CGU). Inúmeros órgãos, segmentos e pessoas formam as

esferas de governo federal, estadual e municipal, e nem sempre esses atores compartilham os mesmos objetivos e concordam na forma de gestão para atingi-los (PISA; OLIVEIRA, 2013).

Portanto, é importante que o gestor na elaboração de projetos públicos tenha uma boa capacidade de negociação, estimulando a participação do cidadão não somente pela necessidade de governança, mas também na busca de comprometimento por parte de todos eles, pois sendo coresponsáveis pelo sucesso do projeto, as decisões compartilhadas e tomadas conjuntamente podem fortalecer e modificar uma situação, na medida em que todos são chamados a dividir a responsabilidade pelas mudanças desejadas. Além disso, deve-se levar em consideração a viabilidade econômica, que se refere à contribuição do projeto para os cidadãos, como fatores da produção, os recursos naturais, os materiais e os humanos, e a viabilidade financeira, verificar se os recursos financeiros disponíveis cobrem os custos de implementação do projeto (GRANJA, 2012).

Outro aspecto importante é quanto à prestação de contas dos recursos destinados aos projetos. Segundo Paes (2013), se faz indispensável que haja uma prestação de contas e comprovação de resultados, o qual deverá dar-se mediante análise de Relatório de Execução do Objeto, elaborado pela entidade e assinado pelo seu representante legal, e Relatório de Execução Financeira, a ser gerado com os dados já registrados na plataforma eletrônica de acompanhamento dos termos de fomento e colaboração, assinados pelo representante legal e o contador responsável, com a descrição das despesas e receitas efetivamente realizadas.

2.2 Maturidade na gestão de projetos públicos

Maturidade na gestão de projetos é a capacidade de a organização atingir o máximo desenvolvimento, permitindo que ela esteja em perfeitas condições para alcançar seus objetivos (CAMPOS, 2019) e tenha capacidade de gerenciar seus projetos com sucesso. Pesquisas comprovam que existe uma relação entre amadurecimento e sucesso em gerenciamento de projetos (GP) (PRADO, 2015).

A maturidade no meio organizacional é explicada como a soma da ação (capacidade de agir e decidir), atitude, conhecimento e competência (combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes), com o intuito de aumentar o sucesso e o desempenho de um projeto (ANDERSEN; JESSEN, 2003).

“Um maior amadurecimento em GP propicia menores prazos, maior aderência aos custos previstos e entrega de resultados conforme esperados” (PRADO, 2015, p.25).

Maturidade em projetos está associada ao crescimento e melhoria contínua das capacidades de uma organização. Nesse sentido Julio e Piscopo (2013) entendem maturidade em gerenciamento de projetos:

significa que a empresa possui uma base adequada de ferramentas, técnicas, processos e cultura de forma que ao término do projeto a alta administração seja capaz de discutir a metodologia utilizada, fazer recomendações e aprender com os erros (JULIO; PISCOPO, 2013, p.182).

Segundo Silva Júnior; Feitosa (2012), a maturidade em gestão de projetos diz respeito ao desenvolvimento de sistemas e processos que permitem à organização alcançar maiores níveis de capacidade, reduzindo significativamente possíveis problemas para o negócio da organização. Através de modelos de maturidade, é possível identificar em qual nível uma organização se enquadra e também o próximo nível que ela pode atingir. Os níveis mais elevados de maturidade possibilitam inúmeros benefícios tais como:

Maior disponibilidade de informação e documentação relativa ao projeto, melhora da comunicação entre as partes interessadas no projeto, maior nível

de conscientização para tomada de decisões, alinhamento e coordenação de objetivos entre projetos com os objetivos da organização, melhor conhecimento das consequências da decisão desenvolvida na planificação e gestão de mudanças do processo. (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012, p.215)

Para uma organização ganhar maturidade em seus projetos é necessário que ela conheça quais são suas “[...] práticas, conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas relacionadas à gestão” (CAMPOS, 2019, p.18) e vá aperfeiçoando-os ao longo do tempo.

Na contemporaneidade os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos têm assumido papel de destaque, sendo utilizados por organizações, pesquisadores, entidades normativas e lideranças empresariais a fim de desenvolver competência e profissionalismo no gerenciamento de projetos (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012; JULIO; PISCOPO, 2013).

Julio e Piscopo (2013) distinguem maturidade e excelência, dizendo que organização deve alcançar a maturidade para atingir excelência em projetos. Assim surgiram diversos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos que permitem às organizações compreenderem e visualizarem em qual nível de maturidade se encontram e assim possam criar estratégias para atingir seus objetivos, sendo os mais referenciados e aplicados: Capability Maturity Model (CMM), Project Management Maturity Model (PMMM), Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM), Modelo de Gerenciamento de Projetos de Prado (Prado-MMGP), Organizational Project Management Maturity Model (OMP3) (SILVA NETO, 2011; JULIO; PISCOPO, 2013; LOUZANO, 2016; CAMPOS, 2019).

Todos eles identificam níveis de maturidade e apresentam elementos essenciais em processos que objetivam o aperfeiçoamento contínuo, possibilitando a transformação de processos imaturos em processos disciplinados e maduros. Os modelos de maturidade auxiliam empresas a alcançarem estruturas capazes de entregar projetos com sucesso constante (JULIO; PISCOPO, 2013; CAMPOS, 2019).

2.3 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado - MMGP), criado pelo consultor brasileiro Darci Prado em sua primeira versão em 2002, vem sendo utilizado por organizações públicas e privadas no Brasil e em outros países. Sua ampla utilização deve-se ao fato de ser uma ferramenta simples, que fornece resultados confiáveis e reflete a capacidade de um setor realizar seus projetos com sucesso. Ao longo dos anos, o modelo tem passado por sucessivas transformações com o intuito de estar sempre alinhado com as atualidades do mundo gerencial. O diferencial dessa metodologia é sua aplicação em setores isolados, que permite encontrar, em uma mesma organização, diferentes níveis de maturidade. O modelo tanto prestigia a experiência prática como também a obtenção de resultados (PRADO, 2015).

Sua finalidade é demonstrar a qualidade da gestão em determinado departamento/setor, apoiando-se em princípios sólidos utilizados na construção do conteúdo do modelo, também chamados de diretrizes, que são (PRADO, 2015):

- **Existência e uso das boas práticas de GP:** refere-se aos conhecimentos sobre gestão de portfólio, programas e projetos que se tornem uma prática;
- **Eliminação das causas das anomalias:** busca-se em um projeto atingir os melhores resultados, sendo necessárias a identificação e eliminação das anomalias, por isso é de suma importância coletar e analisar dados dos projetos;
- **Melhoria contínua:** refere-se ao processo de aperfeiçoamento e otimização das práticas de gerenciamento;
- **Inovação tecnológica e de processos:** refere-se à otimização de processos e produtos, fator importante para atingir maturidade; e

- **Sustentabilidade:** refere-se à consolidação após a implementação de algum aspecto de gerenciamento.

O modelo está estruturado em 5 níveis e 7 dimensões. As características dos níveis de maturidade podem ser descritas em resumo no Quadro 1.

Quadro 1 - Características dos níveis do modelo Prado-MMGP

Nível	Nome	Características	Sucesso total
1	Inicial	Projetos executados na base da intuição, da boa vontade ou do melhor esforço individual.	Muito baixo
2	Conhecido	Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos; Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades; Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.	Baixo
3	Padronizado	Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos; A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.	Melhoria significativa
4	Gerenciado	Eliminação ou mitigação das anomalias que atrapalham o sucesso dos projetos.	Geralmente acima de 80%
5	Otimizado	Este nível representa a situação em que a plataforma de Gerenciamento de Projetos, não somente funciona e dá resultados, mas também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos.	Geralmente acima de 90%

Fonte: Prado, 2015

Além disso, o modelo é estruturado em sete dimensões (PRADO, 2015). São elas:

1. Competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio: conhecimentos em gerenciamento de projetos contidos em manuais do assunto, como o manual PMBOK.
2. Competência comportamental: conhecimentos e habilidades referentes ao relacionamento humano, como liderança, motivação, negociação, resolução de conflitos e outros que afetam os envolvidos em um projeto.
3. Competência técnica e contextual: conhecimento em relação ao que está sendo criado e desenvolvido no projeto.
4. Uso de metodologia (processos): a metodologia é responsável pela aplicação dos métodos, das técnicas e das ferramentas adequados à gestão de projetos.
5. Uso de informatização (ferramentas): aspectos informatizados da metodologia que permite agilidade no acesso e uso das informações, dados e indicadores.
6. Uso de adequada estrutura organizacional: escolha de uma estrutura organizacional capaz de normatizar a relação entre os gerentes de projetos e as outras áreas da organização envolvidas.
7. Alinhamento estratégico: projetos alinhados com a estratégia da organização.

Há um relacionamento entre os níveis e as dimensões de maturidade, as dimensões evoluem à medida que aumenta-se a maturidade de um setor. Em cada nível é possível observar a presença das sete dimensões da maturidade, porém as dimensões espalham-se pelos níveis de forma distinta, conforme ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Características das dimensões da maturidade conforme os níveis

Nível	Dimensão da maturidade						
	Competência em GP	Competência técnica e contextual	Competência comportamental	Metodologia	Informatização	Estrutura organizacional	Alinhamento estratégico
5	Otimizada	Otimizada	Madura	Otimizada	Otimizada	Otimizada	Otimiza
4	Muito avançada	Forte avanço	Forte avanço	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Alinhado
3	Significativo avanço	Algum avanço	Mais avanço	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Significativo avanço
2	Básica	Básica	Algum avanço	Fala-se sobre o assunto	Software para tempo	Nomeia-se um responsável	Desalinhamento
1	Não há	Básica	Boa vontade	Não há	Dispersa	Não há	Desalinhamento

Fonte: Prado, 2015

3. Metodologia

Quanto à forma, de acordo com Gil (2008), a presente pesquisa é descritiva porque descreve as características de determinada população, no caso a maturidade na gestão dos projetos públicos das prefeituras de Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes. A abordagem utilizada nesta pesquisa é quantitativa, e, quanto à coleta de dados, aplicação de questionário.

Para analisar os projetos públicos desses municípios, a pesquisa baseou-se na aplicação do questionário setorial referente ao Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos – MMGP desenvolvido por Prado (2015). Este modelo foi escolhido como o mais adequado para a pesquisa, pois: é um modelo brasileiro, desenvolvido de acordo com a cultura organizacional do país; trata-se de um modelo acessível, disponibilizado gratuitamente no site www.maturityresearch.com; por ser considerado um instrumento validado tendo em vista sua utilização em diversos estudos e pesquisa; exige menor tempo de resposta quando comparado com outros instrumentos como o OPM3 e o PMMM; e o modelo foi elaborado considerando aspectos do guia PMBOK e do Referencial Brasileiro de Gerenciamento de Projetos.

O questionário é constituído de 40 questões, subdivididas em quatro seções de 10 perguntas, que demonstram a aderência da organização às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos. Estas perguntas avaliaram os níveis 2, 3, 4 e 5, e estão relacionadas com as dimensões da maturidade já apresentadas na seção 2.3. As três primeiras seções do questionário apresentam cinco opções de resposta, a quarta seção correspondente ao nível 5 possui apenas duas opções, posto isso, o entrevistado optou por aquela que mais se adequou ao status atual do seu setor. Cada uma das opções corresponde aos diferentes estágios em que o setor se encontra. Os valores de cada alternativa são: opção A= 10 pontos, B=7 pontos, C=4 pontos, D=2 pontos e E= 0 pontos.

Após associar a pontuação correspondente a cada uma das respostas aplicou-se uma fórmula para determinar o valor referente ao nível de maturidade alcançado.

A avaliação final (AF) é obtida através da seguinte fórmula:

$$AF = (100 + \text{somatório total de pontos das perguntas}) / 100$$

O modelo de Prado ainda apresenta o índice (ponto) e o percentual de aderência a cada nível, onde quantitativamente através das respostas obtidas com o questionário é possível refletir quão bem a organização se situa nos requisitos daquele nível (Quadro 3).

Quadro 3: Índices de pontos de aderência

Índice de aderência	Percentual de aderência
Até 20 pontos: aderência muito fraca;	Até 20 pontos: aderência muito fraca;
Até 40 pontos: aderência fraca;	Até 40 pontos: aderência fraca;
Até 75 pontos: aderência regular;	Até 75 pontos: aderência regular;
Até 90 pontos: aderência boa;	Até 90 pontos: aderência boa;
Até 100 pontos: aderência ótima.	Até 100 pontos: aderência ótima.

Fonte: Prado, 2015

Para analisar a aderência das prefeituras às práticas de maturidade em gerenciamento de projetos, analisou-se o valor obtido na Avaliação Final de Maturidade de acordo com a escala de pontuação desenvolvida por Prado (2015) (Figura 1).



Figura 1: Escala de pontuação da Prado-MMGP

Fonte: Prado, 2015

A pesquisa foi feita nas prefeituras de Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes, em Minas Gerais. Pretendeu-se entrevistar os responsáveis pela gestão de projetos públicos nesses municípios, que podem ser o(a) chefe do setor, o(a) coordenador(a) do Escritório de Gestão de Projetos e ou mais algum(a) auxiliar direto que estejam totalmente informados sobre como os projetos são gerenciados no município. Sendo assim, o questionário setorial de Prado para medir a maturidade na gestão de projetos foi aplicado.

A princípio, a intenção era aplicar os questionários presencialmente, porém devido à situação emergencial em que o país se encontra em razão da pandemia, diversas medidas estão sendo tomadas para combater o avanço do COVID-19. Uma dessas medidas é o distanciamento social. Sendo assim, optou-se por aplicar a pesquisa via e-mail e por telefone.

Entrou-se em contato com as prefeituras das cidades selecionadas por e-mail ou telefone para realizar o levantamento dos projetos públicos realizados ou em andamento e o contato dos responsáveis pelo desenvolvimento e gerenciamento desse(s) projeto(s) para a aplicação da pesquisa de maturidade. A princípio um e-mail foi enviado explicando sobre o que se trata a pesquisa e sua importância, solicitando que o questionário de maturidade fosse preenchido por um responsável do setor/departamento através do *Google Forms*. Após algumas tentativas, foram realizados contatos por telefone e finalmente obteve-se o contato com as prefeituras de Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes.

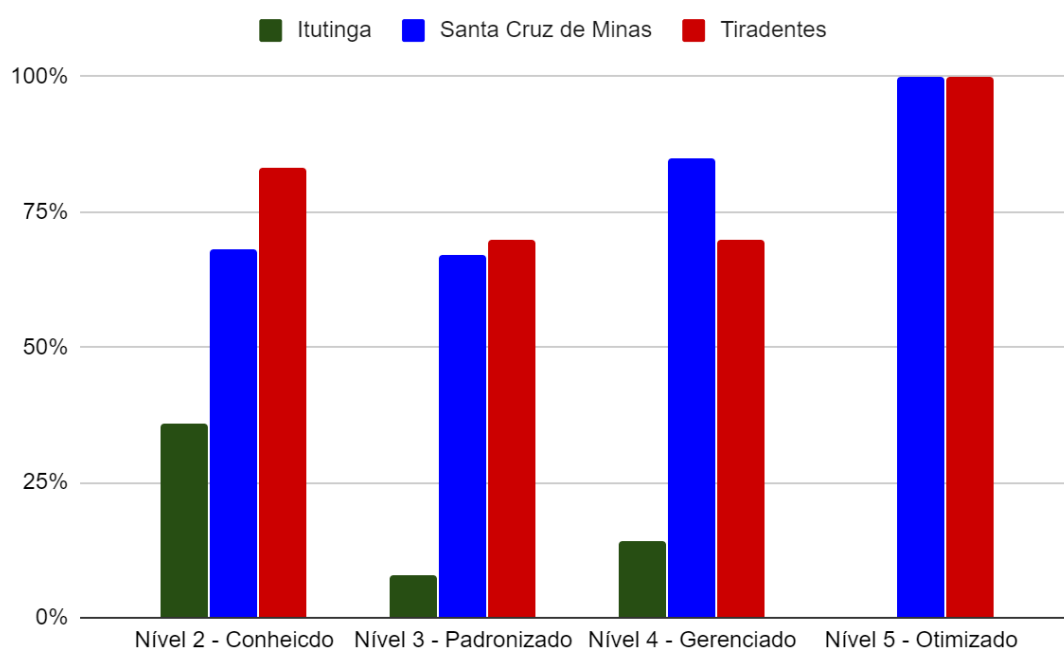
4. Análise e discussão dos resultados

Nessa seção apresentam-se os pontos de aderência aos níveis de maturidade, os percentuais de aderência às dimensões de competências, as notas finais de maturidade das prefeituras pesquisadas, conforme as respostas do questionário MMGP, e por fim, a comparação dos índices de maturidade entre os municípios, o Governo e as Empresas Particulares.

As três prefeituras que integram essa pesquisa são: Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes e a função dos respectivos entrevistados são engenheira civil, secretário e secretário municipal de administração.

O Gráfico 1 apresenta a comparação dos percentuais de aderência aos níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP. O município de Itutinga apresentou aderência fraca no nível 2 de maturidade e muito fraca nos níveis 3, 4 e 5. Os municípios de Santa Cruz de Minas e Tiradentes apresentaram aderência ótima no nível 5, entretanto, esse resultado pode não corresponder à realidade porque o questionário foi respondido sem a presença dos pesquisadores, e como se tratava de duas alternativas, os entrevistados podem ter respondido com uma tendência de responder a questão positiva. O município de Tiradentes apresentou aderência regular nos níveis 3 e 4 e o município de Santa Cruz de Minas regular no nível três, mas boa aderência no nível 4.

Gráfico 1 - Apresentação do percentual de aderência aos níveis de maturidade



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

No quadro 4 está a distribuição das quarenta questões que compõem o questionário ao longo das sete dimensões.

Quadro 4 – Distribuição das questões ao longo das dimensões

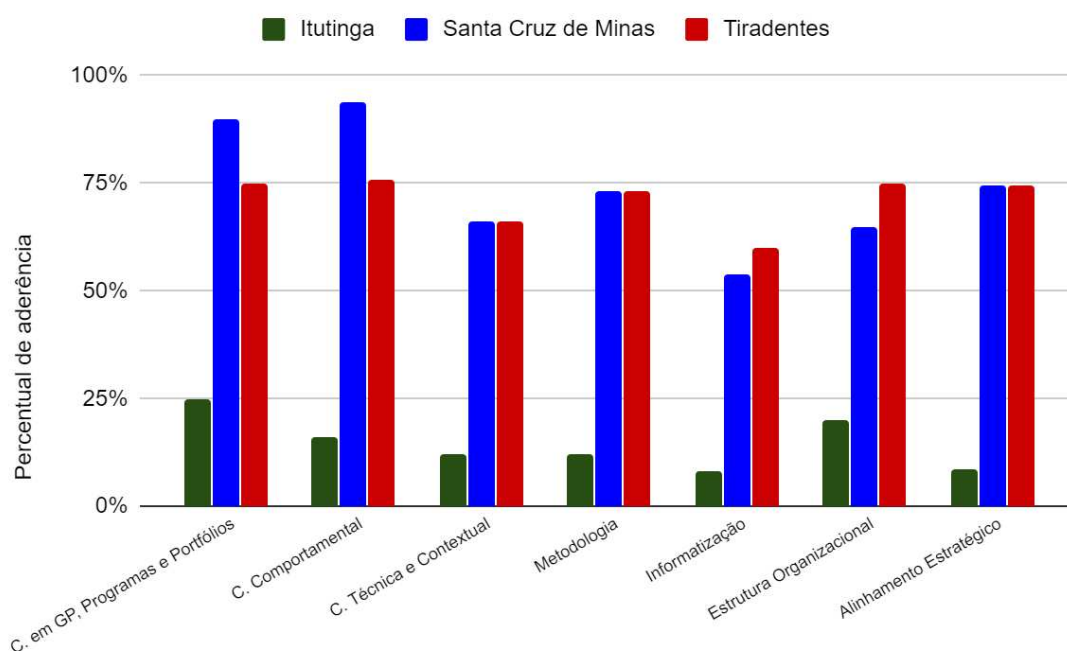
Dimensões	Questões no instrumento de coleta de dados
-----------	--

Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio	1; 3; 4; 22; 23; 28; 40
Competência Comportamental	9; 20; 25; 27; 28; 32; 33; 38; 39; 40
Competência Técnica e Contextual	1; 2; 10; 28; 30; 34
Uso de Metodologia	5; 11; 12; 13; 14; 17; 19; 21; 25; 36
Uso de Informatização	2; 6; 12; 13; 25; 35
Estrutura Organizacional	7; 15; 16; 24; 26; 28; 37; 40
Alinhamento Estratégico	8; 13; 17; 18; 25; 26; 29; 31; 39

Fonte: Elaboração própria baseado em Prado, 2015, p. 46-60; e Cavalcante, 2011, p. 66

Outro aspecto da avaliação Prado-MMGP são as dimensões. Os percentuais de aderência às dimensões de competências são apresentados no Gráfico 2, com base na distribuição apresentada no Quadro 4.

Gráfico 2 - Apresentação do percentual de aderência às dimensões de competências



Fonte: Elaboração própria baseado em Campos, 2019

Nota-se que existe certa igualdade entre os municípios de Santa Cruz de Minas e Tiradentes que são as prefeituras com os índices mais elevados. A dimensão de maior aderência de Santa Cruz de Minas e Tiradentes é a mesma, Competência Comportamental, com 94% e 76% respectivamente. A aderência de Santa Cruz de Minas é considerada ótima e de Tiradentes boa (PRADO, 2015). Esta aderência indica que os servidores públicos que lidam diretamente com os projetos dessas duas cidades são profissionais capazes de liderar, motivar, negociar e resolver conflitos.

Já em Itutinga a aderência em todas as dimensões de competências são bem fracas. A dimensão de maior aderência é a Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios, com 25%. Na teoria essa dimensão está relacionada com os conhecimentos e experiências adquiridos pelos principais envolvidos com gerenciamento de projetos, como apresentado no manual PMBOK ou no manual ICB. Itutinga apesar de apresentar maior

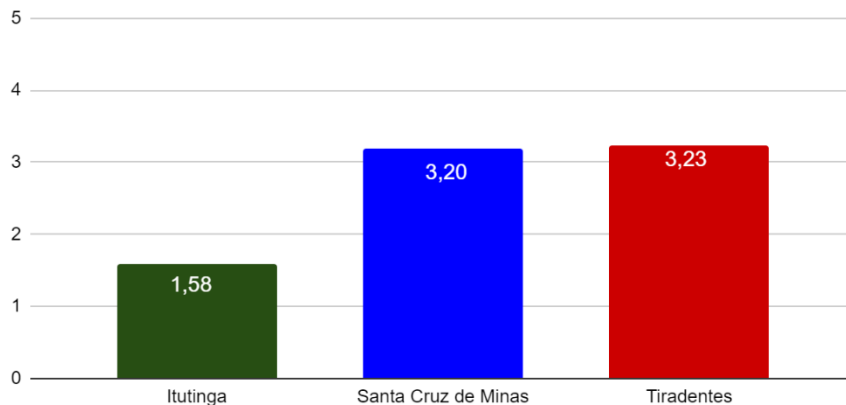
aderência a essa dimensão, ainda precisa evoluir muito para adquirir os conhecimentos e experiências desejados, pois sua aderência é considerada fraca (PRADO, 2015).

As três cidades apresentam menor aderência à dimensão Informatização. Itutinga apresenta aderência de apenas 8% sendo esta considerada aderência muito fraca, Santa Cruz de Minas 54% e Tiradentes 60%, ambas consideradas aderência regular. A Informatização é vista como uma ferramenta que permite agilidade no acesso e uso de informações e dados. Nessa dimensão aspectos da metodologia são informatizados. Nenhuma das prefeituras apresentou resultado satisfatório nessa dimensão.

Para se calcular o índice de maturidade (Gráfico 3), no caso de Santa Cruz de Minas e Tiradentes desconsiderou-se o nível 5 por se acreditar estar superdimensionado, pois essas questões apresentavam apenas duas alternativas, a primeira afirma que uma situação ocorre há no mínimo dois anos e a outra opção afirma que a situação não existe. Por se acreditar que devido à aplicação do questionário não ter sido realizada presencialmente, os entrevistados podem não ter respondido essas questões condizentes com a realidade que vivem, visto que mesmo que uma determinada situação não ocorra há dois anos, o entrevistado optaria por marcá-la ao invés de marcar que a situação não existe.

Assim, o setor de projetos da prefeitura de Itutinga ficou o menor valor de 1,58, Santa Cruz de Minas e Tiradentes 3,2 e 3,23, respectivamente. Portanto, Itutinga tem um nível de maturidade na gestão de projetos muito fraco enquanto Santa Cruz de Minas e Tiradentes regular.

Gráfico 3 - Índice de maturidade municipal



Fonte: Os autores

De acordo com Prado (2015), o setor que encontra-se no primeiro nível da escala de maturidade não compreende de forma correta o que são projetos e gerenciamento de projetos. Suas principais características são: inexistência de metodologia ou uso incompleto da mesma; conhecimento desigual entre os envolvidos com gerenciamento de projetos; falta de compreensão dos resultados dos projetos, estrutura organizacional ineficiente e ausência de alinhamento estratégico. Consequência dessas características típicas do nível 1 para os projetos são: atrasos, custos, mudanças de escopo, não execução dos benefícios pretendidos e a insatisfação dos clientes. O município de Itutinga encontra-se nesse nível.

O nível 2 representa o início do interesse pelo assunto gerenciamento de projetos, esforços começam a ser realizados nesse sentido. Algumas características desse nível são:

conhecimentos introdutórios de gerenciamento de projetos; introdução de uma linguagem de GP na organização; falta de padronização, seja nas ferramentas utilizadas ou nos profissionais que trabalham a seu modo. Os benefícios do nível 2 em gerenciamento de projetos certamente são melhores do que o nível 1, mas deixa a desejar em vários aspectos principalmente devido a falta de um modelo padronizado. (PRADO, 2015).

O nível 3 de maturidade, onde encontram-se os municípios de Santa Cruz de Minas e Tiradentes, representa um cenário no qual a padronização de processos e ferramentas está em pleno vigor, ou seja, há um modelo padronizado para gerenciamento de projetos, o que até então era inexistente no nível 1 e começou a dar os primeiros passos no nível 2. De acordo com Prado (2015), para que a organização se encaixe nesse nível é necessário que: treinamentos tenham sido realizados pelos envolvidos em gerenciamento de projetos; o uso de metodologia e informatização esteja em vigor por pelo menos um ano; uso de *baseline*; medição de desempenho dos projetos encerrados; adequada estrutura organizacional; avanço nas competências de GP, comportamental e técnica e contextual. Uma organização de nível 3 atinge maiores índices de sucesso. Um dos maiores benefícios de se atingir esse nível é que os projetos passam a ter maior previsibilidade, porém algumas anomalias em prazos, custo, qualidade e escopo ainda ocorrem.

Para Prado (2015) o nível 4 retrata um cenário no qual estrutura organizacional, metodologia, informatização e alinhamento estratégico estão sendo praticados satisfatoriamente, através de profissionais competentes. Vale ressaltar que para atingir esse nível todos os problemas devem ter sido reparados, e para isso é necessário dar ênfase em identificar causas de fracassos e desvios de metas. A prática de melhoria contínua é intensificada. Ainda nesse nível ocorre uma forte consolidação entre alinhamento dos projetos com as estratégias da organização. Os benefícios do nível 4 são: alto nível de sucesso dos projetos em relação a prazo, custo, escopo e qualidade, características estas importantes de serem consolidadas quando trata-se de recursos públicos (PRADO, 2015).

O quinto nível, otimizado, representa um cenário no qual a organização adquiriu sabedoria em gerenciamento de projetos. Nesse nível ocorrem as seguintes situações: todos os processos e ferramentas são otimizados, assim como os resultados; o nível de sucesso é muito superior; eficiência e produtividade são duas características notórias; uma grande parcela dos projetos completa seus ciclos de vida e essas características ocorrem há mais de dois anos. Sendo assim, organizações que apresentam esse nível de maturidade estão mais dispostas a assumir projetos de alto risco, a organização também é vista como benchmark.

Nenhuma prefeitura que respondeu ao questionário atingiu esses dois últimos níveis de maturidade.

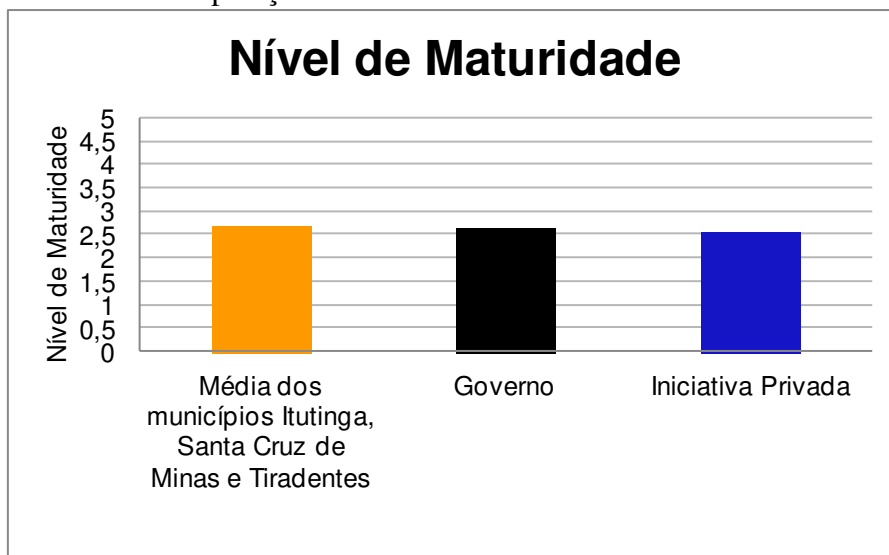
No ano de 2017 foi realizada uma pesquisa de Prado e Archibald (2018) com 301 profissionais de organizações brasileiras. Na categoria Governo, dos 65 participantes, 30 são da administração direta e 35 da administração indireta. O resultado final apresentou que a maturidade média do Governo é de 2,63. Já na categoria Empresas Particulares, a pesquisa foi realizada com os dados fornecidos por 223 profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. O resultado final apresentou maturidade média de 2,56 para este grupo. Quando comparado a maturidade média do Governo (2,63) com a maturidade média das Empresas Particulares (2,56), observa-se que o Governo apontou um nível de maturidade maior. Os pesquisadores deste estudo afirmam que pela primeira vez o Governo ultrapassou o nível da Iniciativa Privada e explicam que

quando avaliamos os índices de fracasso, atraso, estouro de custos e execução de escopo, todos os números de Governo são piores. O motivo desse cenário é que provavelmente os investimentos na melhoria da gestão de projetos estão sendo feitos

pelo Governo, porém esses investimentos ainda não se traduziram na melhoria dos resultados finalísticos (PRADO; ARCHIBALD, 2018).

No Gráfico 4 é possível visualizar a comparação da média do índice de maturidade dos três municípios pesquisados (Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes), com a média do Governo e a média da Iniciativa Privada. A média das prefeituras apresentou nível de maturidade maior do que o Governo e a Iniciativa Privada.

Gráfico 4 - Comparação dos índices de maturidade



Fonte: Elaboração própria a partir de Prado e Archibald (2018) e Campos (2019)

Na pesquisa realizada por Prado e Archibald (2018), com 65 profissionais do Governo (administração direta e indireta) conclui-se que 55,4% dessas organizações estão nos níveis 1 e 2 de maturidade, níveis estes que ainda não proporcionam resultados desejados para a organização. Outros 32,3% estão no nível 3, nível considerado regular, mas que apresenta grandes avanços quando comparado com os níveis abaixo. Apenas 12,4% das organizações públicas estão nos níveis 4 e 5, níveis estes que permitem a plena otimização do trabalho. Observa-se que esses níveis retrataram a realidade dos municípios estudados, em que Itutinga ficou no nível 1 e Santa Cruz de Minas e Tiradentes no nível 3.

Santa Cruz de Minas e Tiradentes estão atualmente no nível 3, classificado por Prado (2015) como regular, esses municípios devem continuar buscando atingir os níveis 4 e 5 de maturidade (zona de conforto), pois no nível em que se encontram desvios de metas e anomalias continuam ocorrendo. Itutinga principalmente por encontrar-se no nível 1 de maturidade, classificado como muito fraco, deve buscar meios de avançar para os próximos níveis. Seu atual nível indica que o gerenciamento de projetos é realizado com base na intuição (inexistência de metodologia) e o sucesso é atingido por meio de esforços individuais ou da sorte. Principalmente por tratar-se de prefeituras, organizações públicas, no qual o cidadão é o maior interessado, investimentos na melhoria da gestão de projetos precisam ser efetuados continuamente. O aumento de maturidade em Gerenciamento de Projetos é uma forma de valorizar os tributos e impostos pagos por toda população, pois permite a execução de projetos públicos em menores prazos, dentro dos custos previstos e entrega os resultados esperados.

O relatório divulgado da pesquisa realizada em 2017 mostra que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Sendo assim, quanto maior a

maturidade menor é o atraso, estouro de custos e fracasso. Quanto maior a maturidade maior é a execução do escopo e maior é o sucesso (PRADO; ARCHIBALD, 2018).

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os projetos públicos das prefeituras de três municípios mineiros, Itutinga, Santa Cruz de Minas e Tiradentes. Para isso, optou-se por mensurar o nível de maturidade em gestão de projetos das prefeituras dessas cidades, analisar a aderência aos níveis de maturidade e aderência às dimensões de competência e fazer comparações entre os níveis obtidos.

Ao estudar a teoria sobre maturidade na gestão de projetos públicos decidiu-se pela aplicação do Modelo de Gerenciamento de Projetos de Prado (Prado-MMGP), este modelo foi escolhido como o mais adequado para a pesquisa, pois é um modelo desenvolvido de acordo com a cultura organizacional do país e por ser considerado um instrumento já validado.

Das três prefeituras que compõem a pesquisa, os índices de maturidade obtidos foram 1,58 para Itutinga, 3,2 para Santa Cruz de Minas e 3,23 para Tiradentes.

A nota final de maturidade varia em uma escala de 0 (zero) a 5 (cinco), sendo assim, Itutinga com 1,58 apresentou pontuação muito fraca e Santa Cruz de Minas e Tiradentes com 3,2 e 3,23 pontos respectivamente apresentaram pontuação regular. Em relação a aderência aos níveis de maturidade, Itutinga apresentou aderência fraca no nível 2 e muito fraca nos níveis 3, 4 e 5, à medida que Tiradentes apresentou aderência regular nos níveis 3 e 4 e o município de Santa Cruz de Minas regular no nível três, mas boa aderência no nível 4.

Já em relação a aderência às dimensões de competências, Santa Cruz de Minas e Tiradentes são as prefeituras com os índices mais elevados, ambas apresentaram maior aderência a Competência Comportamental. A prefeitura de Itutinga apresentou aderência bem fraca em todas as dimensões de competências. As três prefeituras apresentam ambas menor aderência à dimensão Informatização. Para uma gestão de projetos mais eficiente, essas prefeituras devem buscar formas de evoluírem nesta competência já que ela engloba diversos aspectos da metodologia em gerenciamento de projetos, além do mais, através da informatização é possível obter dados que mostram o desempenho dos projetos.

Recomenda-se que os projetos públicos sejam mais transparentes para que a população possa verificá-los e cobrar por informações dos responsáveis. O cidadão deveria começar a criar o hábito de questionar projetos que duram mais que o previsto, que excedem o que deveria custar e que não atendem integralmente o que foi prometido.

As organizações públicas precisam e devem continuar investido em Gestão de Projetos, para isso deve-se contar com servidores envolvidos e comprometidos com a causa. Importante também que esses servidores desenvolvam a cultura do aprendizado, para que os esforços despendidos para o avanço do tema Gerenciamento de Projetos possam ser colocados em prática e passados adiante.

Por fim, orienta-se que as prefeituras analisadas busquem meios de alcançar uma maturidade maior, principalmente a prefeitura de Itutinga, seja através de treinamentos, consultorias, parcerias com universidades ou outros órgãos. A implementação de Gerenciamento de Projetos em uma organização é algo gradual, não se obtém profundas melhorias instantaneamente é um processo de amadurecimento.

Bibliografia

ANDERSEN, Erling S.; JESSEN, Svein Arne. Project maturity in organisations. International journal of project management, v.21, n.6, p. 457-461, 2003.

BERNARDES, E. M.; PERES, F. C. Análise dos projetos de desenvolvimento dos vales dos rios Tietê e Paraná. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 40 (1): 2, mar./abr. 2006, p. 37-52.

BIAZON, V. V.; SILVA, P. P. F.; MENDONÇA, C. R. Gestão de projetos públicos sustentáveis: um estudo no município de Paravavaí-Paraná. II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade ((S2IS). **Anais do II SINGEP e I S2IS**. São Paulo, 07 a 08 de novembro de 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia de Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP**. Brasília, MP, 2011. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/Apresentacao>>

CAMPOS, Marina Costa. **Análise do nível de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas**. 2019. 85 f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, 2019

GASIK, S. Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. Conference on ENTERprise Information Systems / International Conference on Project MANagement / Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / ProjMAN / HCist 2016, October 5-7, 2016. **Procedia Computer Science** 100 (2016a) 399 – 406

GASIK, S. National Public Project implementation: systems: How to Improve public projects delivery from the country level. 29th World Congress International Project Management Association (IPMA) 2015, IPMA WC 2015, 28-30 September – 1 October 2015, Westin Playa Bonita, Panama. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 226 (2016b) 351 – 357

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

GRANJA, S. I. B. **Elaboração e Avaliação de Projetos**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012

GOGOY, A. S. Pesquisa Qualitativa. Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, 1995, p. 20-29

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2020

JULIO, L. R.; PISCOPO, M. R. Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 3, p.178-208, set./dez. 2013

LOUZANO, Larissa Francieli. **Maturidade em gestão de projetos: Principais modelos e análises dos resultados de estudos recentes**. 2016. 30 f. Monografia (especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

MENEZES, L. D. de. M. **Gestão de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 8ª ed., Rio de Janeiro: Forense, 2013.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G. de. Gestão de Projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário Internacional de Planejamento e Desenvolvimento – SNPD. **Anais do SNPD**. Volume 1, Número 1. Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública - PPGPGP, 2013. Disponível em: <

http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf> Acessado em 09/03/2017

PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. São Paulo: Saraiva, 2012

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

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. **Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: relatório geral** - 2017. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SILVA JÚNIOR, A. de S.; FEITOSA, M. G. G. Maturidade no Gerenciamento de Projetos: Um Estudo das Práticas Existentes nos Órgãos do Governo de Pernambuco. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 207-234, mai./ago. 2012

SILVA NETO, João Carlos Araújo da. **Avaliação de maturidade no gerenciamento de projetos em uma empresa de mineração em Minas Gerais**. 2011. 93 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2011.