



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

MARIZÂNGELA SOUZA REIS

**TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS: DESEMPENHO DA
PREFEITURA DE PALMAS NA EXECUÇÃO DOS PROJETOS NO
PERÍODO DE 2013 A 2018**

PALMAS – TO

2020

MARIZÂNGELA SOUZA REIS

**Transferências Voluntárias: Desempenho da Prefeitura de Palmas na
Gestão de Projetos no período de 2013 a 2018**

Versão Final

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins – UFT. Foi avaliada para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e aprovada em sua forma final pelo orientador e pela banca examinadora.

Orientador: Prof. Dr. Waldecy Rodrigues

PALMAS – TO

2020

REIS, Marizângela Souza

Transferências Voluntárias: Desempenho da Prefeitura de Palmas na Gestão dos Projetos no período de 2013 a 2018

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins – UFT para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Waldecy Rodrigues

Aprovado em: 27/01/2020

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Waldecy Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Tocantins - UFT

Prof. Dra. Keile Beraldo - UFT/PGDR
Universidade Federal do Tocantins - UFT

Prof. Dra. Anna Paula Araújo – IFTO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

Dedico este trabalho aos meus filhos Bianca Souza Logrado, Vivaldo Logrado Júnior, Juliana Souza Logrado e Mariana Souza Logrado como sinal de que todas as nossas labutas foram superadas e que a cada nova aurora os frutos colhidos terão um doce sabor de vitória. Nessa jornada que se chama vida é preciso percorrer caminhos e desafios tendo a ciência de que o ciclo da vida se completa com esforço e vontade.

A minha neta Maria Ruth Bizerra Logrado por me mostrar que o amor é leve, despretenhioso e singelo.

AGRADECIMENTO

A gratidão é o mais singelo gesto de amor e compromisso com a vida. Consiste em ato que modela a vida e as relações humanas. Ela nos conforta, transforma e revela detalhes de tudo que nos cerca.

Nesse curto espaço de tempo em que optamos por buscar a qualificação de Mestre foi nos dada a oportunidade de passar por um processo seletivo e o desafio de romper as barreiras políticas, burocráticas, profissionais e até mesmo humanas.

Alguns nos deixaram no meio do caminho, muitos enquanto escrevo essas linhas já são mestres e outros tantos (inclusive eu) conquistarão essa titulação em 2020.

Juntamente com a gratidão que me embala surge a clareza de que tudo estaria perdido se não fosse pelo sonho alimentado por nossos queridos Prof. Dr. Waldecy Rodrigues e Prof. Dr. Airton Cançado. Esses profissionais nos deram um voto de confiança e lutaram conosco contra tantas adversidades, nos motivando a continuar de cabeça erguida e com o foco na qualidade de produções conforme exige os padrões da UFT.

Não poderia deixar de agradecer a Prof. Dra. Helga Midori que com sua paixão pelo ensino me mostrou que métodos e técnicas de pesquisa podem ser cenários perfeitos de construção do improvável e desconstrução do casual.

Aos meus queridos Sérgio Celestino, Euzenir Grim e Igor Melo pelo exemplo de acadêmicos, profissionais, amigos e seres humanos.

Tudo o que vivenciamos juntos pode ser expressado pelo sentido das palavras: perseverança, humildade, dedicação, espiritualidade e crescimento.

Lutamos o bom combate, alcançamos a vitória e somos gratos por todas as oportunidades concedidas e pela certeza de que “a real tragédia da vida é quando passamos a temer a luz, pois coragem é saber o que não temer.” Platão.

“Não importa o que fizeram de mim, o que importa é o que faço com o que fizeram de mim”, pois a máxima da vida é “ficar se equilibrando o tempo todo, entre escolhas e consequências”. Sartre apud Araújo (1995, p 91)

REIS, Marizângela Souza. **TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS**: Desempenho da Prefeitura de Palmas na Gestão dos Projetos no período de 2013 a 2018. 212 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal do Tocantins – UFT, 2020.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a gestão das Transferências Voluntárias da União, com base no desempenho dos projetos executados pela Prefeitura de Palmas no período de 2013 a 2018. Para tal finalidade ocorreu a identificação, a partir da literatura disponível, dos elementos que contribuíram para o sucesso ou dificultaram a execução dos processos de gestão dos projetos. Estiveram presentes pesquisas que relacionam experiências práticas no uso de indicadores e metodologias com aplicabilidade na Administração Pública. Enquanto método de pesquisa realizou-se o estudo de caso, com abordagem descritiva e finalidade aplicada, combinando pesquisa documental com estratégias quantitativas e qualitativas. Foram analisados 35 projetos, acrescido da aplicação de 58 questionários e 02 entrevistas junto aos profissionais que atuam nas áreas técnicas e de gestão dos entes federados. Os dados sistematizados, através do uso do software SPSS, fez uso de estatística descritiva com tabulação cruzada e análise de conteúdo. Os resultados encontrados revelam que a gestão de transferências voluntárias no município possui níveis consideráveis de morosidade, pouca eficiência e efetividade. Apesar disso, resta comprovada que a municipalidade obteve um crescimento progressivo de 57,34 (2018) para 66,89 (2019) no Índice Geral de Transferências Voluntárias da União – IDTRV superando a média municipal brasileira de 63,73 (2018).

Palavras chave: Transferências Voluntárias da União. Gestão de Projetos. Municípios.

REIS, Marizângela Souza. VOLUNTARY TRANSFERS: Voluntary Transfers: Palmas City Hall Performance in Project Management from 2013 to 2018. 212 fls. Dissertation (Master in Public Policy Management). Postgraduate Program in Public Policy Management, Federal University of Tocantins - UFT, 2020.

RESUME

This work aims to analyze the management of the Union's Voluntary Transfers, based on the performance of the projects carried out by the City of Palmas in the period from 2013 to 2018. For this purpose, the identification, from the available literature, of the elements that contributed to success or hampered the execution of project management processes. There were researches that relate practical experiences in the use of indicators and methodologies with applicability in Public Administration. As a research method, a case study was carried out, with a descriptive approach and applied purpose, combining documentary research with quantitative and qualitative strategies. 35 projects were analyzed, plus the application of 58 questionnaires and 02 interviews with professionals working in the technical and management areas of the federated entities. The systematized data, using the SPSS software, made use of descriptive statistics with cross-tabulation and content analysis. The results found reveal that the management of voluntary transfers in the municipality has considerable levels of delay, little efficiency and effectiveness. Despite this, it remains to be seen that the municipality achieved a progressive growth from 57.34 (2018) to 66.89 (2019) in the General Index of Voluntary Transfers of the Union - IDTRV exceeding the Brazilian municipal average of 63.73 (2018)

Keywords: Voluntary Transfers from the Union. Project Management. Counties.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do Processo de Gerenciamento de Projetos	7
Figura 2 - Processos de Gerenciamento de Projetos	7
Figura 3 - Interação dos Processos de Gerenciamento de Projetos	8
Figura 4 - Fases do Ciclo de Vida de um Projeto.....	12
Figura 5 - Evolução dos processos de execução de projetos nos últimos 20 anos.....	22
Figura 6 - - Macrofluxo de processos do PPA e Gerenciamento de Projetos.....	28
Figura 7 - Fontes de Financiamento para municípios.....	29
Figura 8 - Fluxo Processual dos Convênios/Contratos de Repasse	39
Figura 9 - Fluxograma de Processos dos Convênios e Contratos de Repasses União	43
Figura 10 - Demonstrativo da Metodologia da Pesquisa.....	47
Figura 11 - Etapas Metodológicas da Pesquisa.....	50
Figura 12 – Modelo teórico usado na pesquisa.....	53
Figura 13 – Resumo do modelo utilizado na construção e validação do questionário e roteiro de entrevista).....	57
Figura 14 – Questionário de Pesquisa	58
Figura 15 – Exemplo da estruturação e escala utilizada no questionário de pesquisa	59
Figura 16 – Termo de Consentimento Livre da Pesquisa.....	60
Figura 17 – Estrutura Organizacional Superintendência de Convênios	64
Figura 18 – Fluxo do processo de execução dos instrumentos	65
Figura 19 – Distribuição de Transferências Voluntárias por Ministério no período de 2013 a 2018 em milhões.....	68
Figura 20 – IDTRV Geral de Palmas	70
Figura 21 – Índice de repasse de recursos por parte da União no período de 2013 a 2018..	76
Figura 22 - Cálculo do desempenho financeiro dos instrumentos	76
Figura 23 – Processo de melhoria contínua do modelo de gestão - MEG-Tr.....	119
Figura 24 - Pontuação geral dos fundamentos e práticas destacadas	119
Figura 25 - Pontuação da matriz de GUT	120

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas do conhecimento do Gerenciamento de Projetos	9
Quadro 2 - Certificação Profissional em Projetos.....	11
Quadro 3 - Principais Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	15
Quadro 4 - Definição do Escritório de Projetos.....	19
Quadro 5 - Ciclo de Gestão do PPA.....	26
Quadro 6 - Principais diferenças entre contratos e convênio.....	35
Quadro 7 - Construto da Pesquisa.....	52
Quadro 8 - Resumo dos indicadores de desempenhos selecionados.....	54
Quadro 9 - Áreas de avaliação para composição do questionário da pesquisa.....	54
Quadro 10 - Representação do Formulário de Pesquisa.....	58
Quadro 11 - Composição dos sujeitos da pesquisa	61
Quadro 12 - Resumo do Perfil Institucional da Prefeitura de Palmas.....	66
Quadro 13 - Resumo dos recursos investidos por política pública municipal.....	68
Quadro 14 - IDTRV por grupo	69
Quadro 15 - Comparativo do IDTRV Geral por grupo e capital brasileira.....	70
Quadro 16 - Comparativo do IDTRV de Palmas por grupo.....	72
Quadro 17 – Estatística de confiabilidade Apha de Cronbach	78
Quadro 18 - Classificação de confiabilidade Alfa de Cronbach.....	79
Quadro 19 – Resumo do processamento dos casos analisados.....	79
Quadro 20 – Análise da fase de planejamento da execução dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019	111
Quadro 21 - Análise da fase de desempenho físico dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) - 2010	116
Quadro 22 - Análise da fase de execução financeira dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019.....	91
Quadro 23 - Análise do indicador cronograma e prazo dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019	93
Quadro 24 - Análise do indicador equipe técnica dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019.....	127
Quadro 25 – Análise do indicador desempenho profissional da equipe de gestão de projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019	128

Quadro 26 - Análise do indicador processos de gestão – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019.....	104
Quadro 27 - Análise do indicador participação e entrega da política – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019	106

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -- Evolução do volume de recursos e instrumentos celebrados (2013-2018).....	67
Gráfico 2- Série Histórica IDTRV de Palmas – TO dos Instrumentos firmados (2013-2018)	71
Gráfico 3 – Histórico de execução dos instrumentos (2013-2018)	74
Gráfico 5 – Faixa etária dos pesquisados - Palmas (TO) – 2019	82

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de escolaridade dos entrevistados – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019	80
Tabela 2 - Tempo na área de projetos - por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019.....	81
Tabela 3 - Quantidade de projetos gerenciados pelos entrevistados ao longo de sua carreira – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019	81
Tabela 4 – Experiência profissional em gestão de projetos dos pesquisados – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019	83

LISTAS DE ABREVIATURAS

ABGP	Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
BB	Banco do Brasil
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Sustentável
CADIN Federal	Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPM	Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos
CAUC	Sistema Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias
CEF	Caixa Econômica Federal
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CMM	Capability Maturity Model
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
IBICT	Science Direct e Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia
IDTRV	Índice de Desempenho das Transferências Voluntárias
IMG-Tr	Instrumento de Melhoria da Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências Voluntárias da União
IPMA	International Project Management Association
ISO	Organização de Padrões Internacionais
KPIs	Key Performance Indicators
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEG-Tr	Modelo de Excelência em Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências Voluntárias da União
MGP	Maturidade em Gerenciamento de Projetos
OBTV	Ordem Bancária de Transferência Voluntária
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PgMP	Profissional de Gerenciamento de Projetos
PI	Portaria Interministerial
PMBOK	Project Management Body of Knowledge

PMG	Plano de Melhoria da Gestão – PMG
PMI	Project Management Institute
PMI-ACP	Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®
PMI-RMP	Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI®
PMI-SP	Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI®
PMMM	Project Management Maturity Model
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
PPA	Plano Plurianual
RREO	Relatório Resumido de Execução Orçamentária
SECREs	Secretaria Municipal Extraordinária de Assuntos Estratégicos, Captação de Recursos e Energias Sustentáveis
SIAF	Sistema Integrado de Administração Financeira
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios
SIMA	Sistema de Informação de Monitoramento e Avaliação de Projetos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SUCONV	Superintendência de Convênios
TCE	Tomada de Contas Especial
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	5
2.1.1 <i>Ciclo de Vida e Organização do Projeto</i>	<i>11</i>
2.1.2 <i>Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MGP.....</i>	<i>14</i>
2.1.3 <i>O Gerenciamento de Projetos na Administração Pública.....</i>	<i>16</i>
2.1.4 <i>Implantação do Escritório de Gestão Projetos -EGP</i>	<i>18</i>
2.1.5 <i>Interfaces entre o Planejamento Estratégico e o Gerenciamento de Projetos</i>	<i>23</i>
2.2 FINANCIAMENTO EM PROJETOS PÚBLICOS MUNICIPAIS.....	28
2.2.1 <i>Transferências Voluntárias</i>	<i>30</i>
2.2.1.1 <i>Convênios</i>	<i>33</i>
2.2.1.2 <i>Contratos de Repasses</i>	<i>35</i>
2.3 O SISTEMA DE GESTÃO DE CONVÊNIOS - SICONV	37
2.3.1 <i>Fluxo Processual dos Convênios e Contratos de Repasse.....</i>	<i>38</i>
2.3.1.1 <i>Celebração</i>	<i>40</i>
2.3.1.2 <i>Execução.....</i>	<i>41</i>
2.3.1.3 <i>Prestação de Contas.....</i>	<i>42</i>
2.4 ESTRATÉGIAS, INDICADORES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O MONITORAMENTO DE PROJETOS.....	44
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2 ETAPAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA	50
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	55
3.4 COLETA DE DADOS.....	55
3.4.1 <i>Técnica de Coleta de Dados.....</i>	<i>55</i>
3.4.2 <i>Sujeitos da Pesquisa</i>	<i>60</i>
3.5 REPRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS	61
4 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETOS: O ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE PALMAS	64

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO: A UNIDADE PESQUISADA	64
4.2 HISTÓRICO DOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO	67
4.4 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DOS PROJETOS DA PREFEITURA DE PALMAS: A VISÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS ENVOLVIDOS	78
4.4.1 <i>Caracterização dos participantes da pesquisa</i>	80
4.4.2 Analisando os Indicadores de Desempenho dos Projetos	84
4.4.2.1 Planejamento da Execução	84
4.4.2.2 Desempenho Físico	112
4.4.2.3 Execução Financeira	89
4.4.2.4 Cronograma e Prazos	121
4.4.2.5 Equipe Técnica e Desenvolvimento Profissional	94
4.4.2.6 Processos de Gestão, Monitoramento e Controle	100
4.4.2.7 Participação Social e Entrega da Política	105
5. DISCUSSÃO	107
6 RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS: MODELO DE INTERVENÇÃO E PRODUTO DA PESQUISA	111
6.1 MODELO DE INTERVENÇÃO PARA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTARIAS	111
6.2. PRODUTO DA PESQUISA: NOTA TÉCNICA	111
REFERÊNCIAS	127
ANEXO B.....	137
ANEXO C	141
ANEXO D	142
ANEXO E.....	145

1 INTRODUÇÃO

A década de 80, no Brasil, constitui o marco do processo de construção da democracia, trazendo consigo profundas transformações institucionais, políticas, econômicas e de ordem social. Todo esse aparato de significativas mudanças foi legalmente instituído por meio da Constituição Federal – CF, de 1988. O papel do Estado tornou-se mais bem definido a partir de uma agenda governamental que tenha como premissa o planejamento para a gestão estratégica, por meio de processos nos quais sejam compatibilizados a orçamentação prevista com as ações para execução.

É importante destacar um significativo avanço das ações sob responsabilidade do Estado, no que concerne à execução do serviço público, capaz de atender as demandas da sociedade de forma transparente, com eficiência e efetividade, o qual se concretiza mediante a execução de políticas públicas custeadas com recursos advindos tanto da esfera pública, quanto da esfera privada.

Nesse ínterim, as administrações públicas municipais vêm atravessando desafios para cumprir a responsabilidade – imposta constitucionalmente – de disponibilizar serviços e obras à população nas áreas de infraestrutura, cultura, esporte, turismo, assistência social, saúde, educação, segurança e outros. Isso porque, com o processo de redefinição dos papéis dos entes da federação, os municípios tornaram-se o elo direto de proximidade entre o poder público e a população (AFONSO, 1999).

Juntamente com a descentralização dos serviços também foram legalizadas as transferências de recursos, visando o pleno atendimento das necessidades das comunidades locais. No entanto, o que ocorre é que as necessidades da sociedade são significativamente maiores que as receitas repassadas pela União, mesmo acrescidas pela arrecadação municipal.

Por se encontrar mais próximo das demandas sociais, o poder municipal recebe uma carga maior de exigências da população, tendo que estar preparado para melhorar sempre a qualidade dos serviços ofertados. Somente com os recursos provenientes da arrecadação de impostos os municípios dificilmente conseguiriam custear as políticas sociais sob sua responsabilidade, sendo necessário o aporte financeiro advindo da captação de recursos externa, com ênfase nas operações de crédito e transferências voluntárias (objeto desse estudo).

Por intermédio deste tipo de recursos, o governo federal descentraliza para os municípios recursos financeiros destinados a programar e fortalecer as políticas públicas que não estejam determinadas constitucionalmente, a exemplo das áreas de habitação, esporte,

cultura, lazer, infraestrutura e outros. Assim, os convênios e contratos de repasse surgem como instrumento intergovernamental, capaz de possibilitar a obtenção de recursos extras que gerem certo equilíbrio no orçamento e apoiem a ação do governo junto à sociedade.

Nesse cenário, a pesquisa surge com o seguinte questionamento: Qual o desempenho da Prefeitura de Palmas na gestão dos projetos financiados com recursos de transferências voluntárias?

O presente estudo tem como objetivo analisar a gestão das Transferências Voluntárias da União, com base no desempenho dos projetos executados pela Prefeitura de Palmas no período de 2013 a 2018, operacionalizados pela Plataforma Mais Brasil (SICONV). Para tal finalidade, especificamente propõe: identificar, a partir da literatura disponível, os elementos que contribuem para o sucesso ou dificultam o processo de execução dos projetos e como ocorrem no ambiente pesquisado. Tenciona também mapear os desafios e oportunidades enfrentados pelo município para a gestão dos projetos em relação aos instrumentos pactuados com o governo federal. De modo complementar busca verificar a percepção dos profissionais que atuam na execução dos projetos sobre as variáveis que determinam os resultados alcançados. Por fim, define a modelagem de um produto técnico que coadune com os principais problemas identificados.

A pesquisa reforça um anseio pessoal e profissional, haja vista que atuo na área de mobilização de recursos – contemplando captação, execução e prestação de contas – desde o ano de 2000, prestando serviços tanto na esfera pública quanto na esfera privada, onde constata-se uma gama de oportunidades para a obtenção de recursos, destinados a custear projetos em diversas áreas. No entanto, ao contrário do que se possa imaginar, os processos de inexecução dos instrumentos firmados atingem as etapas de captação e execução, impactando na reprovação da prestação de contas e conseqüente inadimplência do município.

Desde o ano de 2005, trabalho na Prefeitura de Palmas em áreas diretamente vinculadas a elaboração de planejamento estratégico, projetos, captação de recursos, monitoramento de convênios e prestação de contas. Atualmente encontro-me lotada na Secretaria Extraordinária de Assuntos Estratégicos, Captação de Recursos e Energias Sustentáveis, diretamente vinculada a Superintendência de Convênios, coordenando equipes de trabalho direcionadas à gestão de convênios federais para todos os órgãos da Prefeitura de Palmas.

Neste sentido, desponta a decisão de estudar a temática proposta, podendo proceder com uma análise detalhada sobre a gestão dos projetos de transferências voluntárias

executados pelo município de Palmas com destaque para os processos de gestão, ferramentas e estratégias de trabalho.

Outro ponto de motivação para a pesquisa é o despertar do interesse acadêmico e científico, seja na sua utilização ou na formulação de novos estudos na área de gestão de projetos. Na literatura existem poucos trabalhos que evidenciam o desempenho dos projetos custeados com recursos de transferências voluntárias da União. Estudos que demonstrem claramente os caminhos a serem percorridos para o alcance de resultados positivos no gerenciamento de projetos públicos, contribuem de modo efetivo para a redução de inúmeras vulnerabilidades, melhoram os arranjos locais e a qualidade de vida das populações, sendo tais afirmações fortes elementos para o delinear deste trabalho.

Mediante ao exposto, a presente pesquisa justifica-se por se traduzir em um produto específico que possa apoiar a implementação de uma metodologia focada no aprimoramento da gestão e dos processos de execução das transferências voluntárias, na otimização dos recursos e em resultados para o cidadão.

Na organização do trabalho os assuntos foram estruturados em seis capítulos, de modo a permitir ao leitor uma visualização coordenada sobre o todo da pesquisa. No primeiro capítulo foram descritas: a introdução contextualizada do tema, o problema central, as questões complementares, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a relevância, a delimitação do estudo e a estruturação da dissertação.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica estando dividido em oito tópicos. De modo inicial o texto fornece uma revisão sistemática da literatura sobre o gerenciamento de projetos enfocando os principais conceitos, elementos do processo de gerenciamento, áreas do conhecimento e a certificação profissional. Posteriormente é redigido sobre o ciclo de vida e organização dos projetos e a maturidade em gerenciamento de projetos sendo expostos os principais modelos. Em seguida é apresentada a visão dos autores sobre o gerenciamento de projetos na administração pública e a definição do escritório de gerenciamento de projetos. Mas adiante são tratadas as interfaces existentes entre o planejamento estratégico e o gerenciamento de projetos acrescido do ciclo de gestão, elaboração e macrofluxo dos processos do PPA e da gestão de projetos. São também relatadas as estratégias e indicadores de desempenho no monitoramento e controle dos projetos com posterior exposição das fontes de financiamento para gestão de projetos públicos federais, com ênfase nas transferências voluntárias (convênios e contratos de repasses) (VARGAS, 2005; ANSI, 2013; PRADO, 2008 e 2010; KERZNER, 2016; JUNIOR SILVA, 2014).

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que permearam a pesquisa: caracterizada como um estudo de caso, com abordagem descritiva, e finalidade aplicada. As etapas metodológicas corresponderam a pesquisa bibliográfica, diagnóstico local, aplicação das técnicas e descrição do escopo da pesquisa. A coleta de dados foi feita por meio da pesquisa bibliográfica (dissertações, teses, artigos, livros) e pesquisa documental (legislação, roteiros, sistemas), tendo como instrumentos o questionário e entrevista direcionados à gestores e técnicos que atuam na execução dos projetos tanto na esfera municipal quanto na federal.

No quarto capítulo está contida a análise dos dados da pesquisa por meio da avaliação empírica sobre os indicadores de desempenho e operacionais, combinando a utilização métodos quantitativos e qualitativos analisados por meio de estatística descritiva com tabulação cruzada e auxílio do software SPSS.

No quinto capítulo é realizado um apanhado dos principais resultados acrescido de recomendações para pesquisas futuras. O sexto capítulo define como produto da pesquisa uma Nota Técnica para implementação do Modelo de Excelência na Gestão de Transferências Voluntárias da União MEG-Tr na Prefeitura de Palmas.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na composição desta dissertação e seus respectivos anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Revisão Bibliográfica sobre Gerenciamento de Projetos

O método de projeto surgiu na década de 1920 como um meio de planejamento ordenado, mostrando-se fundamental para o desenvolvimento da humanidade. A partir da Segunda Guerra Mundial, ganhou novas características, como, por exemplo, a estrutura a partir de conceitos-chaves. Vargas (2005, pg. 07) define projeto como “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir objetivo claro e definido”. Nessa perspectiva Cleland e Ireland (2007) acrescentam que projeto é uma combinação de recursos organizacionais para o desenvolvimento de um produto ou serviço único, em período estabelecido, tendo como objetivo a melhoria no desempenho da organização.

De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2017), o projeto tem como intuito programar as seguintes estratégias: instituir uma mudança organizacional; planejar um novo veículo de transporte; construir um empreendimento ou instalações; desenvolver um sistema de abastecimento e, implementar um novo processo ou procedimento organizacional.

Os objetivos específicos de um projeto se relacionam com o prazo de conclusão, com os custos, com a programação, e ainda, com a capacidade de desempenho técnico. Desta forma, possui um ciclo de vida definido, iniciando na fase de concepção, passando pela implementação e finalizando com a entrega do produto ou serviço ao cliente. Maximiano (2014) elucida que para o projeto obter êxito ao final, é necessário que se esteja atento a todas as fases do ciclo de vida.

O projeto pode ser temporário, quando possui início e fim definidos. E pode ser exclusivo quando há singularidade de sua natureza (DE MEDEIROS, 2015). Oliveira (2007) caracteriza em caráter temporário quando os seus objetivos foram alcançados, quando estes não poderão mais ser atingidos e quando a necessidade que originou o projeto não existe mais. Em um projeto constam os produtos que são documentos ou serviços entregues quando for completado. Para tanto, o uso de um cronograma bem definido é requisito importante na formalização dos objetivos almejados (VARGAS, 2015).

As principais características de um projeto são: pessoas, custos, prazos e objetos, ou seja, são geridos por pessoas, são restringidas por recursos limitados e são planejadas, executadas e controladas (PMI, 2017). Conforme Oliveira (2007, p. 33):

Projetos são desenvolvidos em todos os níveis de uma organização e podem envolver uma única pessoa ou muitos deles. Podem requerer poucas horas de

trabalho ou vários meses ou anos para se completarem. Os projetos podem envolver uma unidade isolada da organização ou atravessar as fronteiras organizacionais como ocorre com os consórcios e parcerias. Os projetos são frequentemente componentes críticos da estratégia de negócios de uma organização.

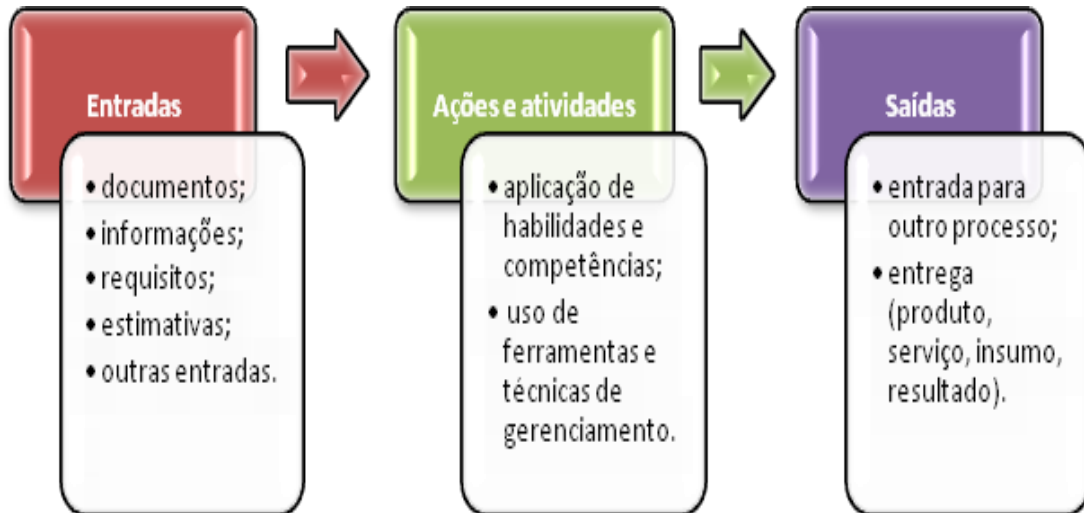
No que se relaciona ao gerenciamento de projetos Vargas (2005) exemplifica como um rol de ferramentas focadas no desenvolvimento de habilidades que possibilitem as equipes obterem o controle de eventos complexos, únicos e não repetitivos com tempo, custo e qualidade. Gerir projetos tornou-se uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para atingir seus objetivos e, com isso, sucesso no seu negócio e, também um meio de manter a empresa competitiva no mercado em que atua, aprimorando seus processos e reduzindo custos (VARGAS, 2005).

Kerzner (2011) destaca que as instituições passam a adotar a metodologia de gerenciamento de projetos em virtude de pressões externas: competitividade, níveis de qualidade, redução de margens de lucro, fatores tecnológicos, resultados financeiros, aspectos gerais e sociais, pressões econômicas e fatores políticos. No processo de execução dos projetos, as instituições necessitam determinar os objetivos a serem atingidos em relação aos critérios de seleção que estejam intimamente relacionados ao sucesso, quais sejam: realismo, capacidade, flexibilidade, custo, facilidade de uso, dentre outros.

Prado (2008) destaca que o gerenciamento de projetos está cada vez mais presente nas organizações, porém, gerenciar projetos com eficiência, cumprindo prazos e mantendo-os dentro dos custos previstos tem sido um dos maiores desafios enfrentados. Isso porque a execução dos projetos deve vincular-se aos processos gerenciais, de modo a trazer resultados positivos a organização, estando as equipes de trabalho diretamente vinculadas ao sucesso ou fracasso.

Do Valle (2015) entende o gerenciamento de projetos como processos nos quais se entrecruzam e interagem de diversas formas, de modo a garantir o fluxo do projeto no decorrer de sua execução, formado por um rol de atividades que se inter-relacionam. Na literatura estudada foi possível identificar certo consenso sobre a utilização de processos no gerenciamento de projetos com o fito de obter bons resultados. Isso porque agrupa durante o ciclo de vida do projeto elementos que contribuem para resultados efetivos, que se dará mediante: entradas, ações/atividades e saídas a serem executadas tal qual o objeto pactuado e especificidade de cada projeto, figura 1.

Figura 1 - Elementos do Processo de Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMI, 2013

O guia PMBOK, (2017) categoriza o gerenciamento de projetos por meio de 47 processos, subdivididos em 05 grupos descrito na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Processos de Gerenciamento de Projetos



Fonte: elaborado pela autora com base em Vargas, 2005

Importa dizer que o sucesso no gerenciamento de projetos requer que os cinco grupos de processos acima detalhados sejam efetivados de modo integrado e cumprindo com o maior nível de precisão necessário ao que fora acordado. Nessa ótica, para que um projeto seja concretizado com êxito, é necessário que a execução de uma etapa possua interface e sentido com a outra (DO VALLE, 2015). As saídas dos processos se relacionam entre si e provocam impactos nos demais grupos, num fluxo contínuo que exercem relação em cada etapa ou fase do projeto, conforme mencionado na figura 3, de modo que os níveis interagem e se interligam em cada grupo de processo durante o início, tempo e fim do seu ciclo de vida.

Figura 3 - Interação dos Processos de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Do Valle, 2015

O PMI (2013) descreve 10 áreas do conhecimento para o gerenciamento de projetos, que necessitam interagir entre si para o cumprimento dos objetivos do projeto, sendo que cada uma possui um objetivo específico (QUADRO 1). O processo de interação das áreas é mensurado tendo em vista que os resultados (saídas) dos processos são utilizáveis como insumos (entradas) para outros, seja entre áreas diferentes ou iguais.

Importa destacar que todas as áreas do conhecimento são de extrema necessidade para o gerenciamento de projetos. Porém, a área da comunicação deve ser considerada como de grande necessidade. Isso porque, segundo Montes (2017), grande parte dos projetos é malsucedida devido a falha na comunicação entre o gerente do projeto e o restante dos envolvidos.

Quadro 1 - Áreas do conhecimento do Gerenciamento de Projetos

Área	Definição
Integração	Comporta o rol de processos e ações que permita detectar, escolher, compor, unir e coordenar os processos e atividades com as equipes gerenciais. A integração desta etapa tanto dos projetos quanto das pessoas é de competência do gerente do projeto. A gestão da integração compõe: os esforços necessários a execução do projeto, a antecipação dos possíveis problemas e a coordenação de todos os processos.
Escopo	Contém todos os processos que garantam a execução dos trabalhos voltados à execução plena do projeto, com enfoque na definição e controle do que está ou não contido no projeto. A definição do escopo é de extrema relevância para o sucesso de qualquer projeto.
Cronograma/ Tempo	Controla pontualmente o tempo de execução do projeto, contemplando todas as suas fases, de modo a contribuir para a gestão do tempo do projeto. As atividades são definidas, sequenciadas e pontuadas a duração de cada uma e o cronograma desenvolvido e controlado.
Custos	São delineados todos os processos que envolvem as estimativas, orçamentos e controle dos gastos com o que foi aprovado para o projeto.
Qualidade	Comporta os processos voltados a planejar o gerenciamento da qualidade, gerenciar e controlar a qualidade do projeto, de modo que o projeto satisfaça as necessidades dos beneficiários, envolvendo o rol de atividades planejadas e aprovadas no ciclo de vida do projeto.
Recursos	Inclui os processos voltados a planejar e gerenciar os recursos – humanos e matérias - necessários a conclusão satisfatória do projeto, sendo estimados os valores de cada atividade, posterior obtenção dos recursos, desenvolvimento e gerenciamento das equipes e controle dos recursos envolvidos no projeto.
Comunicação	Permite conectar todas as partes envolvidas de modo a atender os objetivos do projeto, garantindo a geração, armazenamento, recuperação, exclusão e disseminação das informações, de forma alinhada entre as pessoas e as suas diretrizes.
Riscos	Conduzem os processos voltados ao planejamento, identificação, análise, respostas e monitoramento visando maximizar eventos positivos e minimizar aqueles negativos.
Aquisições	Definida pelos processos realizados pelas equipes do projeto no que concerne à compra ou aquisição de serviços, produtos ou resultados externos.
Stakeholders/ Partes Interessadas	Estabelece os envolvidos, quantifica e prioriza os níveis de atuação e desenvolve as estratégias de engajamento e participação e monitora cada parte interessada em prol do sucesso no projeto.

Fonte: Do Valle, 2015

O Guia PMBOK® descreve que a comunicação representa 90% do tempo de trabalho do gerente de projetos, por ser este o elo de proximidade e interligação entre os objetivos, recursos e pessoas que atuam na execução do projeto. Sua execução necessita de um organizador ou gerente que terá o papel de prevê e mobilizar as equipes de trabalho, tendo o cuidado de distribuir funções seguindo o perfil e habilidades de cada indivíduo, de modo a criar certo equilíbrio. É seu papel também a administração das interfaces e articulações com o ambiente do projeto (MAXIMIANO, 2014).

Para Kerzner (2016), à medida que o projeto se desenvolve, a participação dos executivos responsáveis pelo monitoramento das atividades também vai mudando ao longo do ciclo de vida. Nas fases iniciais, de concepção e planejamento, o gerente de projeto participa de forma efetiva de todas as decisões. Durante a fase de execução, é necessário que o gerente seja extremamente criterioso para estabelecer as prioridades, com o intuito de não se envolver

em todos os problemas apresentados no decorrer do projeto, que acarretaria uma disfunção gerencial, diminuindo a autoridade do gerente funcional.

O gerente de projeto constitui-se como a única autoridade para direcionar as atividades do projeto para o ponto de convergência, desde a fase de concepção até a fase de encerramento. É ele quem planeja, organiza, dirige e controla as atribuições de inúmeras interfaces, coordenando os diversos componentes e os membros da equipe. Para tanto, deverá atuar de modo crucial na consecução das atividades durante as fases do ciclo de vida do projeto.

As dificuldades em gerenciamento de projetos ainda são latentes, não sendo uma tarefa fácil, haja vista que comumente são detectados inúmeros fatores que contribuem para o fracasso dos projetos. Isso porque a organização que escolhe trabalhar com projeto defronta-se com um longo caminho: desde o planejamento e implantação do gerenciamento de projetos até o mais alto nível de maturidade. Os fracassos relatados na literatura envolvem cancelamento antes do término, estouro de orçamentos e prazos e a ineficiência na gestão. Acerca dos fatores que podem trazer o fracasso para o gerenciamento de projetos, Keil e Mähring (2010) citam o não envolvimento dos *stakeholders* nas fases iniciais do projeto, falhas na liderança e comunicação organizacional e, ainda, a insuficiência na definição de requisitos, tidos como problemas técnicos e estruturais.

Alguns estudiosos destacam os recursos humanos – envolvidos direta ou indiretamente - como o agente mais importante para o gerenciamento de projetos. Autores como Medeiros, (2017), Carvalho (2019) e Davis (2016) mencionam a importância do processo de gerenciamento de projetos orientado às pessoas, sendo o lado humano crucial na progressão dos projetos. Silva (2016), conceitua que o fator pessoas está relacionado a outros subfatores durante o ciclo de vida do projeto: equipe, liderança, competências e certificações. Para que a empresa obtenha resultados satisfatórios, os colaboradores devem trabalhar em equipe, sendo necessário o papel de um líder que tenha competência e qualificações.

Somente a partir da criação em 1969 do PMI que foi iniciada a organização dos profissionais que atuam no gerenciamento de projetos no mundo, denominados de Project Management Professional (PMP), sendo as experiências e métodos gerenciais de trabalho destes profissionais reconhecidos por meio de publicação referenciada no PMBOK (2013).

Montes (2017) destaca a certificação em gerenciamento de projetos como uma comprovação de que o profissional tem as habilidades técnicas necessárias para atuar com o gerenciamento de projetos. Existem diversos tipos de certificação entre as principais são as

oferecidas pelo PMI e pela Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP), que é associada do *International Project Management Association* (IPMA)

O PMI oferece seis tipos de certificação voltados tanto para o empenho profissional quanto para sua perícia por meio da educação, experiência e competência certificadas. Os programas foram desenvolvidos por gerentes de projetos dentro dos padrões estabelecidos pela Organização de Padrões Internacionais (ISO), conforme tipicidade de especificações descritas no quadro 2

Quadro 2 - Certificação Profissional em Projetos

Tipo de Certificação	Definição
Certificação PMP (Profissional de Gerenciamento de Projetos):	É considerada uma das mais importantes para a indústria, ela é reconhecida e exigida mundialmente, o profissional que possui essa certificação tem atestada sua formação, experiência e competência para gerir projetos;
Certificação CAPM (Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos):	É voltada para profissionais de projeto com menor experiência, o profissional que possui essa certificação tem atestado que possui compreensão do conhecimento, terminologia e processos fundamentais de um gerenciamento de projetos;
Certificação PgMP (Profissional de Gerenciamento de Projetos)	Também reconhecida e exigida mundialmente, essa certificação atesta que o profissional possui competência para supervisionar vários projetos inter-relacionados e seus respectivos recursos para atingir objetivos estratégicos de negócios;
Certificação PMI-SP (Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI®):	Conforme o próprio nome já sugere, essa certificação atesta que o profissional possui <i>expertise</i> e competência para desenvolver e manter cronogramas dos projetos e, ainda, habilidades e conhecimento em todas as áreas de gerenciamento de projetos;
Certificação PMI-RMP (Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI®):	Sua finalidade também é sugerida por sua nomenclatura, o profissional que a possui tem atestado sua <i>expertise</i> e competência para avaliar e identificar riscos, mitigar ameaças e aproveitar as oportunidades dos projetos e, ainda, habilidades e conhecimento em todas as áreas de gerenciamento de projetos;
Certificação PMI-ACP (Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®):	Considerando que o uso de metodologias ágeis para o gerenciamento de projetos tem crescido nos últimos tempos, essa certificação possui como objetivo atestar que o profissional possui conhecimento de princípios ágeis, práticas e ferramentas e técnicas através de metodologias ágeis.

Elaborado pela autora, a partir do PMI, 2017

Considera-se que as certificações possam contribuir para o profissional que deseja atuar em gerenciamento de projetos, tanto para a visão da organização, quanto à sua competência pela atuação profissional, visto que os conhecimentos adquiridos vão auxiliá-lo no desenvolver das atividades.

2.1.1 Ciclo de Vida e Organização do Projeto

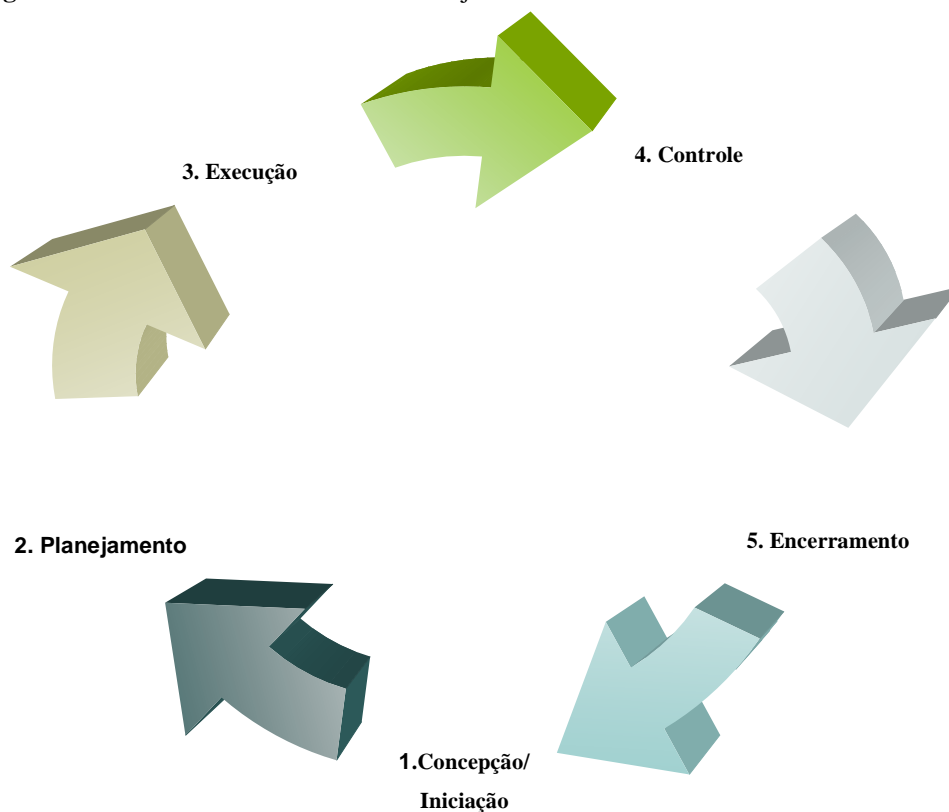
O ciclo de gerenciamento de projetos compreende a subdivisão do projeto em etapas (ciclos), a ocorrência em cada etapa de processos e a execução das ações ou atividades gerenciais em cada processo, distribuídas em até nove áreas do conhecimento. Essas etapas contribuem para a definição clara das atividades determinadas e dos resultados almejados, podendo impedir ou liberar o início de uma fase do ciclo de projeto (PRADO, 2010).

Kerzner (2011) retrata que o ciclo de vida de um projeto é tido como essencial para que se alcance a excelência em sua realização. No processo de desenvolvimento do ciclo de vida do projeto é necessário proceder com a análise do desempenho de todos os pontos a serem considerados durante o andamento do projeto, estando contida a metodologia utilizada. Campelli (2012) em seu trabalho de tese discorre sobre o ciclo de vida do projeto como um conjunto de fases, devidamente conectadas, estando os processos de finalização vinculados as principais entregas e mensuração de resultados do projeto, o qual determinará sua continuidade ou encerramento. A autora retrata a necessidade do trabalho técnico em cada fase do projeto, a identificação de possíveis desvios e erros a serem corrigidos desde que obtenham custo razoável.

Maciel (2006) esclarece que os principais trabalhos que tratam sobre o ciclo de vida dos projetos estão referendados em Prado (2010), no guia PMBOK (2017) e Verzuh (2000). Dentre as contribuições dos autores cita-se a divisão de suas fases, o qual inter-relacionam e se complementam com outros trabalhos analisados.

Para Vargas (2015) são cinco as fases do ciclo de um projeto quais sejam: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, conforme descrito na figura 4.

Figura 4 - Fases do Ciclo de Vida de um Projeto



Fonte: Adaptado de Vargas (2015), Kerzner (2016), Prado (2004), PMBOK (2017)

A primeira fase tida como concepção ou iniciação que consiste em identificar a necessidade existente em determinada realidade, sendo levantado um problema a ser resolvido para posteriormente selecionar as estratégias que serão utilizadas durante sua execução, onde é obtida a autorização do projeto ou de suas fases. O guia PMBOK (2017) aponta que nesta fase é possível detalhar tudo que será realizado pelo projeto, devendo-se elaborar o cronograma, destacar as interdependências entre atividades, alocar os recursos envolvidos necessários viabilização operacional do projeto. Prado (2004) corrobora com o guia ao citar que a fase de planejamento contempla a formulação e revisão dos objetivos e metas elencados para o projeto, orientando o caminho a ser seguido e as competências inerentes as partes interessadas. Junior, Silva (2014) retrata em seu trabalho que os conceitos descritos por Kerzner (2016), Streun (2006) e Verzuh (2003) sobre a fase do planejamento possui um rol de detalhes melhores definidos, os quais contempla desde o plano de ação dos projetos, as agendas de trabalho e os riscos localizados.

Na fase de execução se materializa tudo o que foi planejado, procurando avaliar prazos e orçamentos. Nessa etapa é que os planos do projeto poderão ser executados, sempre respeitando o orçamento previsto. Se algum erro for cometido nas fases anteriores poderá ser notado nessa fase que possibilita a concretização do projeto. Prado (2000) destaca que durante essa fase as situações indesejadas ou não planejadas poderão ser minimizadas por meio dos processos de monitoramento contínuo e os resultados dependem do trabalho empreendido pelas equipes de trabalho.

O monitoramento e controle é a fase que garante o desempenho da execução conforme ao planejado. Nessa fase ocorre a identificação dos problemas e suas variações acrescida das devidas ações corretivas ou preventivas que possibilitem a plena execução do projeto. A fase ocorre em paralelo ao planejamento e à execução (PMBOK, 2017).

A última fase do ciclo de vida do projeto consiste no encerramento, momento da avaliação final, através de uma auditoria interna ou externa, sendo devida a formalização da aprovação por meio de uma análise detalhada de toda a documentação do projeto. Ao chegar nessa fase, os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas que ocorreram durante todas as fases e processos são discutidas e analisadas, com o intuito das mesmas não ocorrerem em projetos posteriores (PMBOK, 2017).

Se as fases do ciclo de vida forem executadas, é possível avaliar o progresso das realizações das atividades, em relação ao prazo, aos custos estabelecidos, e se está atendendo aos requisitos do cronograma.

2.1.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MGP

Dentre os pontos considerados como preponderantes na gestão de projetos, destaca-se a Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MGP, diretamente relacionada à experiência organizacional, no quanto a instituição cumpre uma atividade, pela utilização de sistemas e processos que aumentem a probabilidade do sucesso do projeto. Ela pode ser vista a partir do número de projetos realizados pela organização pública, dentro das especificações, prazos e orçamento previstos (KERZNER, 2016).

Cavalcanti (2016) aponta leve crescimento nos índices de fracasso em gerenciamento de projetos no decorrer dos anos. Enquanto no ano de 2001 o índice de projetos fracassados era de 23%, em 2009 passou a ser de 24%. Levasseur (2010) considera que os principais motivos de fracasso ficam a cargo dos próprios gestores, que não conseguem trabalhar com eficiência o processo de mudanças na organização. Em números, o autor menciona que 65% dos projetos mal sucedidos estão relacionados as falhas do gestor na implementação de mudança, enquanto 35% possuem problemas técnicos. Esses motivos tornam-se forte requisito deste estudo, haja vista possuir direta vinculação com os objetivos e foco da pesquisa. Cabe ainda destacar que o nível de maturidade no gerenciamento de projetos por parte das organizações é fator decisivo para o alcance de bons resultados. Logo, quanto maior o nível de maturidade, maior é a probabilidade de sucesso. Neste ponto é possível considerar que o gerenciamento de projetos possui estreita relação com os processos de maturidade e conforme destacam Navarro (2018), sua competência é fundamental para as organizações que buscam eficiência em suas operações.

Prado (2016), descreve que a MGP parte dos modelos e estratégias criadas e implantadas pelas instituições. Consiste no “desenvolvimento de sistemas e processos, com um número pré-definidos de níveis de capacidade, que são por natureza repetitivas e aumentam a probabilidade de que cada projeto obtenha êxito no seu planejamento e desenvolvimento. (SILVA, JÚNIOR, 2014, p. 39).

Segundo Kenny (2003), apontar indicadores de sucesso em um projeto implica em conhecer o quanto ele contribuiu para os objetivos estratégicos da instituição, caso contrário pode não ter êxito, o simples fato de ter sido bem conduzido, estando dentro dos prazos e orçamentos previstos não basta, ele precisa estar alinhado à organização. É o que o autor chama de efetividade (alinhamento aos objetivos) e eficácia (boa condução do projeto).

Obviamente que quanto maior for o nível de elevação da maturidade de projetos, melhores os benefícios obtidos por parte das instituições, no tocante aos modelos de decisão.

O PMBOK (2016) enfatiza que estes modelos contribuem para a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos elevando os índices de maturidade, a partir da avaliação da competência organizacional e os níveis de engajamento das equipes, do gestor do projeto e da organização em si.

Partindo da análise dos principais modelos de maturidade foi possível observar que a maioria possui como ponto comum a necessidade de avaliar processos organizacionais que permitam mensurar os níveis de fortalecimento das instituições, contemplando planejamento, previsibilidade e sequência nos processos de gestão. Somente o modelo OPM3 amplia os horizontes dos processos, sendo considerado também aspectos relacionados a cultura organizacional, conforme apresentado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Principais Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Modelo	Descrição	Níveis de maturidade	Autores
Capability Maturity Model (CMM)	Apresenta os condicionantes necessários para o sucesso no GP, refletindo o campo prático do processo, com 5 níveis de maturidade obtidas na medida em que são implantadas e se concretizam os processos de gestão de projetos. (JUNIOR, SILVA, 2014)	Inicial Repetível Definido Gerenciado Otimizado	Desenvolvido pelo Software Engineering Institute
Project Management Maturity Model - PMMM	Propõe 05 níveis de desenvolvimento para a maturidade plena da organização, sendo os três últimos os mais desafiadores para as empresas.	Linguagem Comum Processo Comum Metodologia Singular Benchmarking Melhoria Contínua	Kerzner (2011)
ProMMM	Avalia 4 níveis de maturidade, compondo as áreas do conhecimento, grupos de processo, a cultura organizacional, preparo das equipes, experiência e prática de gestão da organização.	Ingênuo Novato Normalizado Natural	Hillson (2003)
OPM3	Analisa de forma conjunta as melhores experiências de projetos contemplando estágios de melhoria e fases progressivas e associados aos processos de gestão de projetos.	Não possui	PMI (2003)
Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP	Modelo brasileiro subdividido entre o Modelo Setorial - que avalia um setor da organização e a corporativa que avalia toda a instituição, com 05 níveis de maturidade e dimensões de competência técnica, contextual, metodologia, informatização, estrutura organizacional, alinhamento com estratégias, competência comportamental - estão contempladas. Contempla pontuação institucional por meio de um questionário específico.	Inicial Conhecido Padronizado Gerenciado Otimizado	Prado (2008)

Fonte: adaptado de PMBOK, (2013 e 2016), Kerzner (2006), Prado (2016) e Junior, Silva (2014)

Quanto aos processos de gerenciamento de projetos, houve estudos sobre as dimensões que devem compor cada nível de MGP e quais os caminhos a serem percorridos pelas organizações no aprimoramento e condução aquele superior. Antes, porém, é preciso compreender os fatores que contribuem para o alcance de cada nível e como os cenários se integram e se institucionalizam.

É consenso entre os autores que o fortalecimento dos processos de gestão de projetos se solidifica na medida em que as organizações atingem altos níveis de maturidade. Conforme ocorre a transição de um nível de maturidade a outro superior se institui a sustentação do processo de melhoria dos projetos, ampliando as capacidades e potencialidades da organização (PRADO, 2016; KERZNER, 2016 e PMBOK, 2017).

2.1.3 O Gerenciamento de Projetos na Administração Pública

Ao investigar as mudanças ocorridas no campo da Administração Pública foi possível relacionar a amplitude do acesso às informações com o nível de exigências e fiscalização da sociedade nos processos de implementação das políticas públicas que aprimorem os processos de gestão. Lynn Jr. (2001) destaca que a Administração Pública precisou se modernizar visto que a forma como se encontrava era inoperante, insulada, ineficiente e incapaz de cumprir as exigências da sociedade.

Jones e Thompsom (2000) defendem que para atender as demandas sociais, a Administração Pública passou a utilizar processos organizacionais advindos das organizações privadas tais como: reestruturação, reengenharia, reinvenção e realinhamento, tendo em vista se tornar mais efetivo e eficiente.

Neste cenário o gerenciamento de projetos é visto como importante instrumento para a modernização e alcance de bons resultados por parte dos gestores públicos. Os projetos passaram a fazer parte tanto dos órgãos da administração direta quanto indireta, contendo todos os passos necessários para o alcance dos objetivos almejados, de modo a cumprir prazos e custos estabelecidos. Prado (2016) esclarece que ao longo da gestão de projetos é possível vislumbrar os cenários futuros traçando objetivos que possam ser desmembrados em metas e ações com tempo, custo e recursos definidos.

Para Neto (2017), o gerenciamento de projetos tem contribuído para o alcance de bons resultados na administração pública, podendo ser considerado de grande oportunidade para os governos obterem patamares de excelência e efetividade na gestão das políticas públicas. Por sua vez, Keeling (2017) enfatiza as dificuldades encontradas pelos governos para implementarem o gerenciamento de projetos, dentre as quais os aspectos relacionados aos

recursos humanos e os processos de comunicação são considerados com maiores níveis de dificuldade. Para o autor o comportamento organizacional nas instituições públicas é permeado por vícios culturais, que dificultam a introdução de processos e rotinas de trabalho.

Bresser-Pereira (2018) elucida que na administração pública comumente os administradores possuem atribuições centradas no cumprimento dos anseios do legislador. O autor reforça ainda que poucos gestores sejam encontrados nas organizações públicas, o que torna o campo do amadurecimento em gerenciamento de projetos pouco provável. Isso porque o pleno entendimento dos processos que permeiam a gestão de projetos é condição indispensável para o sucesso destes.

Pisa e Oliveira (2013), apresentam e discutem que ao investigar processos relacionados ao gerenciamento de projetos no âmbito da administração pública é preciso ter clareza das diferenças substanciais existentes àqueles realizados em empresas privadas. Isso em razão de que no campo público os projetos necessitam atender as demandas sociais, de modo a otimizar recursos e obter resultados efetivos. Para o alcance desses resultados é preciso que se tenha uma organização administrativa estruturada, planejada e sistemática.

Valle et al (2014), acrescenta que o gerenciamento de projetos envolve diferentes aspectos na cultura organizacional, sendo necessárias mudanças comportamentais, principalmente, no que concerne ao relacionamento interpessoal que envolve todos aqueles que formam a organização em diferentes níveis hierárquicos atuando de forma sinérgica.

O gerenciamento de projetos na administração pública deve adotar um modelo com agenda de prioridades e indicadores visando às transformações e melhorias desejadas concentrando esforços e recursos para que alcance de resultados.

Bezerra (2019) elucida a permanência de certa sincronia entre os aparatos utilizados na gestão de projetos no setor público em relação ao setor privado, todavia, na administração pública, é preciso considerar que os serviços públicos são custeados com recursos advindos dos tributos pagos pela sociedade, requerendo a obrigatoriedade por parte do Estado de desenvolver níveis de prestação de serviços com maior qualidade e efetividade.

Apesar de recente, o gerenciamento de projetos junto ao poder público vem ganhando espaços, sendo a administração indireta a que possui melhores experiências e níveis de maturidade, entretanto, ainda considerados muito baixos em relação a iniciativa privada. Diante disso, Prado (2008, p.3) relata a existência de índices inferiores de resultados no gerenciamento de projetos, segundo ele “este baixo valor para as organizações governamentais - administração direta - não é surpresa, considerando que, para estas

organizações, implementar o tema “gerenciamento” - visto de forma moderna e ampla - continua sendo reconhecidamente como o grande desafio do momento.”

Kenny (2003) depreende que os componentes estruturais para o sucesso do gerenciamento de projetos são: as equipes de trabalho, o planejamento e a estruturação das estratégias que possibilitem o atingimento de patamares de eficiência e efetividade. Sendo assim, o gerenciamento de projetos junto à administração pública é direcionado a organização de metodologias que contemplem instrumentos de planejamento, programação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas.

2.1.4 Implantação do Escritório de Gestão Projetos -EGP

No decorrer das últimas décadas o Escritório de Gestão de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO) tem sido difundido tanto nas organizações privadas quanto nas instituições públicas, dentro de estruturas organizacionais próprias ou compartilhadas possuindo conceitos, funções e responsabilidades diversas.

Mansur (2007, p.10) em sua obra “Implementando um escritório de projetos”, menciona que, a partir dos anos 90, o EGP adota um rol de atividades, nas quais incluem uma maior definição, desenvolvimento e regulamentação das normas inerentes aos processos e controle de qualidade para os projetos. O autor considera o EGP como o *locus* da gestão de projetos, favorecendo a maturidade em gerenciamento por parte de qualquer organização. Lukosevicius et al, 2016 comunga dessa mesma opinião ao retratar em seu trabalho de dissertação sobre as práticas de um EGP na Prefeitura do Rio de Janeiro, que o mesmo contribui de modo favorável para a melhoria da maturidade organizacional na área, implicando na diminuição dos índices de fracasso.

Instituir um EGP é tarefa que carece grande empenho por parte das organizações, pois requer não somente espaços físicos, mas recursos necessários ao desempenho de suas atribuições. Dentre os argumentos que reforçam sua existência, a otimização e orquestração dos recursos é tida como de grande valor. Isso em razão de que sua estrutura física comporta o maior número de projetos, induzindo ao trabalho organizado entre as equipes, de modo a garantir a entrega de produtos com prazos e qualidade garantidos (MANSUR, 2007). É consenso entre os autores pesquisados que o EGP é visto como um importante instrumento a ser utilizado pelas organizações de modo auxiliar e organizado.

Contudo, sua implantação consta como grande desafio para a Administração Pública em virtude de suas características intrínsecas: fiscalização e prestação de contas para os órgãos externos, burocracia, cumprimento de legislação específica, mudanças na gestão

organizacional, limitações políticas e orçamentárias. Bezerra (2019, p. 28), exprime inúmeras dificuldades para a organização de um EGP na Administração Pública, dentre as quais os traços marcantes da burocracia e a descontinuidade da ação administrativa seriam os mais graves. Outro ponto de destaque é a morosidade e dispersão na tomada de decisão por parte dos administradores públicos. A falta ou pouco uso das ferramentas de planejamento e controle, as restrições e imposições existentes para a aquisição de bens e serviços e a própria fiscalização por parte dos órgãos externos imputam diversos enfrentamentos para a execução de um projeto, sem deixar de lado a premissa do envolvimento do maior número de interessados.

Santos (2013, p. 133) aponta que na pesquisa realizada por Hobbs e Aubry (2007) foram listadas “27 funções exercidas por pelo menos 20% dos escritórios de projetos pesquisados, sendo as principais: reportar a situação do projeto para a alta administração, desenvolver e implementar metodologia padrão e monitorar e controlar a *performance* dos projetos.

A partir dos teóricos estudados e nas pesquisas sobre o tema foram selecionados para o presente estudo os principais conceitos e funções de um EGP, quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Definição do Escritório de Projetos

Conceito Chave	Principais funções do EGP	Autores
Ambiente de ocorrência do gerenciamento de projetos no âmbito da organização	a) Mudar a forma como os gerentes e a organização executam suas tarefas; b) Implementa novas mudanças organizacionais e culturais na instituição; c) Utiliza modelo de análise de lacunas para melhorar a performance institucional.	Rodrigues, Rabechini Júnior e Csillag, (2006) Mansur (2007)
	a) Usa ferramentas e metodologias específicas para melhor atuação; b) O EGP lidera, resolve e padroniza todos os procedimentos para os projetos; c) gerencia riscos	Prado (2002)
Escritório estruturado por equipes de trabalho altamente especializada em suas áreas de atuação	a) Padronização e inclusão de métodos de trabalho com processos pontuais	Crawford (2011)

Continua

Conceito Chave	Principais funções do EGP	Autores
Unidade central de controle da propriedade intelectual que trata do gerenciamento de projetos	a) Padroniza técnicas e práticas na execução dos projetos; b) Unidades de negócio, para integrar múltiplos projetos, c) Responsável pelo pensamento sistêmico ao longo de toda a organização	Kerzner, 2002 Dinsmore (2003)
Um corpo ou entidade organizacional que comporta inúmeras responsabilidades relacionadas ao gerenciamento dos projetos;	a) Padronização dos processos de trabalho; b) Estrutura funcional de trabalho horizontal	PMBOK, 2013
Uma estrutura formal, instalada em uma organização e dedicada a apoiar sua comunidade de gerenciamento de projetos e a seus próprios projetos.	a) Modelo ligado em projetos específicos, b) Estrutura focada em programas ou múltiplos projetos, c) Modelo centrado na gestão do portfólio de projetos	Valeriano (2005)

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Conclusão

A caracterização de um EGP pode ser organizada por meio de diversas nomenclaturas, todavia, sua distinção se consolida a partir do grau de responsabilidade e autoridade obtida. Quanto aos procedimentos para a implantação de um EGP foi possível observar na literatura uma variação entre as estruturas, controle e influência para a gestão dos projetos dentro das organizações, dentre as quais são elencadas como principais: o suporte, o controle e a direção dos processos. (OLIVEIRA, 2014). Dentre os constructos de destaque para a estruturação de um EGP destacam-se: a metodologia de implantação, os processos formativos das equipes de trabalho e o controle do ambiente de desenvolvimento dos projetos.

Xavier (2005) elucida que independentemente do tipo a instituição – pública ou privada – terá seus objetivos organizacionais estruturados mediante 03 pilares: pessoas, processos e tecnologia. O gerenciamento de projetos consubstanciando em um EGP deve se firmar de modo que esses pilares trabalhem de modo integrado e se solidifiquem.

O primeiro pilar - equipes dos projetos - é representado pelo conjunto de pessoas envolvidas na execução de um projeto, sendo que cada uma deve possuir conhecimento, habilidades e competências inerentes a sua área de atuação dentro do projeto e da instituição. Mansur (2007, p. 34) discorre que o principal objetivo do EGP é melhorar a performance dos gerentes, com os papéis desempenhados de modo diferente, com maior constância, de modo mais ativo e maior rigor. Logo, “o escritório terá como uma de suas metas modificar a forma

como o gerente e equipe do projeto executam suas tarefas através de mudanças organizacionais e culturais.” (MANSUR, 2007, p.35).

Neste ponto em diante os processos centrados na realização de avaliações periódicas sobre os comportamentos são tidos como de extrema relevância, pois contribuem para que os processos internos possam ser conduzidos de modo satisfatório (MANSUR, 2007). O gerente deverá possuir um rol de atribuições diretamente vinculadas ao projeto que atuará, pois é de sua responsabilidade o comando correto das rotinas para os demais membros da equipe (SILVEIRA, 2017).

No segundo pilar - processos – estão contidas as atividades e ações que necessitam ser efetivadas para a obtenção de determinado produto, serviço ou resultado, de modo ininterrupto e contemplando um fluxo coerente no decorrer de sua execução. (GUIA PMBOK, 2017; PRADO, 2008; PMI, 2017).

O terceiro pilar – tecnologia – é representado pelas ferramentas e materiais utilizados durante todo o ciclo de vida do projeto e que contribuem para que todas as suas metas sejam concluídas com êxito. O uso de tecnologias disponíveis está diretamente vinculado com o tipo de metodologia existente com o EGP e com o próprio processo de gerenciamento de projetos.

Kerzner (2016) aponta que desenvolver uma metodologia condizente a determinado escritório e com o tipo de gerenciamento preterido é ação que requer tempo e planejamento. Todavia, o autor frisa as dificuldades existentes para a instituição de metodologias e processos de gestão de projetos interligados e complementares. Isso porque grande parte dos escritórios criam metodologias que não se incorporam com os processos e as tecnologias. Quando as instituições conseguem sintonizar as tecnologias, as metodologias e aos processos de gestão são minimizados os problemas ocasionados durante a operacionalização dos projetos de modo a ampliar o sucesso das ações planejadas.

Para uma plena funcionalidade do EGP é preciso que os materiais estejam em consonância ao que se pretende realizar, que as pessoas possuam conhecimento das atividades que deverão desempenhar e as equipes comuniquem entre si. Sem isso, as possibilidades de fracasso nos projetos se tornam mais evidentes.

Dinsmore e Silveira (2007) entendem que a padronização e a comunicação dos processos são mecanismos de alta relevância para que o gerente de projeto possa interagir entre as equipes e a alta administração obtenha o maior nível de precisão da forma de execução dos projetos, dos desafios e oportunidades e como eles estão corroborando para a excelência organizacional.

Prado (2008) destaca que no âmbito da Administração Pública a estruturação de escritórios tem sido desafiadora e, em muitos casos, obtido pouca efetividade em razão da cultura organizacional normalmente vinculada a linhas de comando – quase sempre com estrutura funcional – que não aceitam o compartilhamento da liderança ou da direção com os gerentes dos projetos.

Os autores estudados apontam que nos últimos anos as instituições – públicas e privadas – foram sensibilizadas sobre a necessidade de se apropriarem de novos conhecimentos e estratégias de trabalho com maior controle e monitoramento, passando, com isso, a investirem na formação e qualificação de recursos humanos, estruturas de trabalho, inovação tecnológica e utilização de projetos. Mesmo assim, a incorporação de *know-how* de gerenciamento de projetos tem sido introduzida pelas instituições de modo disforme, ocasionando resultados insatisfatórios e com custos elevados para os projetos implantados. Dados extraídos dos estudos de SILVA ET all (2016), que trata da Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos e de Metodologias de Gerenciamento de Projetos no âmbito da Administração Pública, cita que nos últimos 20 anos as empresas obtiveram resultados desfavoráveis em relação ao gerenciamento e os resultados dos projetos, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 - Evolução dos processos de execução de projetos nos últimos 20 anos



Fonte: Thorn (2003)

O escritório de gerenciamento de projetos deve ser estruturado e implantado de forma sistematizada, contando com ferramentas aprimoradas e sofisticadas que estejam em harmonia com os métodos definidos para o gerenciamento de projetos por parte da instituição. Para tanto, os processos de planejamento necessitam ser definidos com base no fluxo de trabalho, comando estratégico, tático e estruturas funcionais com hierarquização horizontal – tidas

como aquelas que possuem equipes multifuncionais, que atuam de modo integrado, facilitando a comunicação, produtividade e motivação (KERZNER, 2016). Importa complementar que nas estruturas de trabalho tradicionais ou verticais os processos de comando ocorrem de cima para baixo, dificultando o acesso e trabalho entre as equipes.

Diante disso, fica evidente o papel dos escritórios de projetos para as organizações, desde que sua estruturação possua interface e sintonia com as ferramentas metodológicas, os processos de trabalho acrescido da qualificação das equipes e os projetos propriamente ditos. Vale ressaltar que apesar de lentas, as mudanças organizacionais afetam os modelos de gerenciamento das organizações, dos projetos e das pessoas, contribuindo para a redução dos custos operacionais e alavancando a modernização institucional.

2.1.5 Interfaces entre o Planejamento Estratégico e o Gerenciamento de Projetos

O planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer organização e para ser efetivado é preciso um amplo conhecimento do negócio, bem como, estudo prévio de como a empresa será afetada pelas forças externas e internas. Na visão de Maximiliano (2014) planejar é uma simbiose entre habilidade e atitude, tendo em vista que é um processo que está relacionado há como agir no futuro. Nesse caminho, o planejamento estratégico trata-se de um processo intelectual ligado à estruturação de direção que a empresa deve seguir e os objetivos que deseja alcançar, tudo isso apresentando clareza no pronunciamento.

Porter (1996), um dos autores pioneiros no assunto, apresenta que as estratégias poderiam estar classificadas nas seguintes categorias:

- a) Diferenciação – consiste em criar uma forte identidade para o serviço/produto, que o torne distinto dos demais concorrentes. O que pode significar percepção de uma qualidade ou serviços superiores, com prestígio para o consumidor;
- b) Liderança do custo – neste caminho a estratégia não é a busca de diferenciar-se, mas de oferecer um produto, ou serviço mais barato e,
- c) Foco – consiste em concentrar-se em um nicho de mercado previamente escolhido, explorando-o da melhor forma possível.

Em franca concordância com os conceitos de Porter sobre classificação de estratégias, Hill & Jones (2004) referem-se à vantagem competitiva sustentada, que é aquela capaz de manter-se com lucratividade superior por vários anos. Dentro do contexto relacionado ao planejamento estratégico da entidade, manifesta-se a necessidade de definir com clareza sua missão, sua visão de futuro e valores.

O planejamento estratégico tem por objetivo melhorar os resultados da empresa e reduzir os riscos, podendo ser dividido em três níveis:

1º nível – são definidas as áreas em que a organização atuará, fazendo com que os resultados sejam conquistados, buscando direcionar as estratégias competitivas na direção em que a empresa deseja estar;

2º nível – este é o nível competitivo para a formulação das metas de desempenho e estratégias para atuação no mercado e,

3º nível – ocorrem as políticas de operação das áreas funcionais da empresa (HILL, JONES, 2004).

O planejamento está na base das obrigações de um gestor público, sendo este um dos aspectos mais importantes da Lei de Responsabilidade Fiscal -LRF. É por seu intermédio que as regras da gestão fiscal são estabelecidas, fator que facilita a gestão orçamentária, buscando mais transparência e ordenando as prioridades. Considerando que a LRF regulamenta as três esferas do governo, o planejamento também consiste em uma obrigação do gestor municipal, devendo este, portanto, planejar suas ações com um controle apurado sobre suas despesas e receitas.

Para Cruz et al (2002), o planejamento torna possível identificar os objetivos e gerar processo capaz de garantir, em tempo hábil, a disponibilidade da estrutura e dos recursos necessários para a execução de determinada ação concreta ou atitude decisória considerada relevante e de controle imediato.

O modelo orçamentário brasileiro instituído pela Constituição Federal de 1988 contempla como instrumentos de planejamento e execução orçamentária: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), sendo o PPA responsável por condicionar os demais planos na esfera federal. Neste contexto, o PPA, desponta como importante instrumento capaz de aperfeiçoar os mecanismos de integração das políticas públicas, num ciclo de planejamento contemplando as fases de: elaboração, implementação, monitoramento, avaliação e revisão (CRUZ et al, 2002).

Brito (2017) conceitua o PPA como um instrumento de planejamento das ações do governo de caráter mais estratégico, político e de longo prazo, a ser considerado pelos gestores públicos como uma ferramenta responsável por evidenciar o programa de trabalho do governo. Nele estão contidas as políticas, as diretrizes e as ações programadas a longo prazo e os respectivos objetivos a serem alcançados, devendo ser quantificados fisicamente de forma devida.

A CF, em seu art. art. 165 § 4º, descreve que a “lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”.

A referida regulamentação estabelece um processo de planejamento cabendo ao PPA fixar os investimentos prioritários e estabelecer as metas qualitativas e quantitativas e a LDO desdobrar as metas ano após ano, colocando-as nos padrões compatíveis com a realidade fiscal e estabelecendo as prioridades para o orçamento do exercício seguinte. A disposição sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e organização do PPA, LDO e LOA serão instituídas por meio de lei complementar, conforme previsto no art. 165, parágrafo 9º da Constituição Federal.

Dentre os principais objetivos do PPA elencados pelo Ministério da Economia (2019), destacam-se:

- a) a definição clara e objetiva das metas, prioridades e resultados esperados pela administração;
- b) organização em programas das ações direcionadas aos bens e serviços, de modo a atender as demandas sociais;
- c) existência de uma relação direta entre os programas para execução e a orientação estratégica do governo.
- d) disposição da definição de recursos nos orçamentos anuais;
- e) melhoria dos processos de gestão centrados nas ações do governo, com enfoque para o monitoramento e resultados das referidas ações;
- f) disponibilização, de modo integrado, das ações em cada esfera de governo;
- g) fomento as parcerias entre o poder público e o privado para financiamento de programas;
- h) deixar claro, quando lhe competir, a distribuição regional de metas e gastos;
- i) dá transparência na aplicação de recursos e seus respectivos resultados.

O PPA constitui-se em peça fundamental de gestão, sendo de elaboração obrigatória. Possui regulamentação prevista no art. 165 da Constituição. A partir desta toda e qualquer despesa que não esteja contemplada no PPA, será considerada não autorizada e lesiva ao patrimônio público (art. 15, combinado com os arts. 16, II e 17, § 4º). O plano obriga os governos a planejarem todas as ações e orçamento por um período de 4 (quatro) anos, não ferindo as diretrizes nele contidas e efetuando investimentos em programas estratégicos previstos na redação do PPA para o período vigente. Desse modo, os projetos a serem

financiados com recursos federais deverão, obrigatoriamente, estarem contidos no PPA e na LDO, de maneira que a distribuição regional de metas e gastos sejam instituídas nas demais esferas de governo (estadual e municipal) de modo integrado e transparente. De igual forma, os entes federados deverão possuir ação específica e previsão orçamentária comprovada nos seus respectivos instrumentos, garantindo, inclusive a participação com contrapartida financeira para a execução de projetos por meio de convênios e contratos de repasses.

Os processos de elaboração do PPA se desenvolvem de forma contínua, dado que cada fase se constitui em fonte de orientação para os passos seguintes, devendo obter a participação de todos os órgãos do governo e da sociedade civil organizada, conforme determinado no art. 48 da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Importa dizer que na Administração Pública a seleção dos projetos é efetivada com base nos instrumentos de planejamento estratégico: PPA, LDO e LOA tendo outros complementares: plano de governo e plano de ação. O intuito da integração entre as diferentes fontes de planejamento é garantir que os serviços sejam entregues a comunidade, que os recursos públicos sejam utilizados com responsabilidade, primando pelos princípios que regem a Administração Pública. Neste contexto, o PPA mostra-se como importante instrumento capaz de aperfeiçoar os mecanismos de integração das políticas públicas, num ciclo de planejamento e gestão conforme descritos no quadro 5.

Quadro 5 - Ciclo de Gestão do PPA

Elaboração	Construção da base estratégica e de definição dos programas e projetos, se materializando em ação do governo, apresentado em projeto de lei, para discussão com o legislativo;
Implantação	Operacionalização do plano aprovado, através de seus programas e projetos, com a disponibilização de recursos, através dos orçamentos anuais, tem caráter fundamental;
Monitoramento	Processo de acompanhamento da execução dos programas/projetos, com informações para subsidiar decisões, identificar e corrigir problemas;
Avaliação	Acompanhamento dos resultados pretendidos, processo utilizado para alcançá-los, estratégias adotadas e as políticas públicas implementadas.
Revisão	Adequação do plano às mudanças internas e externas da conjuntura política, social e econômica, com monitoramento e avaliação.

Fonte: elaborado pela autora (2019)

Já a LDO, consiste em um instrumento de suma importância para o planejamento dos gastos financeiros, contemplados no PPA. Por meio dela são estabelecidas as metas e as prioridades da administração pública para o exercício seguinte. Esse instrumento está estabelecido no art. 165, §2º, da Constituição Federal do Brasil, que diz:

A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá

sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

A partir da elaboração da LRF, a Lei de Diretrizes Orçamentárias passou a ser obrigação dos gestores públicos, devendo estabelecer, de igual modo a CF/1988, em sua Seção II, artigo 165:

- a) As metas e prioridades da administração, incluindo as despesas de capital previstas para o exercício seguinte;
- b) Os critérios para elaboração da lei orçamentária anual, explicando onde serão feitos os maiores investimentos, o valor que caberá ao Legislativo, o percentual para abertura de créditos suplementares e outras informações prévias sobre o futuro Orçamento;
- c) As alterações programadas na legislação tributária, informando quais as medidas que pretende aplicar na política de tributos e,
- d) Os critérios que pretende implantar na política de Pessoal, na lei de cargos e salários, no ordenamento salarial, na reestruturação de carreiras etc. Importante ressaltar que serão nulas as despesas de pessoal não previstas na LDO.

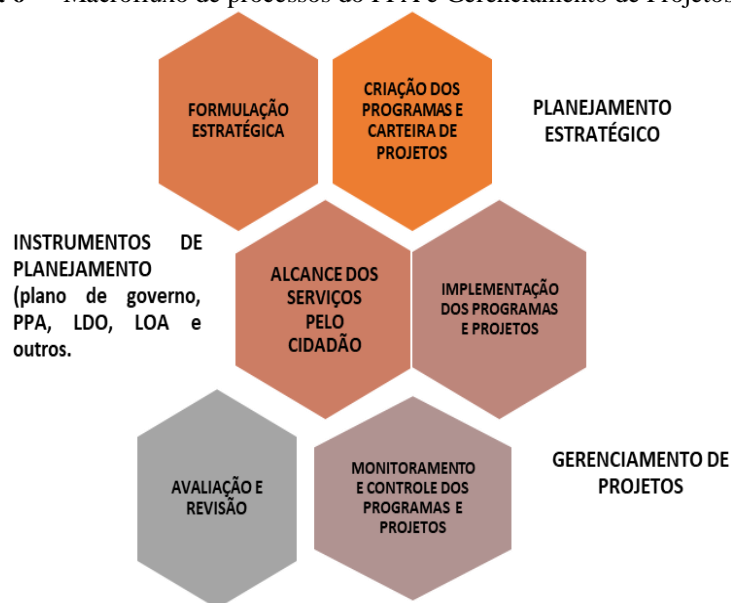
O registro da execução orçamentária é realizado por cada ente federado no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), órgão vinculado à Secretaria do Tesouro Nacional (STN), por meio dos Relatórios de Execução Orçamentária – RREO publicados bimestralmente e encaminhados ao Tribunal de Contas de cada estado.

Quanto à LOA, Ferreira (2017) cita o papel de discriminar os recursos orçamentários e financeiros para atender às metas e prioridades traçadas na LDO, devendo compreender o orçamento de investimento e o orçamento da seguridade social. Salienta-se que a LOA deve ser compatível com o que foi traçado pelo PPA e pela LDO, pois são estes dois instrumentos que orientam a sua elaboração.

Os estudos apontaram que tanto o ciclo de gestão do PPA quanto o ciclo de gerenciamento de projetos no setor público contemplam um macrofluxo de processos que desencadeiam atividades semelhantes e que dialogam entre si, contribuindo para o fortalecimento das políticas públicas e para os resultados da gestão, conforme explicitado na figura 06.

A partir da referida figura é possível obter uma visão ampla do ciclo de planejamento estratégico e do gerenciamento de projetos, mostrando as relações existentes entre os processos para o alcance do objetivo final, qual seja, o atendimento às demandas sociais.

Figura 6 - - Macrofluxo de processos do PPA e Gerenciamento de Projetos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

No contexto citado, o papel do Estado passa a ser melhor definido a partir de uma agenda governamental que tenha como premissa o planejamento para a gestão estratégica por meio de processos nos quais sejam compatibilizados a orçamentação prevista com as ações para execução. De igual maneira o gerenciamento de projetos abrangerá a gestão de programas, carteira de projetos e o escritório de projetos, devendo possuir compatibilidade e adequação temporal discriminadas no PPA, LOA e LDO, em prol de resultados eficientes, eficazes e efetivos (PMI, 2017).

2.2 Financiamento em Projetos Públicos Municipais

O Estado desenvolve suas atividades à frente do interesse público e por essa razão possui determinadas prerrogativas que o coloca em *status* privilegiado, ou seja, há uma sobreposição jurídica já definida, que caracteriza em tese uma “vantagem” do Poder Público sobre os interesses dos particulares, observados sempre a legalidade dos atos, o respeito aos direitos e garantias fundamentais de cada cidadão.

Segundo o Banco Central (2015) o financiamento como o empréstimo bancário é um contrato entre uma instituição financeira e um cliente que pode ser pessoa física ou jurídica. Albuquerque (2018) afirma que o financiamento é um mútuo, que tem finalidade vinculada. O mútuo é um contrato onde alguém transfere a outrem a propriedade de coisa fungível, com obrigação correspondente de pagar em coisa do mesmo gênero, qualidade e quantidade. Por

consequente, o conceito de mútuo simples, que não tem finalidade de empreender, não está contido no financiamento.

As transferências voluntárias, são também nominadas de pleitos de fundo perdido, constituem um sistema no qual a União repassa recursos às entidades governamentais, como estados, municípios ou organizações não-governamentais para o investimento em áreas de função social: obras de infraestrutura, saneamento básico, construção de moradias populares etc. Estas são financiadas pelos recursos do orçamento federal e não exigem retorno financeiro, ou seja, o dinheiro não precisa ser devolvido ao governo como em uma operação de financiamento. Porém, nem todas as cidades fazem uso desses recursos por conta de dois motivos: as prefeituras ou desconhecem essas transferências, ou não possuem equipes preparadas para a elaboração e apresentação dos projetos, (CLP, 2018).

Figura 7 - Fontes de Financiamento para municípios



Fonte: <http://www.clp.org.br> disponível em 18/12/2018

Para financiar suas políticas públicas os municípios possuem algumas fontes de financiamento, dentre as quais é possível destacar em duas áreas: fonte usual (arrecadação de impostos próprios e o recebimento de transferências obrigatórias) e a fonte alternativa compreendendo: as transferências voluntárias, operações de créditos (nacional e internacional) e mercado de capitais, conforme detalhado na figura 7.

A intenção deste estudo é focar nas transferências voluntárias consolidadas por meio de convênios e contratos de repasse entre a União e os municípios diante dos programas disponibilizados na antiga plataforma SICONV, atualmente Plataforma Mais Brasil.

Existem outras formas de captação de recursos destinadas a cobrir os desequilíbrios orçamentários, de modo a financiar projetos de infraestrutura, saneamento e outros. Todavia, o maior volume advém de contratos ou emissão de títulos da dívida pública e são denominadas de operações de crédito, sendo subdivididas em: operação interna – ocorre quando contratada com credores no país e operação externa - sua contratação é realizada por agências, instituições financeiras e organismos internacionais. As operações de crédito pleiteadas junto ao Ministério da Fazenda são formalizadas por meio de instituições financeiras nacionais: Bando Nacional do Desenvolvimento Sustentável (BNDES), Caixa Econômica Federal (CF) e Banco do Brasil (BB).

Devido ao centro do presente estudo ser as transferências voluntárias, o intuito de apresentar outros tipos seria o de situar o leitor quanto as demais possibilidades de financiar projetos públicos junto aos governos municipais.

2.2.1 Transferências Voluntárias

Com a Constituição de 1988, houve uma tendência ao deslocamento na implementação de políticas públicas federais aos municípios brasileiros e, com isso as prefeituras passaram a necessitar de receitas complementares para viabilizar o atendimento das demandas advindas da sociedade. Por isso, as transferências voluntárias despontam como *modus operandi* apropriado para o apoio financeiro por parte do governo federal aos demais entes federados (FERREIRA; BURGARIN, 2007).

Destaca-se que as transferências voluntárias são tidas como “sistema de cooperação entre os entes federados ou pessoas jurídicas a eles vinculadas, além das entidades sem fins lucrativos” para a execução de objetivos de interesse mútuo a serem custeadas com recursos alocados no orçamento federal (TCU, 2016). Sua regulamentação vigente pauta-se no Decreto nº 6.170, de 21 de julho de 2007 que “dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências”. O

referido Decreto regulamenta o art. 10 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, conseqüente com o art. 116 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

- a) Dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- b) Da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- c) Da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

(...) § 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão controle e fiscalização indispensáveis sobre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

Art. 116. Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada.

Por sua vez o Decreto nº 6.170/2007 é regulamentado pela Portaria Interministerial (PI) nº 424, de 30 de dezembro de 2016 e suas alterações que “estabelece as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse” e, também revoga as portarias anteriores que tratam da matéria.

Por meio da Emenda Constitucional nº 86, de 17 de março de 2015, foram inclusos no âmbito das transferências voluntárias o “orçamento impositivo”, sendo inserido ao projeto de lei orçamentária “o limite de 1,2% (um inteiro e dois décimos por cento) da receita corrente líquida prevista no projeto encaminhado pelo Poder Executivo, já que metade deste percentual será destinada a ações e serviços públicos de saúde”. A inserção da obrigatoriedade das emendas individuais no contexto das transferências voluntárias refletiu diretamente nas suas estratégias práticas.

O art. 25 da LRF traz a definição de transferência voluntária como “a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou destinados ao Sistema Único de Saúde”. A distribuição e liberação dos recursos fica condicionada a pré inclusão na LOA. Sua formalização concretiza por meio dos seguintes instrumentos:

Convênio: acordo de transferência de recursos financeiros firmado entre União e municípios (ou estados e entidades privadas sem fins lucrativas), para execução de objeto devidamente informados e conforme as condições ajustadas pelos entes.

Contrato de Repasse: utiliza os mesmos moldes com convênio, no entanto, necessita a intermediação de uma instituição ou agente financeiro federal que além de acompanhar a execução será responsável pelo repasse de recursos.

Termo de Parceria: firmado entre o poder público e entidades qualificadas (OSCIP) para a execução de atividades de interesse público. São acessados recursos de fundo perdido, os trabalhos são desenvolvidos em rede com os municípios, de modo a conectar parceiros em prol da plena execução.

Na operacionalização destes instrumentos são considerados fatores principais: o concedente – representado pela administração pública federal responsável pela transferência dos recursos no âmbito da parceria firmada com municípios e o conveniente - municípios responsáveis pela execução do objeto firmado e instituição mandatária ou agente financeiro público federal – que procede com a intermediação dos recursos transferidos por meio da execução de contratos de repasse (PI 424/2016).

Das legislações vigentes é possível extrair a intencionalidade de buscar maior distribuição de renda no país e ampliar o auxílio do governo federal aos municípios para a gestão de seus projetos. Todavia, Soares (2010) atenta que nas emendas parlamentares o fato de tornar dependente a previa existência de dotação orçamentária na LOA, destoa o sentido das transferências voluntárias direcionando as como fonte de atendimento para as bases eleitorais e um modo de controle de poder por parte do executivo federal.

Outro ponto de destaque é a inexistência de contingência legal restringindo a discricionariedade para a execução das transferências voluntárias por meio de programas estruturados no planejamento orçamentário do governo federal e disponibilizados aos estados e municípios. Estes, por sua vez, buscam captar os recursos mediante projetos aprovados como proposto nas diretrizes e regras estabelecidas pela União.

O processo de transferência de recursos financeiros, conforme programas e projetos, se torna uma ferramenta importante para a melhor atuação dos entes federativos consistindo na possibilidade de materializar políticas públicas pontuais e aplicação de recursos mais eficazes por parte da esfera conveniente. Porém, não há norma que obrigue os entes subnacionais a aceitarem relação de cooperação proposta pelas esferas superiores, envolvendo, portanto, as transferências voluntárias e cooperação espontânea entre dois níveis públicos (SOARES, 2016).

De forma efetiva, as transferências voluntárias no período de 2000 a 2012 se caracterizaram como importante ferramenta de descentralização de políticas públicas, com ênfase ao ano de 2003 em que o volume de recursos financeiros destinados aos municípios brasileiros cresceu de forma significativa (MOUTINHO, 2016).

Tanto o convênio quanto o contrato de repasse são instrumentos que precisam ser revestidos de certa formalidade, a começar pela confecção de termos próprios, nos quais devem constar as cláusulas que determinam as regras mais específicas em relação àquele acordo de vontades (SILVA, 2019).

2.2.1.1 Convênios

A palavra convênio dentro do vocábulo tem a mesma origem da palavra convenção e deriva do latim *convenire*, significando o acordo entre duas ou mais pessoas. Tem por objetivo a realização de certos atos ou omissões (SZKLAROWSKY, 2011, p. 2).

Inicialmente é necessária uma identificação sobre o conceito geral de convênios com embasamento nas legislações pertinentes. Para isso Gasparini (2006, p.303) diz que convênio é o ajuste administrativo, celebrado por pessoas jurídicas de direito público de qualquer espécie ou realizado por essas pessoas e outras de natureza privada, para a consecução de objetivos de interesse comum dos convenientes.

A CF de 1988 não trouxe tratamento exposto ao termo convênio, contudo não se percebia qualquer impedimento a sua realização. Nota-se que o art. 23, parágrafo único, preconiza que "leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional".

Ressalta-se que os convênios surgem da necessidade da descentralização apregoada na reforma administrativa de 1967, cujos principais instrumentos foram a Constituição de 1967 e o Decreto-Lei 200 do mesmo ano. Naquele cenário "a atenção do legislador estava exclusivamente voltada para as verbas a serem repassadas pela União aos Estados e Municípios, "esquecendo-se" o formulador dos atos normativos" para prover com a fixação e o modo de operação dos repasses financeiros (SALINAS, 2009, p. 193).

Nessa sequência o Decreto-lei 200, de 25/2/67, que estabeleceu a reforma administrativa federal, prevê, no art. 10, o convênio como forma de descentralização "da administração federal para as unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas". Aqui é possível conotar a necessidade das instituições governamentais possuírem capacidade de execução como requisito de obtenção dos recursos. Nota-se que as instituições privadas não são mencionadas.

Com advento da Emenda Constitucional 19, de 4/6/1998, art. 241 do texto constitucional foram ampliadas as formas dos repasses, passando a ter a seguinte redação:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

Justen Filho (2016), define convênio como “um contrato associativo” e organizacional, no qual as partes assumem obrigações e direitos em prol de finalidade comum. Fica expressamente proibida a remuneração de recursos entre as partes pelo trabalho executado e os recursos devem, obrigatoriamente, ser aplicados em prol de objetivos com relevância coletiva. Por fim, a prestação de contas de um ente não se incorpora ao patrimônio do outro.

O Decreto nº 6.170/07 o qual dispõe “sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse e dá outras providências”, define em seu artigo 1º:

I - convênio - acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

Di Pietro (2019, p. 379) leciona que: [...] convênio é um dos instrumentos de que o poder público se utiliza para associar-se quer com outras entidades públicas quer com entidades privadas. Logo, pode-se destacar que o acordo de vontades encontrado nos convênios é marcado pela cooperação ou mútua colaboração. Uma situação divergente do que é encontrado no acordo presente nos contratos, onde se existe a entrega ou prestação de um produto em troca de remuneração.

Além disso, é relevante considerar que no convênio, o objeto pretendido interessa a todos os envolvidos. Motivo pelo qual, apesar do interesse público estar subentendido no convênio e até mesmo nos contratos, segundo Medauar (2009, p. 255) “se há presença do poder público num dos polos então o raciocínio seria que o interesse público é fim visado por ambos”. Logo, nos convênios, os objetivos são institucionais e comuns, porém nos contratos, de um lado, espera-se o produto e, de outro, o pagamento.

Tanto os convênios quanto os contratos de repasse possuem expressa diferença dos contratos administrativos. Enquanto aqueles possuem objetivos institucionais estes são

regulamentados por legislação diversas acrescida de pressupostos e consequências diferentes, inexistindo interesse comum entre a Administração e o contratado que possui a obrigação de prestar o serviço e receber por isso. Os contratos administrativos são incorporados aos convênios/contratos de repasse quando da execução do objeto pactuado. Isso porque o rol de serviços e produtos adquiridos com os recursos dos instrumentos firmados necessitam ser licitados, sendo entregues por fornecedores/prestadores de serviços devidamente contratados (LEI 8.666/93).

Souza (1996) considera que com a descentralização os municípios brasileiros foram os maiores beneficiários, uma vez que passam a dispor de maior autonomia econômica, em face do repasse financeiro com relativa margem de liberdade para alocar, financiar e administrar seus próprios recursos.

Os convênios expressam claramente o regime de mútua colaboração entre a esfera federal e os municípios em prol de interesse mútuo, devendo ter objeto claro e determinado que não poderá ser alterado no decorrer de sua vigência. Razão pela qual as vontades nos convênios se somam, já que são convergentes, conforme apontado no quadro 6.

Quadro 6 - Principais diferenças entre contratos e convênio

Pontos de Comparação	Contratos Administrativos	Convênios/ Contratos de Repasse
Interesses	Opostos e antagônicos	Convergentes
Participantes	Contratantes	Concedente e conveniente
Composição de interesses	Juntam-se	Somam-se
Transferência antecipada	Vedado, exceto em casos excepcionais	Realizada antes da efetiva execução do objeto pelo Concedente
Procedimento licitatório	Necessita licitação prévia, exceto casos previstos em lei	Não realizado durante o processo de formalização
Prestação de contas	Não exigida	Obrigatória

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

2.2.1.2 Contratos de Repasses

O contrato de repasse é um instrumento administrativo em que se transferem os recursos financeiros e processa por meio de instituição financeira federal, atuando como mandatário da União. A PI nº 424/2016 define contrato de repasse como “instrumento administrativo, de interesse recíproco, por meio do qual a transferência dos recursos

financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atua como mandatário da União.”

No Manual de Convênios e Outros Repasses (2016) tanto o contrato de repasse quanto o convênio assumem relevante papel para a descentralização financeira de recursos da União para os municípios brasileiros. Disciplinam também as relações entre os órgãos envolvidos contribuindo para que a execução do programa planejado pela União alcance as demais unidades federativas de modo descentralizado, maximizando, portanto, os resultados esperados com as políticas públicas direcionadas a sociedade.

Destaca-se que a Caixa Econômica Federal é a instituição financeira, mandatária da União que mais atua nessa modalidade de transferência (DECRETO Nº 6.170/2007). O rito processual para firmar contrato de repasse entre a união e os municípios segue o mesmo fluxograma dos convênios. Todavia, nos convênios o conveniente possui a liberdade de escolha da instituição bancária que receberá os recursos. Em regra, os contratos de repasses possuem objetos vinculados a obras e serviços de engenharia, todavia, os convênios também podem obter finalidade do mesmo tipo.

Dentre os principais agentes envolvidos no processo de celebração dos contratos de repasse e convênios destacam-se:

Proponente: Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta de qualquer esfera do governo ou entidade privada sem fins lucrativos que propõe celebração de convênio e contratos de repasse e que dispõe de condições para consecução de seu objeto.

Concedente: Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta responsável pela transferência dos recursos financeiros ou pela descentralização dos créditos orçamentários destinados à execução do objeto do convênio.

Mandatária: Instituições e agências financeiras controladas pela União que celebram e operacionalizam, em nome da União, os instrumentos jurídicos de transferência de recursos aos contratados.

Conveniente: Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta de qualquer esfera do governo ou entidade privada sem fins lucrativos, com o qual a administração federal pactua a execução de programa, projeto, atividade ou evento mediante a celebração de convênio.

Contratante: Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta da União que pactua a execução de projeto, programa, atividade ou evento por intermédio de instituição financeira federal (mandatária), mediante a celebração de contrato de repasse.

Contratado: Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta de qualquer esfera do governo ou entidade privada sem fins lucrativos, com o qual a administração federal pactua a execução de contrato de repasse. (PI 424/2016, MANUAL DE CONVÊNIOS E CONTRATOS SICONV (2016).

2.3 O Sistema de Gestão de Convênios - SICONV

A partir do ano de 2008 os convênios e contratos de repasses firmados entre os estados e municípios passaram a ser operacionalizados por meio do Sistema de Gestão de Convênios – SICONV. A plataforma possibilita maior agilidade para a obtenção dos recursos de transferências voluntárias, transparência e controle social. Isso porque todas as informações ficam armazenadas no ambiente, sendo disponibilizadas para consulta pública (CGU, 2018 e TCU, 2016). Os entes federados interessados em recursos deverão proceder o cadastramento do órgão junto ao governo federal, habilitando o acesso com senha. Após a liberação de senha a entidade proponente poderá cadastrar os demais perfis do SICONV conforme descrito:

Cadastrador de Proposta: este perfil é atribuído ao usuário do proponente responsável pela inclusão da proposta no SICONV;

Cadastrador de Usuário Ente/Entidade: Perfil atribuído pela Unidade cadastradora ao responsável pelo proponente, para que se possa realizar a inclusão de novos membros e realizar alterações dos perfis;

Comissão de Licitação: É o perfil atribuído ao usuário responsável por inserir os dados de licitação no sistema SICONV;

Consulta Básica: Perfil destinado ao usuário que necessite realizar consultas de todas as informações do convênio;

Dirigente/Representante: É o perfil atribuído pelo cadastrador de usuários para outros dirigentes e representantes do proponente;

Gestor de Convênio: Perfil atribuído ao usuário proponente que tem a responsabilização pela gestão do convênio;

Gestor Financeiro: Destinado ao perfil do usuário proponente que é o responsável pela gestão financeira;

Responsável pelo Proponente: perfil destinado automaticamente pelo sistema ao responsável pelo proponente;

Órgão de Controle do Conveniente: Este perfil é atribuído para que o órgão de controle do conveniente possa consultar todas as propostas/convênios dos proponentes do estado que ele pertence, porém, este perfil só poderá ser atribuído pelo cadastrador geral do MP - Ministério de Planejamento MANUAL SICONV, 2016

Posteriormente as entidades que buscam captar recursos junto neste ambiente deverão atender também às exigências específicas de cada programa disponibilizado pelos órgãos federais tais como:

- a) Atendimento aos percentuais de contrapartida financeira – distribuída de acordo com a quantidade de habitantes, localização geográficas dentre outras informações;
- b) Em cada programa os percentuais variam entre 0% e 20% dependendo se a instituição é estadual, municipal ou privada;
- c) Necessidade de elaboração de Projetos Técnicos, Termos de Referência dentre outros;
- d) Apresentação de propostas de preços para cada item a ser adquirido e,
- e) Apresentação de contrapartida não financeira, denominada de contrapartida de bens e serviços – quando solicitado, dentre outros (PI N 424/2016).

Além dos procedimentos formais as entidades que desejam conveniar com a União precisam cumprir um rol de obrigações Constitucionais e legais devidamente comprovadas por meio do Sistema Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias (CAUC), Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN) dentre elas:

- a) Cumprir os percentuais mínimos em educação (até 25%) e saúde (até 15%);
- b) Realizar o exercício da Plena Competência Tributária;
- c) Estar com Regularidade Previdenciária;
- d) Realizar encaminhamento do relatório de gestão fiscal – RGF;
- e) Realizar encaminhamento do relatório resumido de execução orçamentária – RREO
- f) Realizar encaminhamento das contas anuais;
- g) Realizar encaminhamentos da matriz de saldo contábeis;
- h) Estar com regularidade quanto a prestação de contas de recursos federais recebidos anteriormente, com referência ao SIAFI/Subsistema de transferência e SICONV e,
- i) Estar regular quanto aos tributos, a contribuições previdenciárias federais e a dívida ativa da união; contribuições para o FGTS; em relação à adimplência financeira em empréstimo e financiamentos concedidos pela união e perante o poder público federal (PI N 424/2016).

Os atos normativos vinculados ao estabelecimento das diretrizes e normas para execução, auxílio aos órgãos setoriais, elaboração de resoluções relativas ao seu funcionamento interno e orientações normativas relativas ao sistema ficam sob a “responsabilidade exclusiva” da Comissão Gestora do SICONV, instituída pelo Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007.

Para ampliar os processos de transparência foram estabelecidos prazos para que a Comissão Gestora incluísse no sistema os atos realizados fora do ambiente, “na medida em que os módulos fossem disponibilizados com posterior orientação aos órgãos setoriais quanto “a obrigatória realização de todos os atos no sistema, tão logo concluídos os módulos” (ACÓRDÃO Nº 1141/2009-TC; BASTO NETO, 2013, p.56)

2.3.1 Fluxo Processual dos Convênios e Contratos de Repasse

Para que os convênios e contratos de repasses federais sejam formalizados e recebam recursos da União é preciso que sejam cumpridas algumas etapas operacionais, denominadas neste trabalho de fluxo processual - “agregação de subprocessos e respectivas orquestrações de atividades funcionais em um fluxo que mostra o movimento e a ordem em que são executados” (CBOOK BPM, 2017). Nos referidos instrumentos o fluxo processual é distribuído em subprocessos: celebração, execução e prestação de contas como mostra a figura 8.

Figura 8 - Fluxo Processual dos Convênios/Contratos de Repasse



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A proposição de pleitos de convênios/contratos de repasse se inicia com o cadastramento de propostas pelo ente interessado (município/estado) na plataforma Mais Brasil/SICONV em conformidade com os programas e tipo de proposta disponibilizados:

- a) Proposta voluntária: são propostas de proponentes para programas que atendem a vários entes e entidades sem ter proponentes específicos. Podem ser incluídas por qualquer proponente seguindo os critérios estabelecidos pelo programa.
- b) Proposta de proponente específico do órgão concedente: são propostas de proponentes específicos definidos pelo órgão concedente para alguns programas.
- c) Proposta de proponente de emenda parlamentar: são propostas de proponentes específicos definidos através de emendas parlamentares para programas específicos (MANUAL OPERACIONAL DO SICONV, 2018)

Os instrumentos firmados para a execução de obras e serviços de engenharia nos quais o conveniente não possua, no momento da celebração, prova de titularidade das áreas, licenciamento ambiental e projetos básico poderão ser celebrados com cláusula suspensiva. Todavia, caso as documentações não sejam apresentadas no prazo de 180 (cento e oitenta) dias acarretará em cancelamento dos instrumento unilateralmente pelo conveniente. (PI 424/2016).

2.3.1.1 Celebração

O fluxo processual se inicia com a fase de celebração composta por um rol de etapas sequenciadas de responsabilidade entre as partes envolvidas, onde se destacam:

- a) Concedente: compete divulgar os programas no SICONV, analisar propostas, consultar adimplência do convenente, emitir parecer, aprovar, empenhar, abrir conta, providenciar assinatura entre as partes, publicar e registrar no SIAF o instrumento firmado;
- b) Convenente: detecta programa disponibilizado, elabora proposta, envia para análise, atende diligência, garante adimplência, assina instrumento de parceria e devolve para concedente.

Instrumentos a serem firmados através da indicação de emenda impositiva, deverão na elaboração da LOA possuir indicação parlamentar, destinação, beneficiários e localidade dentro dos programas e ação governamental, com posterior liberação junto aos programas e posterior cadastramento por parte dos entes contemplados no SICONV (CGU, 2018).

As propostas apresentadas no SICONV deverão possuir conformidade ao programa selecionado e suas diretrizes devendo conter no mínimo:

- I - Descrição do objeto a ser executado;
- II - Justificativa contendo a caracterização dos interesses recíprocos, a relação entre a proposta apresentada e os objetivos e diretrizes do programa federal, e a indicação do público alvo, do problema a ser resolvido e dos resultados esperados;
- III - estimativa dos recursos financeiros, discriminando o repasse a ser realizado pela concedente ou mandatária e a contrapartida prevista para o proponente, especificando o valor de cada parcela e do montante de todos os recursos, na forma estabelecida em lei;
- IV - Previsão de prazo para a execução; e
- V - Informações relativas à capacidade técnica e gerencial do proponente para execução do objeto. Parágrafo único. A descrição do objeto deverá ser realizada de forma concisa, se possível padronizada, e deverá estar em conformidade com os objetivos e diretrizes do programa que irá recepcionar a proposta de trabalho. (PI 04/2016)

Importa esclarecer que a celebração do instrumento somente poderá ser formalizada mediante a adimplência do ente federado. O procedimento é realizado pela União em consulta junto ao CAUC, instituído por meio da Instrução Normativa 02, de 02 de fevereiro de 2012 e disponibilizado no site mantido pela STN com consulta disponível a qualquer interessado.

O CAUC é um serviço que fornece informações sobre a situação de cumprimento de requisitos fiscais para a celebração de instrumentos para transferência de recursos do governo federal, órgãos e organizações da sociedade civil – OSC (TESOURO TRANSPARENTE, 2019). É considerado um documento cujos dados são recebidos de cadastros de adimplência

geridos pelos órgãos e entidades da União, para facilitar o cumprimento dos requisitos fiscais para o recebimento de transferências voluntárias.

A vantagem do CAUC é o fato de simplificar a verificação de treze das vinte e uma exigências estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), LDO e outras, reduzindo a burocracia e volume de papéis otimizando o arquivamento de documentos. Destacando que cabe à Confederação Nacional de Municípios – CNM o papel de acompanhar mensalmente a situação da regularidade no CAUC de cada município (CNM, 2015).

2.3.1.2 Execução

Iniciada após assinatura e publicação do convênio/contrato de repasse, a fase de execução compreende as seguintes etapas e responsáveis:

Concedente: proceder com a liberação da primeira parcela, desde que o instrumento não possua cláusula suspensiva, conforme cronograma de desembolso aprovado, analisar e validar os atos normativos inseridos no SICONV pelo conveniente. Em se tratando de contratos de repasse essas obrigações ficam por conta da instituição mandatária que também procede com a validação de medições, aprovação de projetos executivos dentre outros.

Conveniente: aplicar os recursos recebidos, realizar os procedimentos licitatórios, firmar os contratos administrativos, registrar os atos normativos no SICONV. Após o recebimento dos materiais ou prestação dos serviços por parte dos contratados ocorrerá a liquidação da despesa com posterior realização do pagamento.

Os procedimentos licitatórios devem, obrigatoriamente, possuir amparo legal por meio das leis federais Lei 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos) e 10.520/2002 (pregão eletrônico).

Os recursos são, obrigatoriamente, mantidos em conta bancária específica do contrato de repasse e somente poderão ser usados para pagamento de despesas constantes do plano de trabalho nas hipóteses previstas em Lei.

A execução do contrato de repasse deve ser acompanhada por um representante da mandatária, registrado no SICONV, devendo ser anotado em registro próprio as concorrências voltadas para a consecução do objeto, com a regularização das falhas observadas.

A partir de 2013 os convênios/contratos de repasse passaram a proceder com o pagamento dos fornecedores por meio de Ordem Bancária de Transferência Voluntária – OBTV - “funcionalidade que permite ao usuário conveniente realizar as movimentações financeiras (pagamento de fornecedores, aplicação de recursos em poupança, resgate de saldo total de aplicação financeira e devolução de saldo remanescente)”, por meio “de uma ordem

bancária gerada pelo SICONV e enviada ao Sistema Integrado de Administração Financeira do governo federal – SIAFI, que repassa as instituições bancárias e estas por sua vez realizam os pagamentos aos fornecedores. O módulo OBTV foi implantado no SICONV em julho de 2012, porém sua execução total foi em 2013, com o fito de garantir “maior agilidade e segurança e transparência ao processo de execução do instrumento” (DECRETO 7.641/2011; DECRETO 6.170/2007)

A fim de garantir o fiel cumprimento dos objetos pactuados são implementadas estratégias pelo conveniente voltadas a execução das metas, etapas, cronograma de desembolso e plano de aplicação detalhado aprovado no SICONV. A concedente além de fiscalizar a execução do objeto procede com orientações e autoriza modificações solicitadas e que estejam em consonância com o pactuado (aditivo ajuste de plano de trabalho e outros), como disposto no Decreto 6.170/2007.

2.3.1.3 Prestação de Contas

Consoante as fases do fluxo processual elencadas, a prestação de contas engloba a análise de um conjunto de informações e documentos diretamente relacionados ao instrumento pactuado. A correta inserção de documentos pelo conveniente e o exame documental tempestivo por parte da concedente durante a fase de execução contribui para que o processo de prestação de contas seja simplificado, oportunizando ganho de tempo, prazo e aprovação sem ressalvas da prestação de contas final.

Como etapa final do instrumento é apresentada no SICONV ao órgão repassador do recurso até 60 dias após expirar a vigência, objetivando regular a aplicação dos recursos (TCU, 2014). O conveniente, elaborará o relatório final da prestação de contas do convênio/contrato de repasse de modo que sejam auferidos: o cumprimento do objeto, a realização dos objetivos, o relatório de execução, a devolução dos saldos remanescentes (se houver), a assinatura do termo de compromisso e a inserção de anexos que garantam a fidedignidade e validação das informações prestadas.

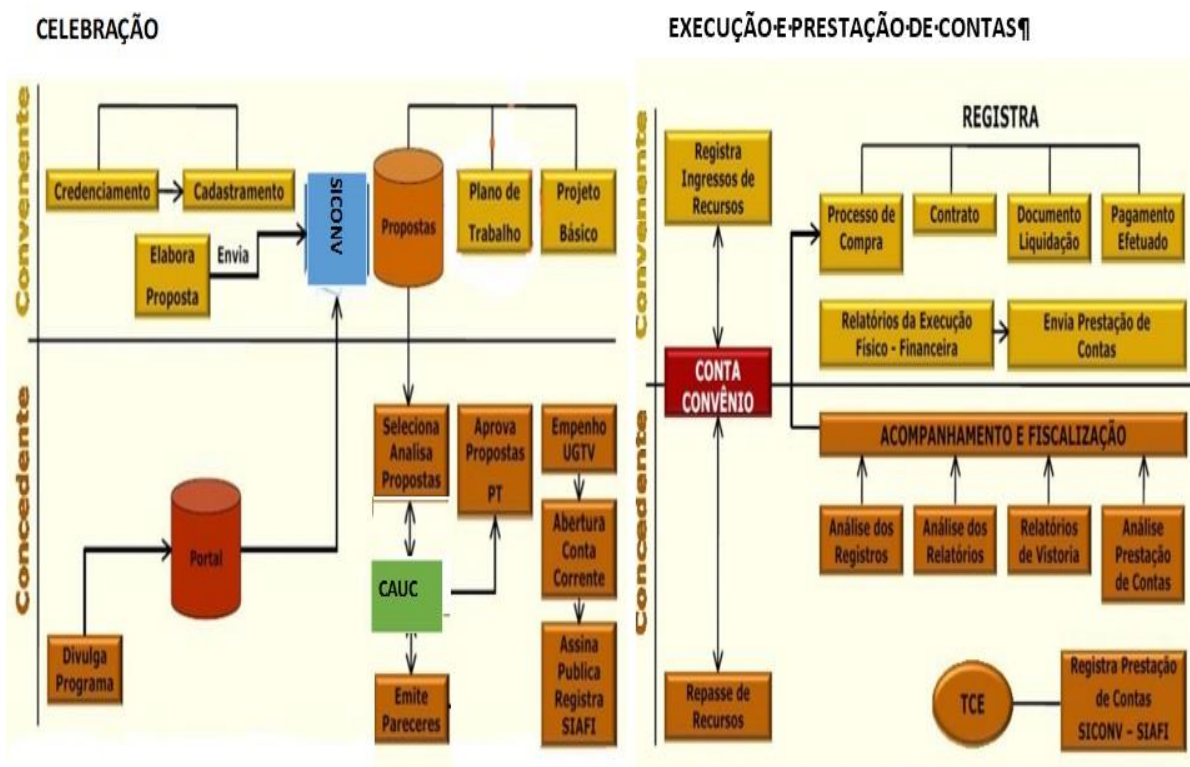
Ao órgão concedente compete analisar os relatórios e documentações inseridas no SICONV. Em caso de aprovação é emitido um parecer favorável com posterior envio de informações ao SIAF. Nas situações ensejadoras de complementação a prestação de contas é devolvida à concedente para ajustes podendo ser reprovada, aprovada com ressalvas e aprovada, sempre considerando os prazos legais.

A jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU) é no sentido de atribuir responsabilidade pessoal do gestor pela comprovação da boa e regular aplicação dos recursos

federais recebidos mediante convênio (ART. 145 DO DECRETO 93.872/1986; ACÓRDÃOS 384/1998-SEGUNDA CÂMARA; 372/1999-SEGUNDA CÂMARA E 92/1999-PRIMEIRA CÂMARA, BARBOSA, 2014). Caso a prestação de contas não seja aprovada, exauridas todas as providências cabíveis para regularização da pendência ou reparação do dano, a autoridade competente, sob pena de responsabilização solidária, registrará o fato no SICONV e adotará as providências necessárias à instauração da Tomada de Contas Especial (TCE), com posterior comunicação à unidade setorial de contabilidade a que estiver jurisdicionado, para os devidos registros de sua competência (PI 424/2016).

Objetivando consolidar o rol de informações disponibilizadas, foram reunidos na figura 9 o fluxograma dos processos que retrata os caminhos a serem percorridos pela concedente e convenente para o financiamento de projetos, por meio de transferências voluntárias advindos de convênios/contratos de repasse.

Figura 9 - Fluxograma de Processos dos Convênios e Contratos de Repasses União



Fonte: adaptado de TCU (2009) e CGU (2018)

2.4 Estratégias, Indicadores e Fatores Críticos de Sucesso para o Monitoramento de Projetos

Nesse ponto pretende-se discorrer e analisar as estratégias de projetos (*Project strategy*) e os fatores críticos de sucesso conciliando com as possíveis contribuições para a construção de indicadores que venham a fortalecer o processo de monitoramento de projetos públicos - entendido no contexto como um sistema contínuo de averiguação dos projetos implementados, que se consolidará por meio de indicadores de verificação e registros administrativos que possam apoiar em futuras correções e ajustes nos problemas detectados ao longo da execução.

As estratégias necessitam serem atreladas as áreas tidas como prioritárias na gestão de projetos, onde serão mensuradas as atividades e ações necessárias ao sucesso do que foi planejado. De modo contínuo o Key Performance Indicators (KPIs) ou indicadores de desempenho são tidos como unidades de medida para verificar a qualidade dos processos implementados durante a gestão de projetos. São ferramentas de controle ou “métricas chave” utilizáveis para avaliar o sucesso e o alcance de metas, contribuindo para detectar e corrigir possíveis desvios de finalidade que possam comprometer os resultados almejados (KEZNER, 2016).

Durante os anos o termo sucesso sofreu inúmeras interpretações, onde apesar da sua massiva citação em trabalhos científicos da área de projetos não é possível descrever um conceito próprio para o termo. Conforme Kikuti (2016, p.41) “o conceito de sucesso em projetos difere conforme o tamanho, singularidade e complexidade” e essa variação atinge também “os critérios de mensuração” que para obtenção de resultados ideais necessitam ser analisados sob a ótica de perspectivas diferenciadas, sendo ajustadas as necessidades detectadas.

Matos (2017) conceitua fatores de sucesso em projetos como elementos ou variáveis que apesar de independentes se integram em prol de aumentar as chances de bons resultados, sendo necessária a utilização de variáveis também denominadas como critérios de sucesso para medir os níveis de sucesso ou fracasso de um projeto.

Para este trabalho entende-se como sucesso o alcance de bons resultados na execução dos projetos de transferências voluntárias com impacto positivo junto à população beneficiada, tendo como referencia outras pesquisas realizadas. Em estudo que analisa os fatores críticos de sucesso em projetos Morioka (2014) destaca os estudos realizados por e Murphy, Baker e Fischer (1974 e 1988) e Pinto e Slevin (1987, 1988 e 1989), descrevendo

características importantes para o gerenciamento de projetos, porém insuficientes para o pleno sucesso. Os estudos apontam dez fatores críticos de sucesso construídos a partir da visão de especialistas do PMI (2015), acrescido da produção de um modelo que define critérios para o sucesso na execução de projetos por meio da triangulação de ferro composta por: escopo, custo, cronograma e qualidade. (KERZNER, 2016).

Kikuti (2016) cita a inclusão nos trabalhos de Pinto e Slevin (1998b) do ciclo de vida como parte integrante dos fatores de riscos que contribuem para o sucesso de projetos, variando conforme cada fase do ciclo com destaque para a missão do projeto que foi mencionada como relevante em todas as fases.

Na literatura pesquisada foi possível encontrar modelos e diretrizes para o monitoramento de projetos por meio de indicadores de desempenho dos quais destacamos a pesquisa de Borges (2011, p. 177) com o título “Sistemas de Indicadores de Desempenho em Projetos”, as pesquisas de Crawford e Bryce (2003), sobre “Sistema de Informação de Monitoramento e Avaliação de Projetos – SIMA (Project Monitoring and Evaluation Information System – MIS)” enquanto programa gerencial voltado para monitorar e avaliar o projeto desde a fase de planejamento de modo a reduzir desempenhos insatisfatórios com forte aprendizagem organizacional.

Outro modelo selecionado no trabalho do autor é o modelo proposto por Barclay e Osei-Bryson (2010), o qual dispõe de um sistema de monitoramento de projetos com metodologia que possibilite: “a identificação dos *stakeholders*; estruturação dos objetivos baseada nas perspectivas dos *stakeholders* relevantes; priorização dos objetivos; identificação de medidas que possam ser usadas para medir os objetivos do projeto”.

Em seu trabalho sobre “A integração do gerenciamento de projetos como o *Balacend Scorecard* em projetos públicos” Campeli (2012, p. 118), aborda a utilização de um sistema de indicadores de desempenho para a obtenção de resultados satisfatórios na execução de projetos, desde que “bem planejados” e estruturados, possibilitando “um grau maior de compromisso com os resultados durante a discussão e a execução de programas mediante a determinação de objetivos e metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos de quantidade e qualidade dos serviços prestados à comunidade”.

Na perspectiva da implementação de bons projetos públicos ao optar pela integração estratégica entre os parâmetros de sucesso - estando contidas sua finalidade e particularidades - e os indicadores de desempenho que compõem os sistemas de monitoramento é possível definir critérios que delimitem o sucesso tanto para o gerenciamento do portfólio de projetos quanto para a gestão de projetos específicos (VEZZONI et al., 2013).

A utilização de indicadores de desempenho no monitoramento de projetos permite que a gestão obtenha um sistema confiável e regular com informações que possam apoiar na utilização eficiente dos recursos públicos, no alcance de melhores resultados e qualidade dos serviços prestados ao cidadão, dando suporte ao gestor para a tomada de decisão e concomitantemente acompanhar de forma sistemática as ações desenvolvidas com seus respectivos resultados (OLIVEIRA, 2014).

Os indicadores de desempenho são compostos por uma unidade de medida com representatividade numérica ou percentual capaz de medir um conjunto de partes ou de um projeto conforme suas metas e objetivos. Além disso, servem para detectar os efeitos e causas de uma ação e não somente seus resultados, podendo, inclusive, serem agrupados em categorias que demonstrem o nível de controle e tempo que a instituição necessita.

Nessa pesquisa foram selecionados 02 indicadores de desempenho que serão agrupados por área de avaliação durante a pesquisa campo, de modo a contribuir para melhor traduzir os resultados da pesquisa em relação ao objetivo proposto de avaliar o desempenho da instituição pesquisada no gerenciamento de projetos, sendo eles:

Operacionais – são utilizados no monitoramento das atividades e recursos (físicos, financeiros, humanos) durante todo o ciclo de vida do projeto. Em relação ao produto ou serviço adquirido esse indicador é capaz de avaliar o nível de atendimento, a qualidade, o preço e relacionar o que foi produzido com o custo mínimo necessário esperado. Esse indicador corresponde ao agrupamento dos indicadores de eficiência (custo/qualidade) e eficácia (atendimento/padrões). São utilizados para monitorar toda a execução e finalização do projeto.

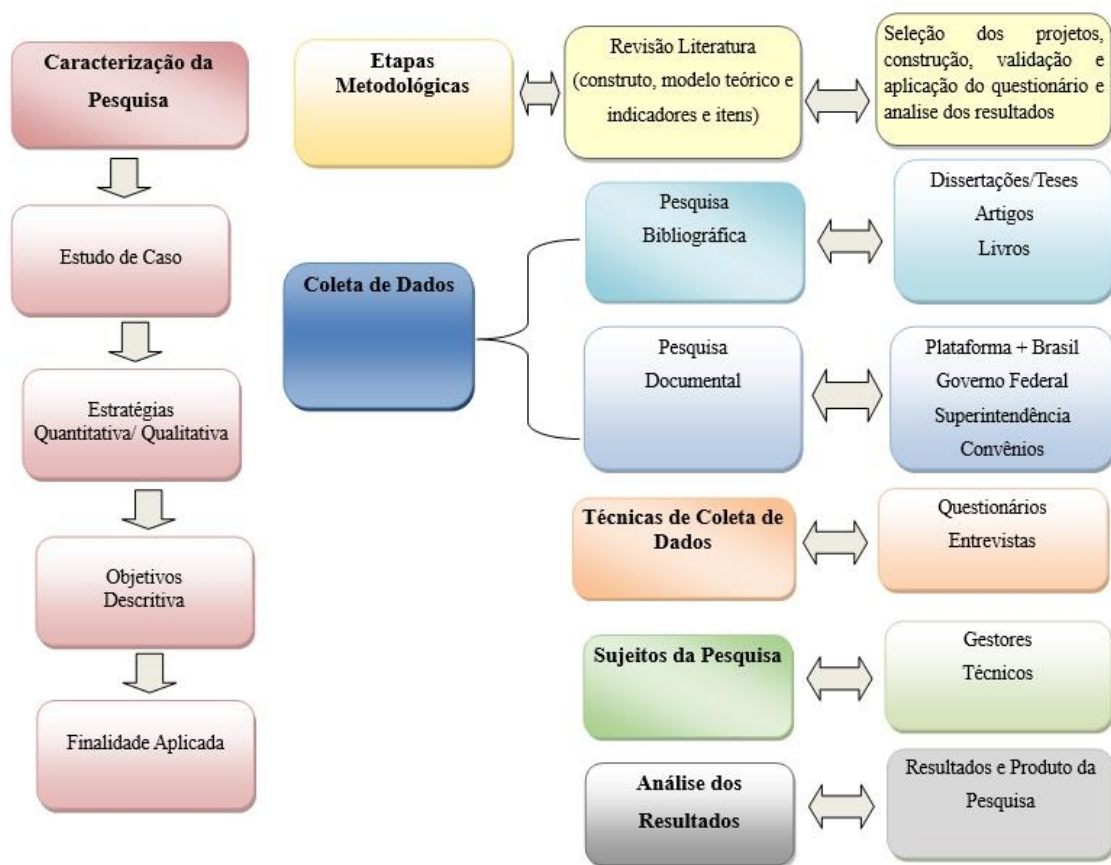
Desempenho: são utilizados para medir os resultados do projeto ao final de sua execução.

Consta que a combinação dos indicadores acima descritos e das áreas de avaliação seja possível proceder com uma avaliação conjunta do desempenho dos projetos da instituição pesquisada com maior possibilidade de mapeamento da realidade e construção do produto da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste estudo foram selecionados procedimentos metodológicos que possam delinear os caminhos a serem percorridos para o alcance dos objetivos traçados, responder ao problema da pesquisa e comprovar a relação entre os dados coletados e a síntese metodológica apresentada na figura 10.

Figura 10 - Demonstrativo da Metodologia da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso realizado na Prefeitura de Palmas, de modo que se possam obter várias fontes de evidências de interesse, extraídos de consulta pública nas plataformas virtuais do governo federal e Prefeitura de Palmas e diretamente na unidade pesquisada.

O estudo de caso possibilita descrever um fenômeno passado ou recente, a partir das fontes de provas selecionadas e outras complementares. Permite lidar com vínculos operacionais que necessitem serem traçados no decorrer da pesquisa e adicionar possíveis evidências tais como: entrevistas e observação direta. (YIN, 2015). Ele fortalece a pesquisa na medida em que oportuniza um aprofundamento em determinada realidade social, que por meio da amostra e avaliação quantitativa pode passar despercebida. Por ser uma estratégia de pesquisa, sua utilização em pesquisas relacionadas a Administração Pública é bem aceita. (VOSS, TSIKRIKTSIS E FROHLICH, 2002).

No âmbito da pesquisa a maior parte dos estudos que retratam termos relacionados à “gestão de projetos”, “gerenciamento de projetos”, “maturidade em gerenciamento de projetos”, “escritório de gerenciamento de projetos” utilizam o estudo de caso acrescido de pesquisa qualitativa e descritiva, seguido pela pesquisa quantitativa e composição quali/quantitativa. Dentre os principais autores que corroboram com o tema destacam-se: Vargas (2015); Oliveira (2003); Prado (2008), Kerzner ((2016); Guia PMBOK e PMI (2017).

Na abordagem da pesquisa optou-se por combinar estratégias quantitativas e qualitativas, de modo que os limites encontrados por cada uma possam ser complementados pela outra (MARTINS e THEÓPHILO, 2009). Essa junção justifica-se na medida em que busca conhecer os cenários pesquisados a partir de dados subjetivos – que despontem significados, participação, intenção e interação – e informações objetivas – constituídas por indicadores e dados mensuráveis – analisados de modo separados ou em conjunto.

A partir da estratégia quantitativa foi possível traduzir dados, informações ou opiniões coletadas de modo quantificável e organizado (DUARTE, 2009). Com a aplicação de métodos e técnicas estatísticas os dados poderão ser tratados e discorridos em números, que quando interpretados traduzem determinada realidade (MARTINS E THEÓPHILO, 2009). Essa estratégia oportuniza ao pesquisador desenvolver, de modo indutivo, conceitos, produzir dados por meio das observações extraídas e utilizar padrões encontrados no decorrer da pesquisa (YIN, 2015). Em virtude de tratar-se de um estudo abrangendo a área administrativa e operacional, que constantemente passa por mudanças e, considerando que o presente estudo tem como objetivo avaliar o desempenho dos projetos e seus processos de gestão, a abordagem auxiliará na busca de respostas para o problema com base nos cenários de realidade mais amplos (GIL, 2008).

De modo complementar foi utilizada a pesquisa qualitativa, no qual segundo Flick (2009) complementa as limitações existentes na pesquisa quantitativa, tais quais a de direcionar os métodos e técnicas de pesquisa a quantificação mensurável. Devido a

produzirem campo de observação com maior amplitude e discorrer sobre contextos específicos de modo detalhado a integração entre os pressupostos da pesquisa qualitativa estariam vinculados à pesquisa quantitativa, alcançando maiores patamares de confiabilidade, objetividade e validade.

Entretanto, os objetivos da pesquisa qualitativa não se restringem a descobrir a realidade, pois esta é impossível de ser obtida por meio da argumentação fenomenológica. No entanto, é possível obter uma análise de realidade mais aproximada e clara para os cenários pesquisados. A utilização da pesquisa qualitativa contribuiu diretamente para uma maior compreensão do lócus investigado. Dentre os condicionantes essenciais escolhidos, destacam-se os explicitados por Flick (2009, p.23,24):

- a) Apropriabilidade de métodos e bases teóricas – a partir da escolha adequada de métodos e teorias adequadas ao objeto de estudo;
- b) Perspectivas dos participantes e sua diversidade – por meio da utilização de métodos conhecidos e com aplicabilidade prática ao ambiente pesquisado;
- c) Reflexividade do pesquisador e da pesquisa – análise das proposições dos pesquisadores e autores estudados como etapa relevante da pesquisa para a produção do conhecimento;
- d) Variedade de abordagens e de métodos na pesquisa qualitativa – possibilitando dialogar entre si;
- e) Validação do estudo com relação ao objeto pesquisado – por meio da adequada seleção e aplicação dos métodos de pesquisa levando em consideração os critérios científicos e o lócus da pesquisa.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi do tipo descritiva possibilitando gerar maior familiaridade com os objetivos e a problemática, por meio da descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, contendo informações, dados, inventários de elementos constitutivos ou contíguos ao objeto, afirmando o que ele é, do que se compõe, onde está localizado, revelando periodicidades, classificando segundo semelhanças e diferenças (RODRIGUES, 2007).

No que diz respeito à finalidade, a pesquisa classifica-se como aplicada, visto que além de possibilitar um aprofundamento teórico na área de monitoramento de projetos busca a resolução de problemas de ordem prática, concreta e com aplicabilidade imediata, que se dará por meio de uma proposta de integração da teoria possibilitando melhores resultados para a gestão.

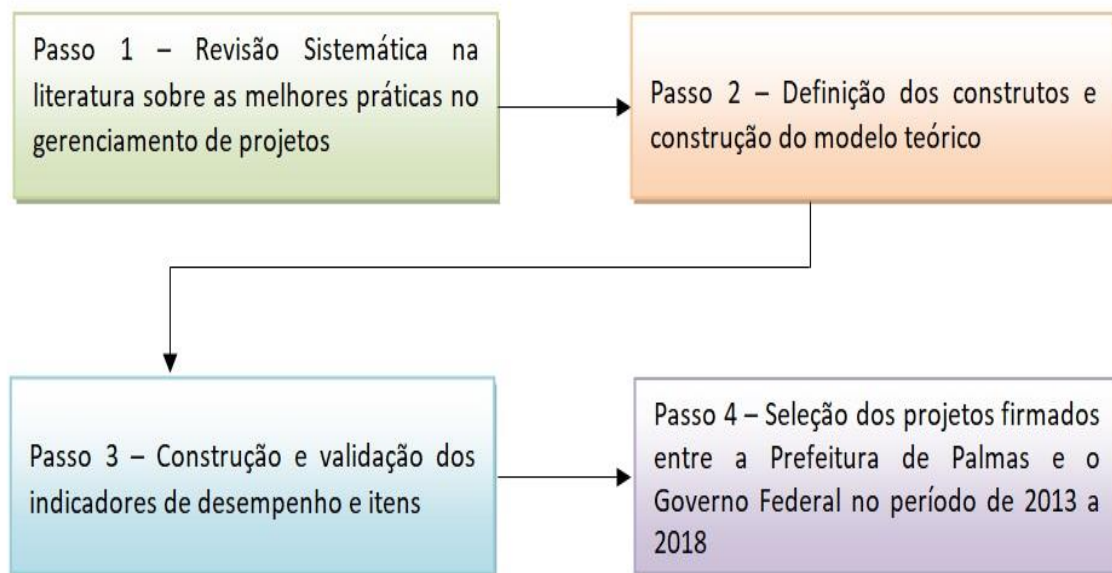
Com base nas definições apresentadas esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, realizado por meio de abordagem descritiva, com finalidade aplicada e combinando avaliações quantitativas e qualitativas.

3.2 Etapas Metodológicas da Pesquisa

É sabido que as etapas metodológicas escolhidas se constituem “como um caminho que se planeja para atingir um determinado objetivo, ou seja, é a maneira pela qual se busca solucionar os problemas e obter respostas para as necessidades e dúvidas”. Portanto, a “relação entre conhecimento e ação está no centro da problemática metodológica da pesquisa social voltada para a ação coletiva”, devendo conectar-se com o agir (ação social, política, jurídica, moral, etc) quanto no campo do fazer (ação técnica) (THIOLLENT, 1996, p. 40).

Nesta pesquisa foram investigadas as práticas de trabalho complementadas pelas percepções dos indivíduos sobre os processos de gestão de projetos. Em tal grau, é preciso que o pesquisador tenha a oportunidade de poder estar mais próximo ao que realmente está sendo feito na gestão dos projetos de modo a poder entender a realidade para posteriormente escolher os modelos e estratégias a serem instituídas.

Figura 11 - Etapas Metodológicas da Pesquisa



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2013, pág. 63

Importa destacar que a literatura em gerenciamento de projetos ainda não dispõe de instrumentos validados que exponham uma conexão condizente ao contexto em si. Destarte,

os trabalhos dos autores citados foram capazes de contribuir para um cenário mais condizente a realidade estudada, conforme figura 11 acima.

Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica na literatura sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos públicos, tendo como fonte de pesquisa livros, artigos, teses e dissertações constantes na base de dados de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Science Direct e Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (IBICT).

No início as consultas foram efetivadas com termos específicos a “monitoramento de recursos públicos”, “monitoramento e controle de projetos”, “monitoramento de convênios federais”, com o objetivo de interpretar os processos contemplados no ciclo de vida dos projetos. Contudo, foi encontrado pontos de limitação devido a não localização de estudos referentes a este assunto, pois um grande volume dos processos de monitoramento está centrado nos controles internos e externos, ou somente em temas específicos compreendendo de forma isolada os seguintes temas: captação, execução e prestação de contas.

A partir dos cenários apontados o estudo foi redimensionado sendo acrescentadas novas terminologias que pudessem complementar e integrar as partes para a construção do todo da pesquisa, sendo estes: “gerenciamento de projetos”, “projetos”, “transferências voluntárias”, “convênios”, “estratégia na gestão de projetos”, indicadores de gerenciamento de projetos”, “escritório de gerenciamento de projetos” e “maturidade em gerenciamento de projetos”. Durante o processo foi possível conhecer e selecionar um rol de critérios de desempenho na área, tendo sido selecionados para a produção da base teórica autores como: Vargas (2005); PMI (2017); PMBOK (2017); Prado (2002 2008); Kerzner (2016) e Silva Junior (2014).

No decurso da pesquisa foram encontradas produções acadêmicas que agregam a gestão de projetos com ferramentas do Balanced Scorecard. Todavia, não foram detectadas pesquisas que integrassem estratégias, indicadores de desempenho, ciclo de vida e processos no gerenciamento de projetos custeados com recursos de transferências voluntárias por meio de plataformas virtuais (SICONV/Mais Brasil).

Posteriormente foram procedidas consultas em livros e periódicos nacionais e internacionais subsidiando a investigação e constructo da estrutura deste trabalho. O planejamento utilizado para a produção da revisão da literatura obteve custo baixo e agilizou a obtenção das informações necessárias tornando-se o cerne para a produção do arcabouço teórico apresentado no capítulo 2.

O termo construto é definido no estudo como “o nível mais elevado de abstração” podendo também corresponder ao “primeiro passo em direção à formulação de uma teoria”,

(MARKONI E LAKATOS, 2017, p.118). Na construção de um construto é preciso ter clareza sobre o que se deseja mensurar e a representação por meio “de variáveis estabelecendo um fator que será considerado durante a análise de dados” (MALHOTRA, 2012, P.550).

Após a escolha das novas terminologias para a pesquisa foram planejados e definidos os construtos a serem delineados na produção da base teórica da pesquisa conforme apresentado no quadro 7.

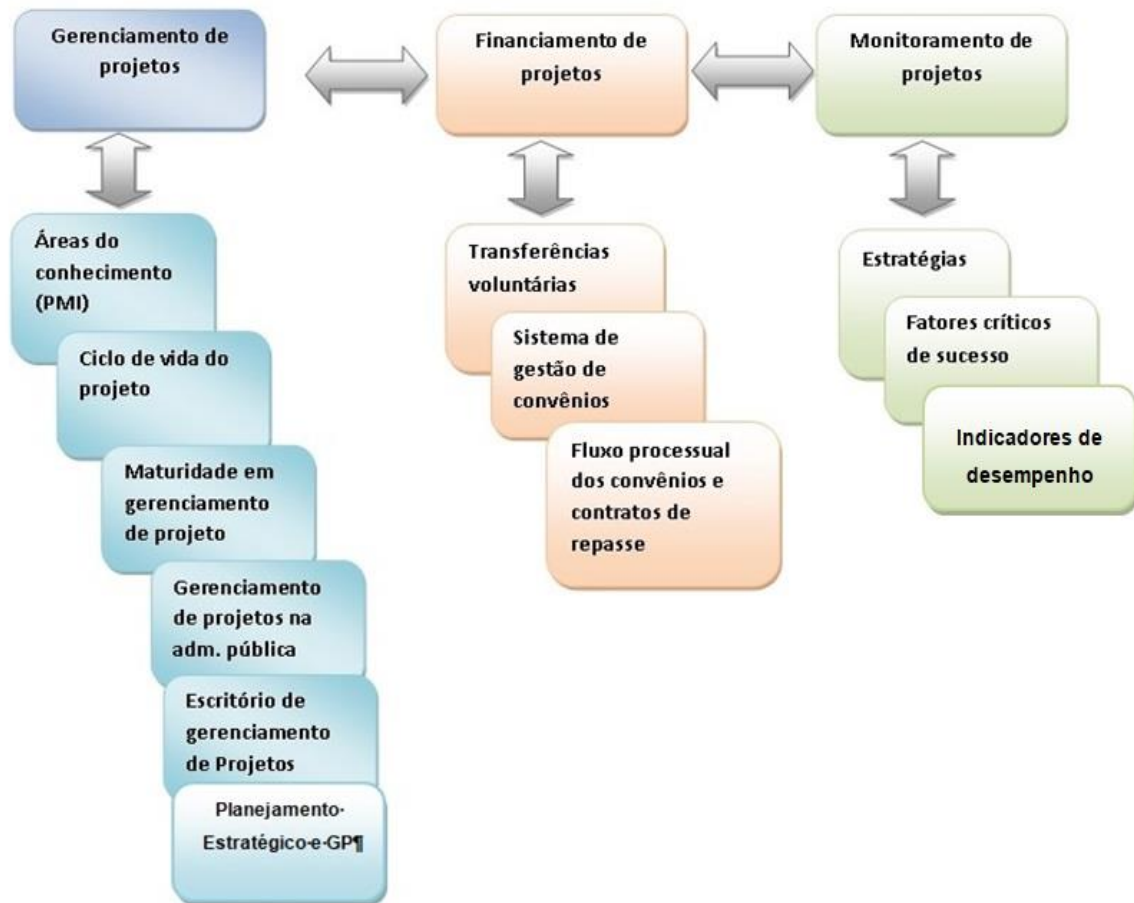
Quadro 7 - Construto da Pesquisa

Construto	Roteiro do construto	Principais autores
Gerenciamento de projetos	Expõe os principais conceitos, elementos, áreas do conhecimento, certificação profissional, ciclo de vida, organização e a maturidade em gerenciamento de projetos onde serão expostos os principais modelos. O gerenciamento de projetos na administração pública e a definição do escritório de gerenciamento de projetos são discorridos na visão dos autores. São tratadas as interfaces entre o planejamento estratégico e o GP acrescido da elaboração de um macrofluxo de processos do PPA e da gestão de projetos	PMI, 2017, Vargas, PMBOK, 2015; Prado, 2002 E 2008; Kerzner, 2006; Silva Junior, 2014; Do Vale (2015) e outros
Financiamento de projetos	Discorre sobre as fontes de financiamento para gestão de projetos públicos federais, com ênfase nas transferências voluntárias e no fluxo processual dos convênios e contratos de repasses.	Soares (2010); Rezende, 2001; Gasparini, 2006; Souza (1996) e legislação específica
Estratégias, fatores críticos de sucesso e indicadores de desempenho no monitoramento de projetos	São relatados os conceitos de estratégia, fatores críticos de sucesso e indicadores de desempenho acrescido das principais pesquisas realizadas e indicadores selecionados para o trabalho na área de monitoramento de projetos.	Sun Tzu, (2015); Oliveira (1999); Kezner (2006 E 2011); PMI, 2017; Kikuti,2016; Campeli (2011 e outros.

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Na construção da base teórica foram aproximadas as áreas de gerenciamento de projetos, financiamento de projetos e fatores críticos de sucesso que permeiam o monitoramento dos projetos na Administração Pública, de modo que se possam analisar os níveis de influência e conformidade entre si, conforme figura 12.

Figura 12 – Modelo teórico usado na pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Devido a pesquisadora integrar a equipe do órgão centralizador responsável pela gestão dos convênios na Prefeitura de Palmas houve grande abertura no processo de mapeamento e seleção dos projetos avaliados, bem como da necessidade de formalização excessiva do acesso as informações. Para subsidiar a construção de estratégias e determinar as áreas e os tipos de indicadores utilizados no estudo foram estudadas metodologias e ferramentas de gestão em uso na administração pública, como descrito no item 2.3 do referencial teórico.

Superadas as fases de revisão sistemática, definição dos construtos, produção da base teórica e seleção dos projetos elegeu-se os indicadores e as áreas da pesquisa diretamente vinculados a execução e pós execução dos projetos. Os indicadores são tidos como verdadeiros “mostradores” de determinada realidade podendo, de modo claro e objetivo, compor diagnósticos, mapear situação e apoiar na gestão dos projetos, TERRIBILI FILHO (2010). Foram determinados nessa pesquisa os tipos de indicadores de desempenho utilizados por Bezerra (2019, pág. 42) em seu trabalho sobre “implantação de painéis de monitoramento

para controle de projetos institucionais de infraestrutura”, acrescido de adaptações, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Resumo dos indicadores de desempenhos selecionados

Tipo de indicador	Fases do ciclo de vida do projeto	Alcance	Período de medição
Operacional	Execução e controle	Mede o desempenho físico, financeiro, cronograma e equipes	Durante a execução do projeto
Desempenho	Pré execução e execução	Mede os resultados do projeto quanto aos processos, métodos e ferramentas	Durante a execução e ao final do projeto

Fonte: Adaptado de Bezerra (2019)

Logo após selecionados os indicadores foram organizados por critérios de avaliação que pudessem melhor definir o escopo e a modelagem dos instrumentos de pesquisa (questionário e entrevista) e o processo de coleta e análise dos dados.

Optou-se por escolher parte dos critérios de avaliação utilizados pelo governo federal para avaliar o Índice de Desempenho da Gestão das Transferências Voluntárias da União – IDTRV (2018), acrescidos das áreas do conhecimento em gestão de projetos do PMBOK (2017), sendo dispensada a necessidade de sua validação (QUADRO 9).

Quadro 9 - Áreas de avaliação para composição do questionário da pesquisa

Áreas	Finalidade do indicador	Aplicação
Planejamento da execução	Avalia as atividades executadas na fase preparatória que antecede a execução do projeto podendo medir o tempo médio gasto em relação ao prazo de execução.	Durante a fase pré execução
Desempenho físico	Avalia o percentual de execução dos instrumentos metas e etapas. Possui sincronia com a execução financeira, garantindo a lisura e legalidade dos atos praticados.	Durante a fase de execução
Execução financeira	Mede os níveis de utilização e aplicação dos recursos de modo eficiente e valores aprovado. Vincula-se aos indicadores avaliando o cumprimento do tempo previsto, a prestação de serviços com qualidade ao menor custo possível.	Durante a fase de execução
Prazo e cronograma dos projetos	Mede o tempo do projeto compreendendo o desenvolvimento e controle do cronograma físico e financeiro, metas, etapas e atividades desenvolvidas, com o plano de trabalho aprovado. Possui integração com os índices de desempenho físico e financeiro e outros.	Durante a fase de execução
Participação social e entrega da política pública	Mede os percentuais de instrumentos que tiveram objetos concluídos plenamente e entregues a sociedade. Mede os índices de conclusão do objeto, avaliando os processos de planejar, garantir e realizar o controle da qualidade dos instrumentos.	Após a finalização do projeto
Conformidade em prestação de contas	Mede o cumprimento do objeto em relação dos benefícios planejados e alcançados. Avalia também possíveis bloqueios de repasses por falta de prestação de contas e abertura de Tomada de Contas Especial.	Ao final do projeto
Stakeholders	Avalia a organização e mobilização das equipes de trabalho responsáveis pela execução do instrumento. Inclui processos voltados ao plano de trabalho de R.H, desenvolvimento das equipes, gerenciamento das equipes e comunicação das equipes. Possui relação direta com todos os demais indicadores	Durante a fase de execução

Fonte: IDTRV (2018) e PMBOK (2017)

3.3 Delimitação do Estudo

O presente estudo restringe-se a análise do desempenho da Prefeitura de Palmas na gestão de 35 projetos financiados com recursos de transferências voluntárias repassados pela União no período de 2013 a 2018, tendo como unidade da pesquisa documental a Superintendência de Convênios da Prefeitura de Palmas e a base de dados disponível na plataforma do governo federal.

Atualmente atuo como Diretora de Projetos, Inovação e Tecnologia na unidade pesquisada, o que ampliou as possibilidades de acesso aos dados internos, autorização e participação dos grupos selecionados. No entanto, a vinculação direta a parte do ambiente de pesquisa reforça a necessidade de cautela para que a fidedignidade das informações e posterior análise dos dados ocorram de modo imparcial, culminando com o alcance dos objetivos e entendimento dos problemas que norteiam a pesquisa.

3.4 Coleta de Dados

Marconi e Lakatos (2017), retrata que toda pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes de evidências. Neste trabalho a coleta de dados foi efetivada por meio de fontes de dados primárias e secundárias, contemplando variáveis quantitativas e qualitativas. Os dados secundários são definidos como aqueles que já foram coletados, analisados e publicados, estando disponíveis para consulta (MARCONI E LAKATOS, 2017).

Os dados primários foram coletados entre 06 de abril e 20 de setembro de 2019, por intermédio da pesquisa documental e aplicação dos questionários e entrevistas, em grande parte por meio da análise de legislações vigentes: constituição federal, decretos, leis, portarias, normas, manuais, instrução normativa e documentos correlatos ao uso dos recursos públicos disponíveis. Também foram analisados os relatórios de monitoramento e documentações complementares disponíveis na SUCONV.

3.4.1 Técnica de Coleta de Dados

No presente trabalho foi utilizada a pesquisa documental, complementada pelo questionário e a entrevista, construídos por meio da geração de itens e validação do conteúdo ao objetivo da pesquisa. O uso de “múltiplas técnicas” possibilita um melhor entendimento do ambiente pesquisado garantindo maior rigor, segurança e complexidade para o trabalho, facilitando a pesquisa e evitando possíveis vulnerabilidades. Sua aplicabilidade expande o “espectro de contribuições teórico metodológicas, de forma a perceber os movimentos,

estruturas, ação dos sujeitos, indicadores e relações entre micro e macrorrealidades” (MINAYO, 2005, p. 29).

A geração de itens e validação de face e conteúdo contempla as áreas de avaliação e indicadores propostos pelo governo federal descritos no item 3.2 do trabalho. Costa (2011, p. 179) alerta a importância de utilização de uma escala validada e que permita mensurar os construtos. Todavia, caso não seja encontrada “a decisão deve ser de construir a nova escala” conduzida por “procedimentos consistentes” onde todos os aspectos da pesquisa sejam contemplados de modo evidente.

De igual forma os itens gerados devem possuir vinculação com a teoria produzida, problema e objetivos do estudo, evitando possíveis desvios de interpretação. O pesquisador precisa conhecer o perfil dos participantes da pesquisa para que elabore questões contendo conteúdo condizente ao contexto e compreensão, evitando cancelamento de respostas (MALHOTRA, 2012).

Os itens foram elaborados com base no modelo teórico produzido e organizado por área de avaliação em um questionário teste, dividido em 11 blocos, correspondendo cada bloco a uma área de avaliação com questões fechadas e abertas. As questões fechadas foram avaliadas por meio de uma escala linear com variação de 1 a 10, sendo 1 para as situações que não correspondem à realidade e 10 para as que correspondem totalmente a realidade.

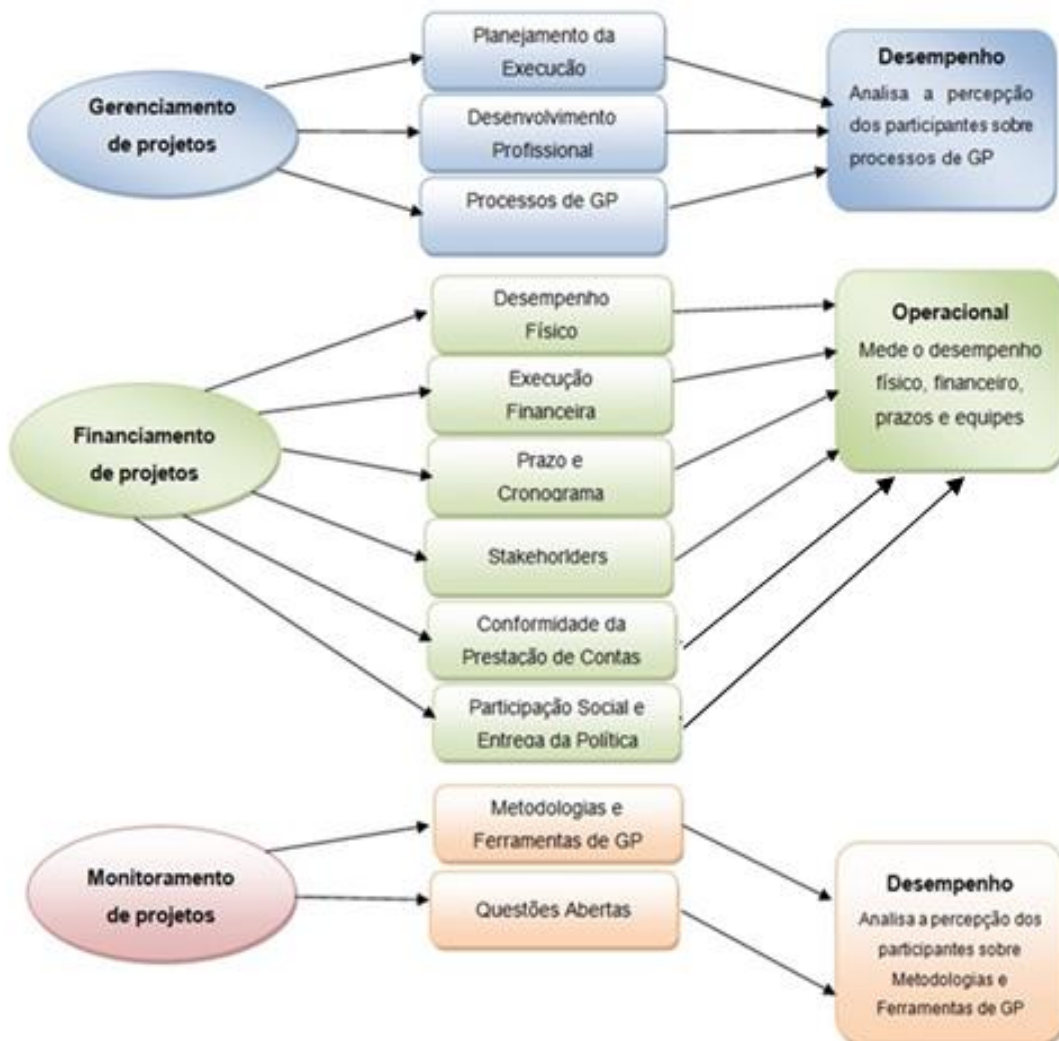
Nessa etapa todos os itens e o conteúdo foram validados de modo a atender aos propósitos estabelecidos para o estudo. Essa fase requer grande atenção do pesquisador, pois deve garantir a representatividade dos itens selecionados e relevância quanto aos objetivos da pesquisa. Para tanto, o enunciado das questões necessitam possuir clareza e fácil entendimento para os participantes BEZERRA, (2019). Seu intuito é direcionar a coleta de dados para um campo reflexivo do modelo teórico construído em relação aos critérios e itens da pesquisa (COSTA, 2011).

Os questionários foram respondidos, no dia 28 de agosto de 2019, das 14 às 16 horas, por 03 (três) especialistas ocupantes de cargos de analistas técnicos junto a SUCONV para validação. O uso do termo especialista é definido como profissional com expertise, formação acadêmica e atuação na área. A seleção do grupo de pré-teste deu-se em virtude desses especialistas possuírem maior nível de vinculação com os processos de gestão de instrumentos no município. A princípio os especialistas foram convidados a participar da pesquisa, sendo esclarecidas as motivações para que fossem selecionados, a importância da fase de validação dos itens e conteúdo do questionário e a confidencialidade das

contribuições. Prontamente foram apresentados os objetivos da pesquisa, o modelo teórico construído, os indicadores de desempenho e as áreas de avaliação da pesquisa.

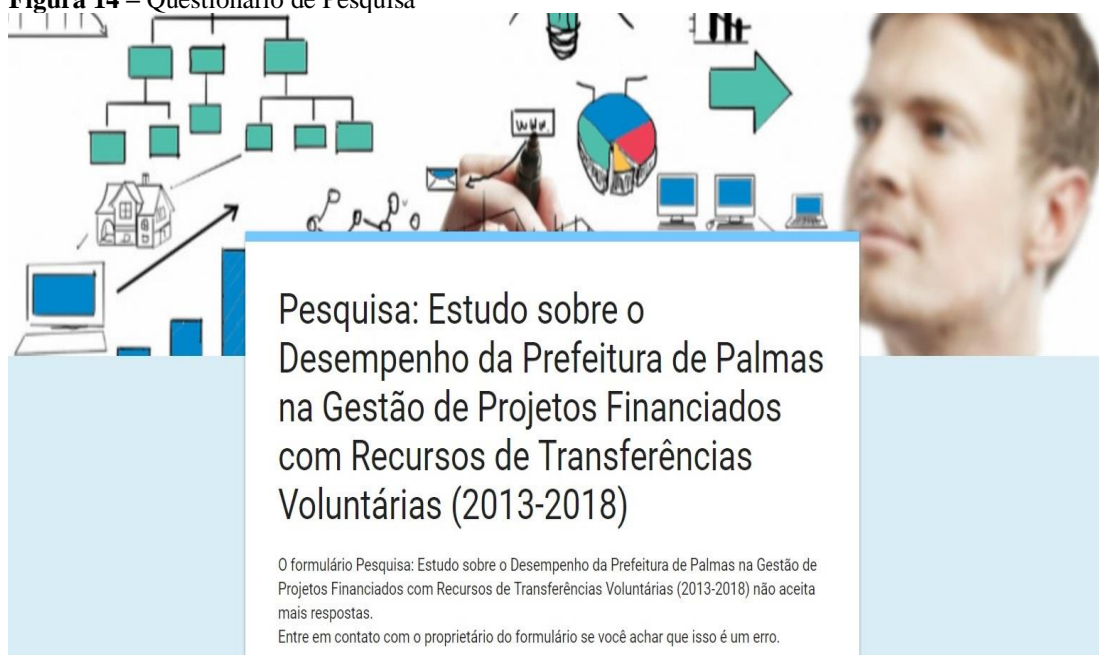
Na figura 13 é exposto o resumo do modelo utilizado na construção e validação dos instrumentos de pesquisa (questionário e entrevistas) de modo que seja possível descrever a relação existente entre a produção teórica e as questões propostas.

Figura 13 – Resumo do modelo utilizado na construção e validação do questionário e roteiro de entrevista)



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A coleta de informações de olhares amplia os cenários da pesquisa e fortalece seus objetivos. O formulário de pesquisa denominado “Estudo sobre o Desempenho da Prefeitura de Palmas na Gestão de Projetos Financiados com Recursos de Transferências Voluntárias (2013-2018)”, conforme figura 14.

Figura 14 – Questionário de Pesquisa

Fonte: Google forms (2019)

O questionário foi composto por 13 sessões e 106 itens, o qual foi atribuído código de referência e áreas de avaliação para utilização na fase de análise dos dados conforme descrito no quadro 10.

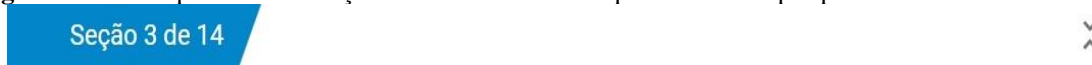
Quadro 10 - Representação do Formulário de Pesquisa

Sessão	Código de Referência	Identificação da área	Quantidade de itens
01	-	Termo de consentimento livre	01
02	CP	Características dos participantes	08
03	PE	Planejamento da execução	10
04	DF	Desempenho físico	12
05	EF	Eficiência financeira	11
06	PC	Prazo e cronograma dos projetos	05
07	ET	Stakeholders - equipe técnica	13
08	DP	Desenvolvimento profissional	11
09	OS	Participação social e entrega da política	07
10	PG	Processos de gestão	17
11	MP	Monitoramento dos projetos	05
12	QA	Questões abertas	05
13	CP	Perfil do entrevistado	01

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

No início de cada sessão foi explicada a área de avaliação contemplando o objetivo de análise acrescido da escala linear de avaliação conforme demonstrado no exemplo detalhado na figura 15:

Figura 15 – Exemplo da estruturação e escala utilizada no questionário de pesquisa



Área 02: Planejamento da Execução

Este bloco de perguntas tem por objetivo analisar OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO necessários para que o projeto possa ser executado, sendo esses: organização dos procedimentos formais e legais para seleção de equipes, contratação de serviços, aquisição de produtos dentre outros. O termo "PROJETO " refere-se aos Convênios e Contratos de Repasses firmados.

Escolha uma opção de 1 a 10, sendo :

- 1 – 2 - Nunca Ocorre
- 3 – 4 – Raramente Ocorre
- 5 – 6 – Ocasionalmente Ocorre
- 7 – 8 – Frequentemente Ocorre
- 9 – 10 – Sempre Ocorre

Fonte: Formulário de pesquisa *Google forms* (2019)

Com o fito de obter maior profundidade no que tange a opinião da gestão municipal foram convidados a participar da etapa de entrevistas 02 secretários municipais e a Prefeita de Palmas. O secretário de infraestrutura em virtude de geri o maior volume de recursos de projetos e o secretário assuntos estratégicos, captação de recursos e energias renováveis por ser o gestor responsável por coordenar todos os processos de captação de recursos e monitoramento de projetos para o município de Palmas. Apesar da obtenção de aceite da Sr^a Prefeita Cinthia Caetano Alves Ribeiro em participar do estudo, não foi possível conseguir agenda para entrevista-la.

Optou-se por realizar as entrevistas no local de trabalho de cada participante, em horário e data previamente agendados. Antes do início de cada entrevista foram prestadas informações gerais da pesquisa, da gravação da entrevista em áudio, da confidencialidade das informações com posterior consentimento.

Objetivando maior agilidade no procedimento da pesquisa optou-se pela inserção do “Termo de Consentimento Livre”, exigido como parte integrante do questionário *online* e da gravação das entrevistas. O item foi de classificação obrigatório sendo necessário o aceite

para que o participante pudesse ter acesso as demais sessões da pesquisa. A figura 16 apresenta o modelo utilizado.

Figura 16 – Termo de Consentimento Livre da Pesquisa

Seção 1 de 14

PERGUNTAS RESPOSTAS 57

Pesquisa: Estudo sobre o Desempenho da Prefeitura de Palmas na Gestão de Projetos Financiados com Recursos de Transferências Voluntárias (2013-2018)

Enquanto mestrand(a) do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas (GESPOL) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), gostaria de contar com a sua valiosa participação na minha pesquisa de mestrado. A pesquisa tem como título "UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS FINANCIADOS COM RECURSOS DE TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS NA PREFEITURA DE PALMAS NO PERÍODO DE 2013 A 2018", buscará avaliar o desempenho da Prefeitura de Palmas junto as equipes técnicas (Concedente, Conveniente e Mandatária) que atuam durante o ciclo de vida dos projetos e da literatura que trata do assunto com ênfase nas práticas de gestão utilizadas no âmbito da Administração Pública, sob orientação do Prof. Dr. Waldecy Rodrigues.

Assim, gostaria de consultá-lo (a) sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa. Ressaltando que os dados provenientes de sua participação ficarão sob a guarda da pesquisadora responsável, mantendo o anonimato dos sujeitos e disponibilizando os resultados do presente estudo por meio de um relatório da pesquisa que poderá ser disponibilizado aos participantes interessados.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Conto com sua atenção e sinceridade nas respostas e agradeço o tempo dedicado para colaborar com a pesquisa e, conseqüentemente, com a ampliação do conhecimento científico.

O(a) Senhor(a) é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer prejuízo ou constrangimento.

Se o (a) Senhor (a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor, telefone para Marizângela Souza Reis (pesquisadora), (63) 98108-9580 ou envie a sua dúvida para o e-mail: medeia23@hotmail.com/assessoria.pkeass@gmail.com ou medeia23@hotmail.com.

Endereço de e-mail *

Endereço de e-mail válido

Este formulário coleta endereços de e-mail. [Alterar configurações](#)

Após a leitura do TCLE, deseja prosseguir e responder os questionários da pesquisa? *

Sim

Não

Fonte: Google forms (2019)

3.4.2 Sujeitos da Pesquisa

Crespo (2002, p. 11 e 13) descreve amostra como “um subconjunto finito de uma população” e amostragem é tão somente o “método utilizado” para obter amostras que garantam fatores determinantes de escolha. Nessa ótica, as chances de seleção de determinada população são igualmente proporcionais garantindo maior representatividade para a amostra. Nesta pesquisa foi utilizada a amostragem sistemática que “ocorre quando os elementos da população já estão ordenados e a forma de seleção dos elementos da amostra pode ser feita por sistema imposto pelo pesquisador”. Nessa perspectiva a pesquisa restringiu se aos *stakeholders*, especificamente os gestores e técnicos que atuam na gestão dos instrumentos

federais de modo direto e indireto por meio do SICONV/Plataforma Mais Brasil, conforme quadro 11.

Quadro 11 - Composição dos sujeitos da pesquisa

Órgão que trabalha	Cargo ou função ocupada	Quantidade de participantes
Prefeitura de Palmas	Secretário	14
	Fiscal de Convênio ou Contrato	6
	Analista de Convênios	7
	Gerente ou Coordenador do Projeto	16
	GMC	3
	Equipe técnica	12
Caixa Econômica Federal	Gestora Municipal Caixa	01
Governo Federal	Coordenador do projeto	01
Total de participantes selecionados para questionários e entrevistas		60

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Nota-se que o objetivo da amostragem é possibilitar a realização de deduções sobre a população escolhida após averiguar apenas parte dela, representando a população extraída (MORETTIN, 2017).

O universo estatístico (amostragem) selecionado é visto como o mais próximo da população geral que atua com a área de execução de instrumentos de transferências voluntárias no município, possibilitando obter resultados com o maior grau de legitimidade possível.

3.5 Representação da Análise de Dados

No processo de análise dos dados optou-se pela “combinação de métodos quantitativos e qualitativos”, citada por Duarte (2009, p.15; e Flick, 2009). A utilização da composição dos métodos durante a análise de dados contribui na organização de “diferentes formas em uma mesma investigação”, para que durante o processo de análise tanto a pesquisa quantitativa quanto a qualitativa se tornem facilitadora e assumam o mesmo grau de relevância (DUARTE, 2009).

Duarte (2009) descreve várias formas de proceder com a integração dos métodos quantitativo e qualitativo em pesquisas científica de tal forma que um método possa ser

complementado pelo outro, seja utilizado de modo separado ou de forma complementar levando em consideração os objetivos da pesquisa.

A junção de métodos possui grande aplicabilidade na avaliação de projetos, programas e similares por propor um diagnóstico avaliativo mais abrangente e complexo, composto por variáveis diferentes com a “combinação e cruzamento de múltiplos pontos de vista” nos processos de análise de pesquisas qualitativas e quantitativas (MINAYO, 2010, pp. 28- 29).

No estudo a análise das informações coletadas durante a pesquisa documental, aplicação dos questionários e realização das entrevistas foram conduzidos em momentos distintos. O primeiro foi determinado pela preparação e organização dos dados empíricos coletados. Ato contínuo os dados foram analisados tendo como norte a percepção dos sujeitos sobre o ambiente pesquisado, os processos e as relações estabelecidas no interior da referida estrutura de trabalho e sua relação com a abordagem teórica trabalhada na pesquisa (MINAYO, 2010).

A Pesquisa documental foi obtida mediante a coleta de informações junto a SUCONV e plataformas do governo federal. Foram verificadas as informações prestadas pelos participantes da pesquisa por meio dos questionários e entrevistas aplicados. No processo de análise as informações foram agrupadas por identificação, nível de interface e complementaridade. Entende-se que o grau de análise e apuração dos níveis de desempenho dos processos de execução dos projetos possam ser satisfatórios e as possíveis lacunas existentes venham a ser preenchidas.

De modo sequencial, foi procedida a análise individual e em conjunto das técnicas utilizadas combinadas com a abordagem teórica produzida, os objetivos e problema construídos para essa pesquisa. Por isso, consta ser possível produzir resultados com maior proximidade ao ambiente estudado e confiança quanto a mensuração dos resultados. Ao final a súmula obtida foi confrontada com os dados disponibilizados nos questionários e entrevistas, sob a ótica dos gestores e equipes técnicas que lidam com os projetos no município.

Logo depois foi feito o agrupamento dos critérios de avaliação das áreas e indicadores acrescidos da definição do desempenho esperado com polaridade alternada de maior-melhor - quanto maior a pontuação obtida na área avaliada melhor o resultado ou menor-melhor - quanto menor a pontuação melhor a avaliação. Esse tipo de avaliação por polaridade é utilizado pela Fundação Firjan para calcular o índice de gestão fiscal dos municípios brasileiros.

Na pesquisa quantitativa as informações foram retratadas mediante a técnica de estatística com o “cruzamento, comparações e combinações de dados, visando atingir análises conclusivas e complementares sobre as variáveis analisadas. Tal procedimento teve o objetivo de evitar redundância e sobreposição de informações, garantindo a análise de correlação entre os dados coletados por meio dos questionários e na pesquisa documental e as informações obtidas nas entrevistas (DOS SANTOS, 2012).

O processo de análise dos questionários foi feito no software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) que possibilita trabalhar com base de dados científica em diversas dimensões atendendo as demandas necessárias ao êxito desta pesquisa.

De igual modo, a pesquisa qualitativa foi conduzida como dispositivo complementar a pesquisa quantitativa, buscando evidenciar em diferentes contextos a percepção dos atores envolvidos interligando os significados aos contextos existentes e a abordagem teórica produzida. Nesse ponto, não é pretendido criar representatividade da amostra mais complementaridade entre os instrumentos de pesquisa, podendo inclusive gerar novas discussões com aplicabilidade dentro do contexto do gerenciamento de projetos (SILVA JÚNIOR, 2014).

Os dados qualitativos foram analisados com a utilização da análise de conteúdo, pois enquanto método de investigação possibilita a codificação, sistematização e organização dos dados coletados, trazendo uma compreensão em maior profundidade para analisar o desempenho da instituição estudada sobre o gerenciamento de projetos de transferências voluntárias. Conforme explicita Bardin, (2011, p. 48) a análise de conteúdo consiste na organização de “um conjunto de técnicas” para analisar diversos tipos de comunicação que possibilitem descrever o conteúdo do que se deseja avaliar quando o intuito for a dedução ou complemento referentes a produção científica acrescida de” análises quantitativas ou não”. Desta forma, num primeiro momento os dados referentes as questões abertas contidas nos questionários e extraídas das entrevistas foram organizados e transcritos para o software SPSS, oportunizando a pesquisadora um primeiro contato com o conjunto de informações. Em seguida foi realizada uma leitura flutuante de tal modo que os termos e a própria leitura se tornem mais próximos do que se pretende investigar (problema da pesquisa), qual o propósito (objetivos) e baseado em que tipo de abordagem teórica (construto).

A partir daí, procedeu-se com a descodificação do material coletado por meio da categorização dos pontos semelhantes, divergentes e novos. Por fim, os dados foram interpretados e construídos os resultados da análise à luz do referencial teórico construído.

4 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETOS: O ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE PALMAS

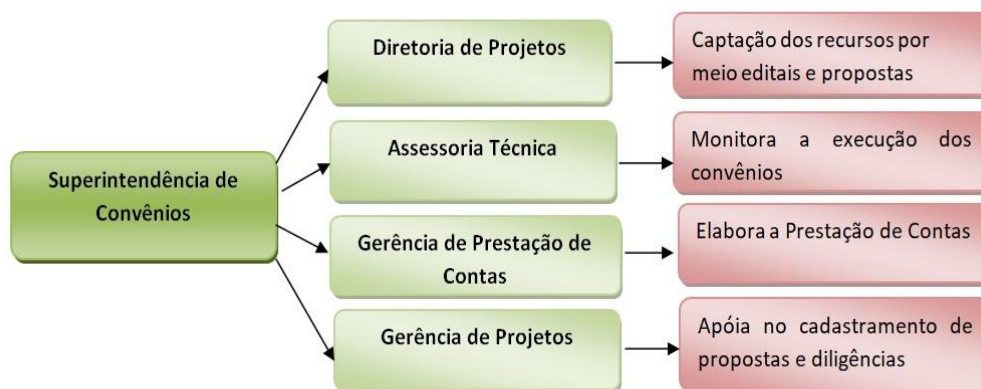
Nesse capítulo será percorrida a análise detalhada dos resultados da pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas compreendendo a estrutura organizacional, os processos de trabalho, os desafios e oportunidades resultantes do desempenho obtido pela Prefeitura de Palmas na gestão dos projetos financiados com recursos de transferências voluntárias da União no período de 2013 a 2018.

A intenção é relacionar o desempenho obtido por meio da pesquisa documental com a percepção dos participantes ou *stakeholders* e a abordagem teórica produzida.

4.1 Caracterização dos Processos de Gestão: A Unidade Pesquisada

A Superintendência de Convênios (SUCONV) é o departamento responsável pela captação de recursos, execução, monitoramento e prestação de contas para a prefeitura de Palmas, por meio de transferências voluntárias, operação de crédito e pleitos externos. Faz parte da estrutura organizacional da Secretaria Municipal Extraordinária de Assuntos Estratégicos, Captação de Recursos e Energias Sustentáveis- SECRES. Seu trabalho é realizado de modo integrado com todos os órgãos do município, garantindo o cumprimento dos objetos pactuados. Conta com uma estrutura organizacional composta por 01 Superintendência, 01 Diretoria de Projetos, Inovação e Tecnologia, 01 Gerência de Projetos, 01 Assessoria Técnica de Monitoramento e 01 Gerência de Prestação de Contas e 01 Assessor Técnico II, como apresentado na figura 17.

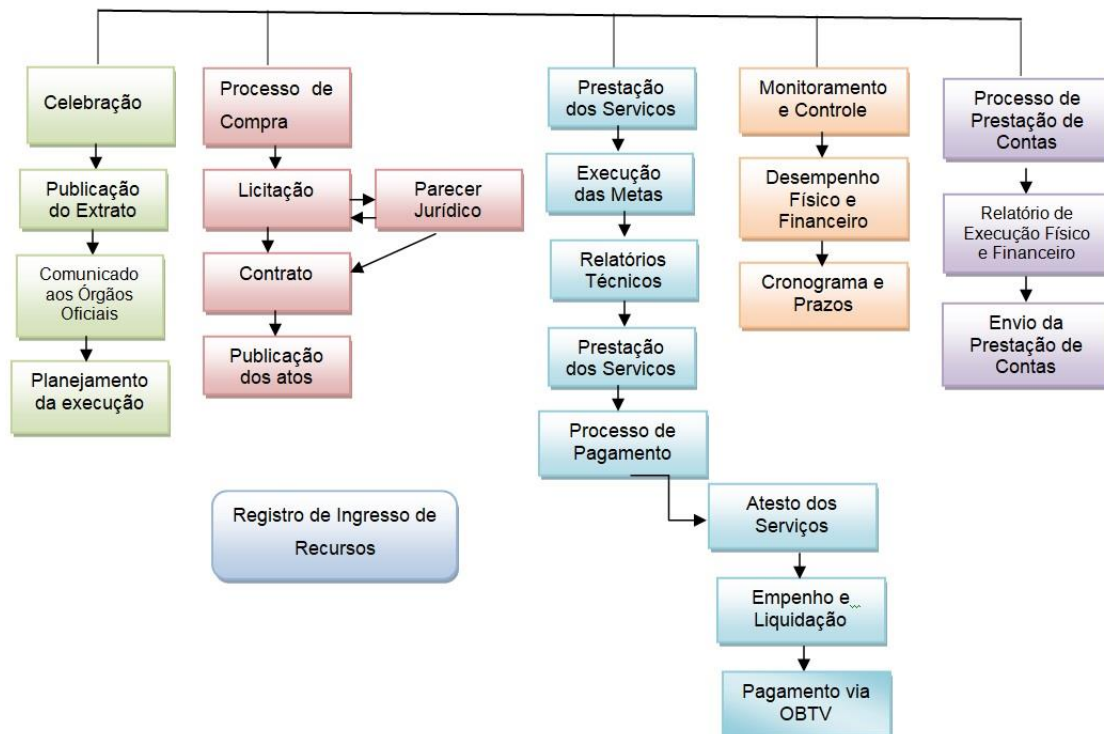
Figura 17 – Estrutura Organizacional Superintendência de Convênios



Quando comparada as atribuições sob responsabilidade da SUCONV com os conceitos chaves e principais funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos é possível estabelecer uma correlação de aproximação e similaridade. Dado isso, a unidade pesquisada pode ser compreendida como uma estrutura ou ambiente formal, instalada dentro da organização, comportando responsabilidades diversas e dedicada a apoiar a gestão municipal no gerenciamento dos projetos. Os processos são formalizados em uma estrutura funcional de trabalho hierarquizada contemplando portfólio de projetos específicos (gestão de transferências voluntárias) PMBOK (2017); RODRIGUES, RABECHINI JÚNIOR E CSILAG (2006). Sua base operacional é setorizada e constituída por servidores efetivos com larga experiência na área de gestão de recursos públicos e projetos federais, porém o cargo de Superintendente fica condicionado a indicação política.

Em sua maioria, os processos de execução ficam por conta das secretarias municipais vinculadas aos convênios ou contratos de repasses, compreendendo as etapas de celebração, processo de compra e prestação dos serviços. Apesar da SUCONV possuir a competência no que tange as fases de monitoramento e controle e processo de prestação de contas, contribui de modo efetivo no apoio as equipes no cumprimento de suas fases como demonstrado na figura 18.

Figura 18 – Fluxo do processo de execução dos instrumentos



O pagamento dos serviços e bens contratados se dá mediante a organização documental pela equipe técnica da Secretaria executora com posterior encaminhamento a SUCONV para procedimento do pagamento por meio da Plataforma Mais Brasil, no módulo denominado Ordem Bancária de Transferências Voluntárias – OBTV.

Os procedimentos para a prestação de contas obedecem aos requisitos da Portaria Interministerial n° 424/2016 e divide-se em: prestação de contas financeira – comprovação da utilização devida dos recursos, considerando o início e o fim da vigência e prestação de contas técnica - relatados os procedimentos de análise do objeto e do alcance dos resultados planejados no convênio/contrato de repasse.

Durante o acompanhamento e monitoramento individual dos instrumentos a SUCONV torna-se o elo de comunicação entre o município e os órgãos federais. Tal fator tem contribuído para o atendimento de diligências, prorrogação de prazos e modificações nos planos de trabalho aprovado evitando situações ensejadoras de cancelamento do instrumento.

No quadro 12 a seguir são apresentadas as características do município do que se refere a atuação em gerenciamento de projetos.

Quadro 12 - Resumo do Perfil Institucional da Prefeitura de Palmas

Característica	Perfil
Porte da instituição	Acima de 10.000 servidores
Experiência da instituição em execução de projetos federais	> que 11 anos
Número de instrumentos firmados (2013-2018)	35 instrumentos
Deteção e tempo de trabalho das equipes envolvidas no gerenciamento de projetos	Na SUCONV a equipe formada atua de modo conjunto a 6 anos e foi composta por servidores do quadro efetivo do município com experiência em suas áreas de atuação. Atualmente o cargo de Superintendente é de indicação política. Nos órgãos executores a composição das equipes advém de cargos comissionados.
Tipo predominante de projetos executados	Projetos financiados com recursos federais (convênios ou contratos de repasses) e operações de crédito (interna e externa)
Área e metodologia de gerenciamento de projetos	Estrutura formal centralizada para todas as unidades gestoras sem a definição formal de diretrizes e processos uniformes. Apesar de cada órgão ter como norte o plano de trabalho aprovado os processos de execução são efetivados de modo individual.
Tipo de medição do desempenho dos projetos executados	Medição formal com revisão trimestral padrão (tabela, relatórios e Gráficos de análise), centralizada na SUCONV com posterior encaminhamento ao gabinete da prefeita, órgãos executores e órgão concedente

Continua

Característica	Perfil
Carreira em gerenciamento de projetos	Não existe uma carreira específica para gerenciamento de projetos ou qualquer tipo de bonificação por função assumida além dos proventos do cargo ocupado.
Profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos	Aproximadamente 200 profissionais que atuam nas áreas jurídica, administração, engenharia, licitação, controle interno, convênios, coordenação e apoio.

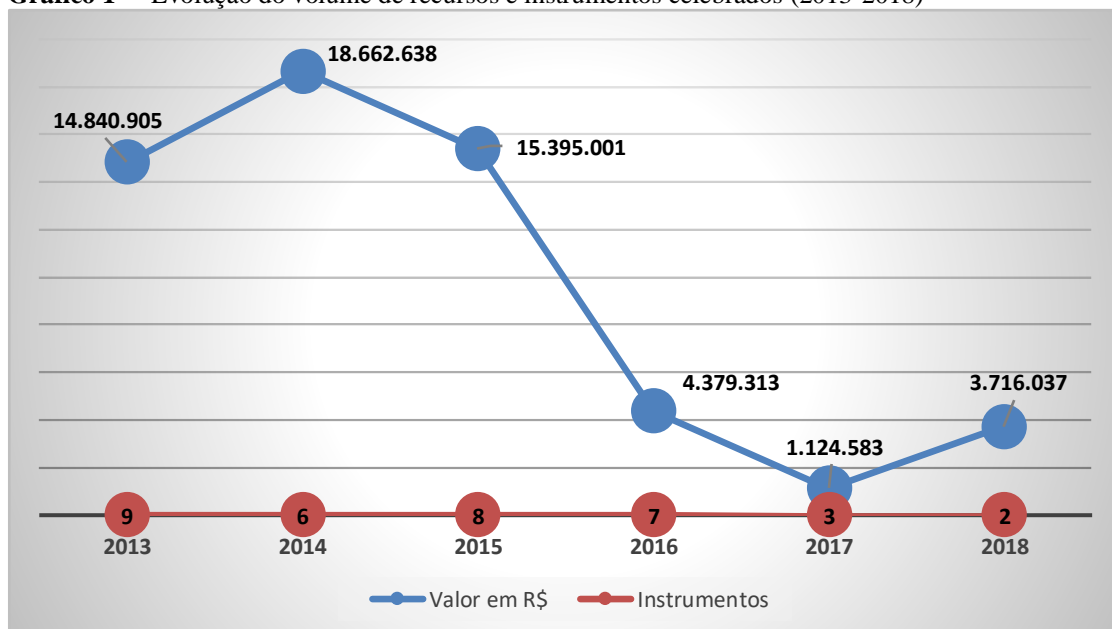
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Conclusão

4.2 Histórico dos Processos de Execução

Por meio da pesquisa documental ficou demonstrado que os 35 projetos executados pelo município de Palmas, no período de 2013 a 2018, financiados com recursos de transferências voluntárias da União, somaram cerca de R\$ 58 milhões de reais, contendo um maior volume de recursos pactuados no anos de 2014, 2015 e 2013, conforme apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 -- Evolução do volume de recursos e instrumentos celebrados (2013-2018)



Fonte: Plataforma Mais Brasil (2019) e SUCONV (2019)

De modo relativo à distribuição dos recursos por tipo de investimento revela que 81% dos instrumentos pactuados com o governo federal possuem objeto voltado a obras e serviços de engenharia.

Foi possível observar que os projetos contemplam a execução de um extenso número de políticas públicas municipais. A análise dos objetos pactuados demonstra que os temas considerados com maior expressividade em termos de volume de recursos investidos pelo governo federal são detalhados no quadro 13 e no Apêndice B.

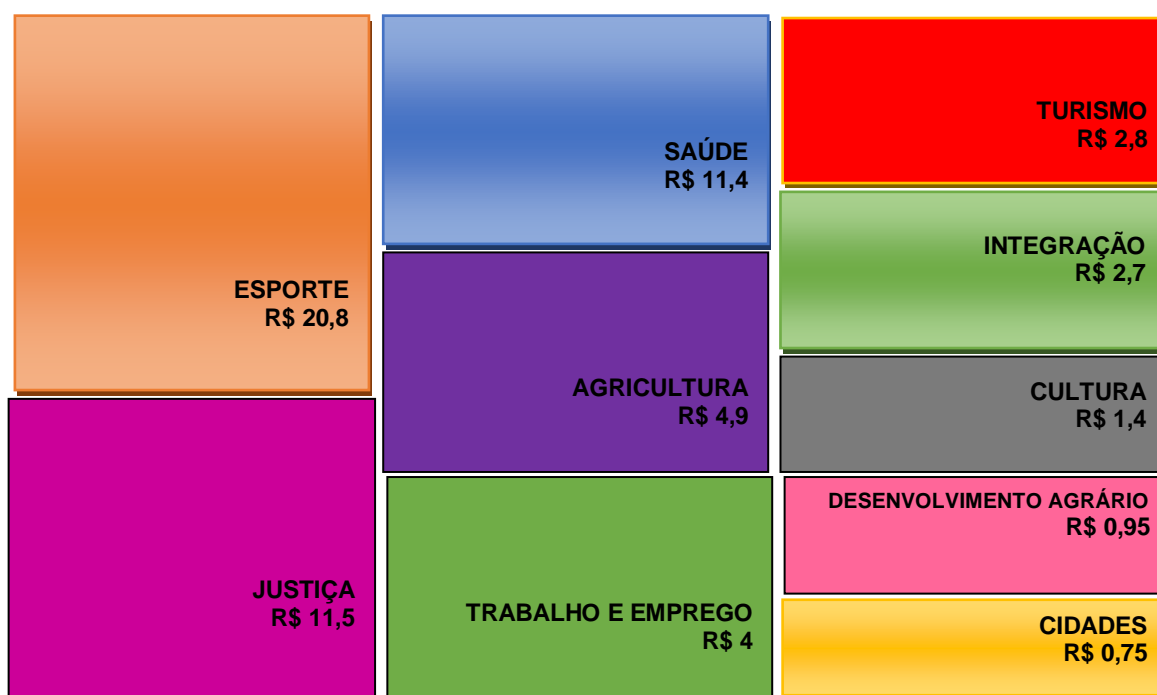
Quadro 13 - Resumo dos recursos investidos por política pública municipal

Tipo de Investimento	Área de Concentração da Política Pública	Volume de Recursos Investidos
Obras e Serviços de Engenharia	Desenvolvimento social, esporte, infraestrutura urbana, turismo e desenvolvimento rural	35.733.370,23
Políticas Inclusivas e de Proteção Social	Educação, saúde, desenvolvimento social, educação, desenvolvimento rural, turismo, juventude, idoso, igualdade racial e mulheres.	13.030.931,63
Eventos	Esporte e cultura	9.354.171,40

Fonte: Plataforma Mais Brasil (2019), SUCONV (2019).

Historicamente, os ministérios que mais disponibilizaram recursos para a execução de projetos foram o Esporte, Justiça e Saúde que juntos acumularam o saldo financeiro de 75,19% do montante global de recursos recebidos pelo município, como é detalhado na figura 19.

Figura 19 – Distribuição de Transferências Voluntárias por Ministério no período de 2013 a 2018 em milhões



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.3 Desempenho no Processo de Gerenciamento de Projetos

Durante o ciclo de vida dos projetos a fase de execução depende de uma série sequenciada de processos tais como: entradas (documentos, informações, requisitos, outras entradas); ações e atividades - aplicação de habilidades e competências, uso de métodos e ferramentas de gerenciamento - e saídas - entrada para outros processos e entrega de produtos, serviços, insumos e resultados (DO VALE, 2015).

Diante disso, buscou-se evidenciar os principais resultados obtidos por meio da análise das informações encontradas no Painel de Indicadores Mais Brasil e exame dos Relatórios Técnicos cedidos pela SUCONV.

Disponível desde o mês de dezembro de 2018, o citado painel trata sobre o Índice de Desempenho da Gestão das Transferências Voluntárias da União – IDTRV. Consiste em “um indicador de acompanhamento contínuo que objetiva avaliar o desempenho do convenente quanto à qualidade das suas propostas e no processo de gestão dos instrumentos firmados com a União”. Seu cálculo analisa os instrumentos firmados a partir de 2013. Em sua composição os municípios brasileiros são distribuídos por grupos segundo a população e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM (quadro 14), estando o município de Palmas inserido no grupo 08.

Quadro 14 - IDTRV por grupo

Grupos	Habitantes	PIB Percapta em R\$
01 e 02	Até 20.000	15.028,00
03 e 04	De 20.001 até 50.000	14.460,00
05 e 06	De 50.001 até 100.000	20.400,00
07 e 08	Acima de 100.000	28.900,00

Fonte: IBGE (2018), Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil (2010)

Quando da comparação das informações coletadas nas plataformas virtuais do governo e demais documentos analisados, detectou-se divergência quanto ao quantitativo de instrumentos e volume de recursos firmados para o corte temporal da pesquisa (2013-2018) como é possível ver na figura 20. No SICONV e nos relatórios SUCONV o município possui 35 instrumentos celebrados compondo um volume acima de 58,1 milhões de reais. Todavia, o relatório extraído do Painel de Transferências Voluntárias demonstra que em dezembro de

2018 o município possuía 35 instrumentos e um volume financeiro de 51,7 milhões de reais. No ano de 2019 foram mencionados 36 instrumentos e um montante de 53,1 milhões de reais. Assim, optou-se por utilizar as informações financeiras e quantitativas de instrumentos evidenciados na plataforma SICONV devido a estes serem atualizados frequentemente tanto pelo governo federal quanto pela equipe SUCONV. Outro ponto de destaque é a expressiva evolução histórica do IDTRV municipal de Palmas de 57,34 em 2018 para 66,89 em 2019.

Figura 20 – IDTRV Geral de Palmas



Fonte: Painel de Indicadores Mais Brasil (2018/2019)

De forma conjunta buscou-se confrontar o IDTRV geral de 05 capitais: Florianópolis - SC, Goiânia - GO, João Pessoa - PB e Vitória - ES em relação a Palmas. As referidas cidades compõem os grupos 7 e 8 e integram as cidades selecionadas pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID para compor a “iniciativa de cidades emergentes e sustentáveis” juntamente com Palmas, representadas no quadro 15.

Quadro 15 - Comparativo do IDTRV Geral por grupo e capital brasileira

Ranking	Cidade	População	IDTRV	IDHM	Instr.	Valor Global em R\$	Percapita
1 °	Florianópolis - SC	492.977	70,55	0,847	35	43.332.305,00	87,90
2 °	João Pessoa - PB	800.323	67,66	0,763	33	116.270.063,00	145,28
3 °	Palmas - TO	291.855	66,89	0,788	36	53.094.412,00	181,92
4 °	Goiânia - GO	1.495.705	54,44	0,799	38	211.642.737,00	141,50
5 °	Vitória - ES	358.267	44,52	0,845	18	12.289.679,00	34,30

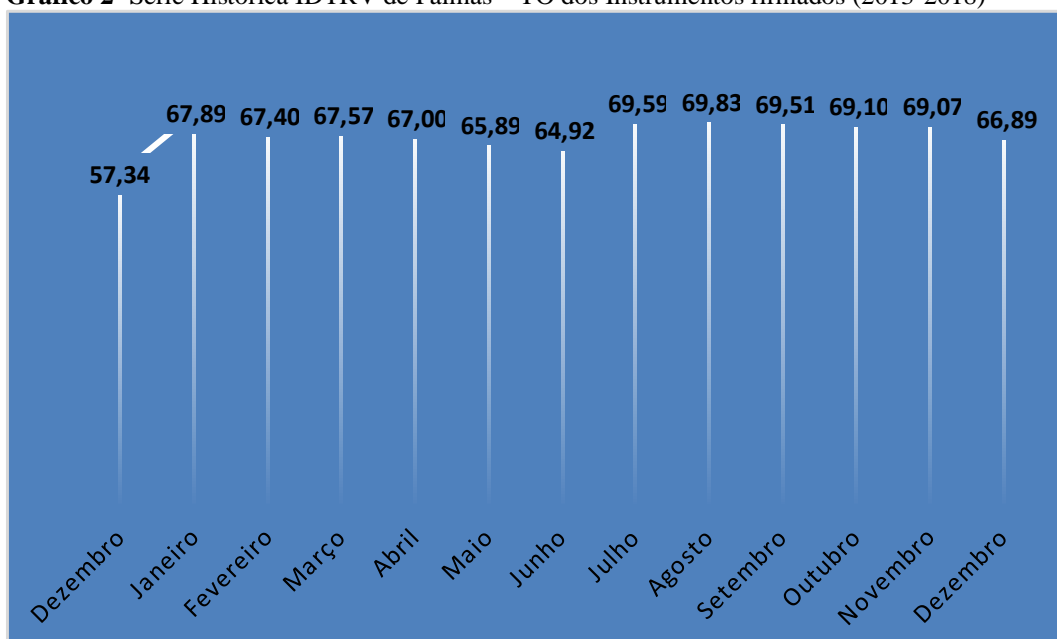
Fonte: Painel de Indicadores Mais Brasil (2019)

Palmas possui o menor contingente populacional, todavia, se destaca no volume de recursos captados e quantidade de instrumentos firmados, comungando com o maior valor *per capita* recebido dentre as cidades citadas. O município de Goiânia possui o maior volume de recursos e instrumentos firmados, todavia, o IDTRV está inferior as cidades de Florianópolis, João Pessoa e Palmas. Ressalta-se que o comparativo de cidades serve somente como subsídio de apoio e ilustração de modo a permitir novos cenários para o entendimento da composição do IDTRV.

Na obtenção do cálculo geral do IDTRV são usadas a combinação de duas composições por polaridade com variação maior – melhor ou menor- melhor. Essa variação advém da Fundação Firjan e também foi procedida na análise dos dados dessa pesquisa.

No Gráfico 2 é apresentada a série histórica do IDTRV para a cidade de Palmas – TO, onde é possível perceber um expressivo avanço e superação da média nacional nos últimos 12 meses. Em dezembro de 2018 a média municipal nacional do IDTRV 61,06 sendo ampliada para 63,73 em dezembro de 2019.

Gráfico 2- Série Histórica IDTRV de Palmas – TO dos Instrumentos firmados (2013-2018)



Fonte: Painel de Indicadores Mais Brasil (2019)

Nos meses de maio e junho houve um declínio do IDTRV justificado pela ocorrência de diversos problemas operacionais detectados na pesquisa documental tais quais: cancelamento de processos licitatórios, mudanças de equipes, paralisação de obras e outros. Apesar dos referidos problemas não terem sido solucionados em sua totalidade o desempenho do IDTRV dos meses subsequentes melhoraram devido a antecipação de prestação de contas

de objetos concluídos antes do prazo previsto e o adiantamento de obras para reforma de duas feiras livres (Aureny I e 304 Sul).

No quadro 16 são apresentados, de modo individual, os 12 indicadores que compõem o IDTRV, acrescido da comparação da polaridade e pontuação obtida por Palmas em relação a média dos demais municípios que fazem parte dos grupos 7 e 8, onde a cidade de Palmas obteve melhor avaliação nos indicadores destacados (I2, I6, I7, I8 e I9).

Quadro 16 - Comparativo do IDTRV de Palmas por grupo

Critério de Avaliação	Indicador	Polaridade	Palmas	Grupos 7 e 8
Qualidade das propostas	I1 - Sucesso das Propostas	Maior – Melhor	0,46	0,61
	I2 - Instrumentos com Suspensiva	Menor – Melhor	0,47	0,68
Atendimento da cláusula suspensiva	I3 - Tempo de atendimento da Suspensiva	Menor – Melhor	0,83	0,71
Execução do objeto	I4 - Celeridade na execução financeira	Menor – Melhor	0,65	0,34
	I5 - Recursos empoçados	Menor – Melhor	0,69	0,35
Aderência ao planejamento	I6- Instrumentos executados no prazo	Maior – Melhor	0,57	0,52
	I7 - Aditivos por instrumento	Menor– Melhor	0,11	0,41
Conformidade da prestação de contas	I8 - Instrumentos em TCE	Menor– Melhor	-	0,00
	I9 - Instrumentos com Contas Aprovadas	Maior – Melhor	1,00	1,00
Entrega da política pública	I10 - Instrumentos concluídos plenamente	Maior – Melhor	0,67	0,76
Desempenho financeiro	I11 – Desempenho médio de custos	Maior – Melhor	0,73	0,82
Desempenho do cronograma físico	I12 - Desempenho médio de prazo	Maior – Melhor	0,71	0,75

Fonte: Painel de Indicadores Mais Brasil (2019)

Visando construir uma base de análise mais robusta os dados coletados foram agrupados por área de avaliação, indicadores (operacionais e desempenho), ciclo de vida do instrumento (execução, monitoramento e encerramento) e fluxo dos processos de execução tendo como referência os construtos produzidos para a pesquisa.

O primeiro conjunto de variáveis foi composto pelos indicadores que retratam o desempenho da execução do cronograma e prazos, o qual possuem conexão e impacta em todos os demais indicadores com ênfase a execução físico e financeira.

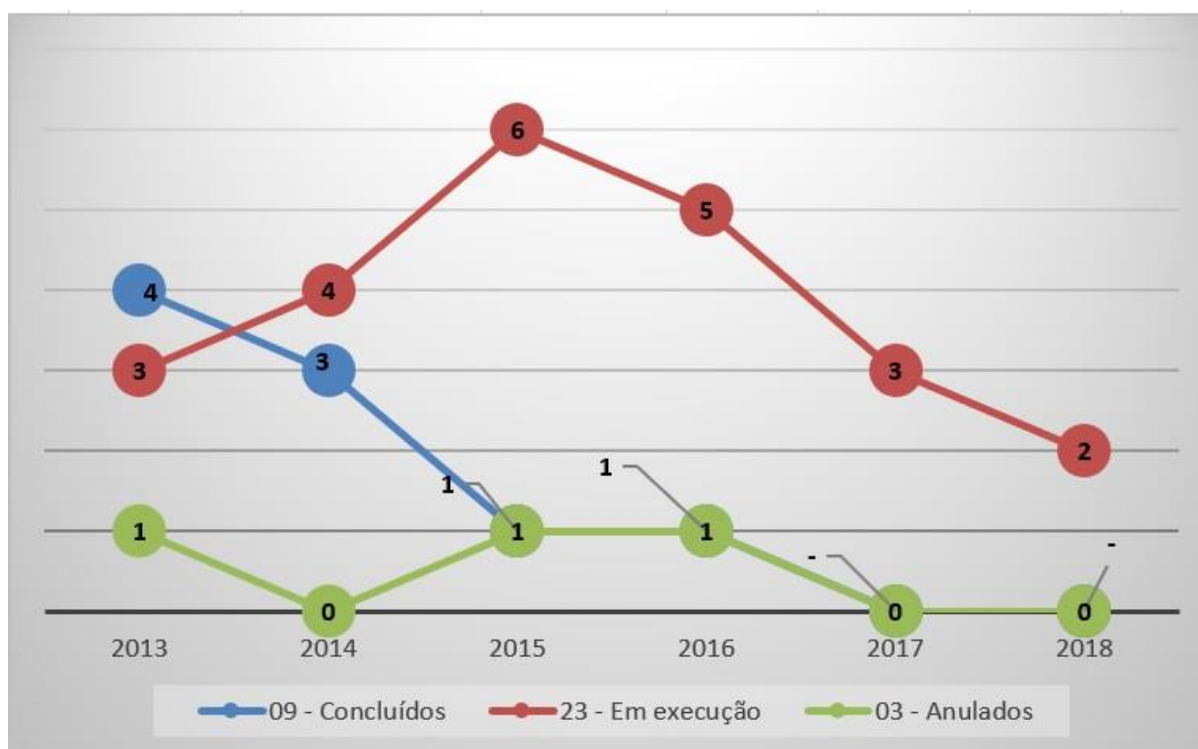
O prazo determinado para a conclusão de uma ação pública possui grande relevância na condução e sucesso do que se deseja realizar. O tempo é um fator decisivo para o alcance de bons resultados de qualquer política implementada, pois atrasos de execução tendem a impactar de modo negativo no atendimento das demandas sociais (PMBOK, 2017).

No gerenciamento de projetos o planejamento e cumprimento dos parâmetros de prazo, custo e qualidade estão atrelados ao atingimento de metas e objetivos propostos durante a fase do planejamento. A variável prazo é parte integrante dos critérios que medem os níveis de eficiência alcançado ao final da execução (PMI, 2013). Para tanto, é preciso a organização de processos que garantam que o projeto termine dentro do prazo determinado.

No processo de mensuração do cumprimento dos prazos dos instrumentos levou-se em conta a análise do tempo de execução, a partir dos registros disponíveis na Plataforma Mais Brasil. O cálculo dos tempos médios do ciclo de vida dos projetos aconteceu nas fases de execução ou pós execução. Na primeira foram consideradas as datas de início e fim dos instrumentos sendo acrescidos os aditivos contratuais registrados no sistema. O período posterior a execução é a fase iniciada com o término da vigência e encaminhamento da prestação de contas para análise e manifestação por parte da União.

Os entraves na execução das obras, na maioria das vezes, estão vinculados ao atendimento das condições para retirada da cláusula suspensiva, “condição suspensiva, prevista na celebração de instrumento, que suspende os efeitos do convênio ou contrato de repasse até que seja cumprida determinada condição pelo proponente” (PI N° 424/2016). Para o pleno atendimento das condições suspensivas do instrumento é preciso que a municipalidade apresente a instituição mandatária os documentos que comprovem a titularidade da área, projeto básico da obra e a licença ambiental.

Em sua maioria os instrumentos celebrados possuem vigência inicial de 24 meses, porém, o tempo médio de execução na Prefeitura de Palmas possui variação entre 3,8 anos para a execução de obras e serviços de engenharia e 3,5 anos para a execução dos convênios. Essa afirmação evidencia a ocorrência de aditivos de prazos na maioria dos instrumentos. Considerando que 65,71% dos instrumentos ainda estão em fase de execução é possível deduzir o aumento temporal como demonstrado no gráfico 3.

Gráfico 3– Histórico de execução dos instrumentos (2013-2018)

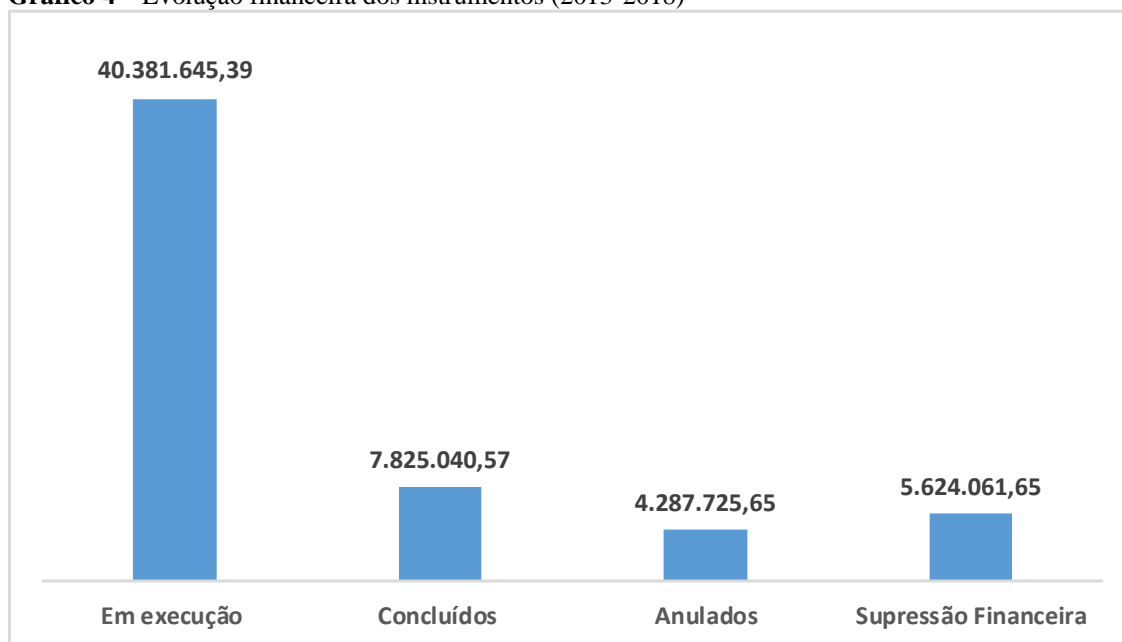
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O reflexo das informações apresentadas pode ser confirmado com os resultados dos seguintes indicadores individuais do IDTRV: tempo de atendimento da cláusula suspensiva (I3) maior que o desejado, volume expressivo de recursos parados em conta corrente (I5), instrumentos concluídos plenamente (I10), desempenho médio dos custos (I11) e prazos (I12), apresentados no quadro 16.

No gráfico 4 está contido o desmembramento do volume global de recursos firmados no período pesquisado onde o maior volume de recursos corresponde aos projetos ainda em fase de execução, seguido por aqueles concluídos, supressão financeira e anulados.

Do montante de recursos em execução foram utilizados para pagamento de fornecedores aproximadamente 15,4 milhões. Os instrumentos concluídos destinaram-se em sua totalidade ao custeio de ações voltadas as políticas públicas inclusivas, eventos esportivos e culturais, apoio a produtores rurais e aquisição de equipamentos para a guarda municipal.

Em contraposição os anulados por inexecução total correspondem a 7,38% dos recursos captados vinculados a realização de obras e serviços de engenharia (construção de centros esportivos e uma raia olímpica).

Gráfico 4 – Evolução financeira dos instrumentos (2013-2018)

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O fechamento do mês de dezembro de 2019 apresentou um saldo de aplicação financeira nas contas específicas dos instrumentos no valor de mais de 2 milhões de reais (SUCONV, 2019), em sua maioria firmados entre 2013 a 2016. Os resultados do desempenho financeiro podem de certa forma traduzir os resultados dos indicadores do IDTRV que mensuram a celeridade na execução financeira (I4), volume de recursos recebidos e sem uso pelo conveniente (I5) e o desempenho médio dos custos (I11).

A Portaria Interministerial nº 424/2016 proíbe a ocorrência de atrasos na execução financeira dos instrumentos com tempo superior a 180 dias da liberação dos recursos sob pena de cancelamento e devolução dos recursos para a União. Todavia, essa regra não se aplica a instrumentos firmados antes da sua vigência, conforme descrito a seguir:

Art. 41. A liberação dos recursos ocorrerá da seguinte forma:

(...) Parágrafo 7º O órgão ou entidade concedente deverá solicitar junto à instituição financeira albergante da conta corrente específica, a transferência dos recursos financeiros por ele repassados, bem como os seus rendimentos, para a conta única da União, caso os recursos não sejam utilizados no objeto da transferência pelo prazo de 180 (cento e oitenta) dias.

Parágrafo 8º Na hipótese de inexistência de execução financeira após 180 (cento e oitenta) dias da liberação da primeira parcela o instrumento deverá ser rescindido.

A variável de desempenho financeiro é parte integrante do conjunto de indicadores operacionais que determinam o sucesso ou o fracasso na gestão de projetos mencionado no construto da pesquisa.

Num primeiro momento foi feito o cálculo do Índice de Repasse (IR) de recursos por parte da União em relação ao total de investimentos aprovados. O intuito foi o de entender a capacidade financeira disponibilizada ao município para operacionalizar os instrumentos após a celebração, contabilizando um percentual de 38,24%, como apontado na figura 21.

Figura 21 – Índice de repasse de recursos por parte da União no período de 2013 a 2018.

$$\text{Índice I. R} = \left(\frac{\text{Vol. de recursos recebidos da União}}{\text{Vol. de recursos aprovados}} \right) \times 100\%$$

$$\text{Índice I. R} = \left(\frac{\text{R\$ 22.227.386,84}}{\text{R\$ 58.118.473,26}} \right) \times 100\%$$

$$\text{Índice I. R} = 38,24 \%$$

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De posse do Índice de Repasse (38,24%) passou-se a calcular o Índice de Execução Financeira dos instrumentos, sendo analisados o volume de recursos pagos aos fornecedores em consonância aos repasses recebidos do governo federal e as aplicações financeiras realizadas no período, tendo como resultado um percentual de 47% de execução financeira como representado na figura 22.

Figura 22 - Cálculo do desempenho financeiro dos instrumentos

$$\% \text{ Execução Financeira} = \left(\frac{\text{Valor pago ao fornecedor}}{\text{Valor recebido da União} + \text{Saldo de aplicação financeira}} \right) \times 100\%$$

$$\% \text{ Execução Financeira} = \left(\frac{\text{R\$ 11.337.514,92}}{\text{R\$ 22.227.386,84} + \text{R\$ 2.083.200,32}} \right) \times 100\%$$

$$\% \text{ Execução Financeira} = 47\%$$

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Quando do comparativo do índice IDRTV celeridade na execução financeira (I4) foi possível perceber certa compatibilidade, pois esse indicador utiliza polaridade menor-melhor estando o município com 0,65 enquanto a média do grupo 7 e 8 é de 0,34. Os dados revelam que a margem de utilização dos recursos recebidos pelo município tem sido pouco expressiva, gerando valores consideráveis de saldos de aplicação financeira. Tal afirmação evidencia que a possível hipótese de falta de recursos financeiros para operacionalização dos instrumentos não seria fator a ser considerado neste estudo.

Por derradeiro serão retratados os dados que delineiam o desempenho da execução física dos instrumentos, o qual corresponde conforme estabelecido na PI nº 424/2016 e suas atualizações ao fluxo processual de “acompanhamento e monitoramento da execução das metas, etapas e fases do objeto pactuado nos instrumentos”, por parte da União ou pela Instituição Financeira. Em tese, os entes convenientes devem produzir e encaminhar no SICONV os relatórios gerenciais comprovando os níveis de execução de cada instrumento. Porém durante a pesquisa individual observou-se que os documentos constantes no SICONV descrevem somente dados estatísticos brutos sem considerar se existe coerência e efetividade entre o objeto pactuado, suas metas, etapas e beneficiários.

A execução física contempla também a fase de planejamento da execução onde estão contidas todas as atividades necessárias ao início do projeto tais como: procedimentos licitatórios, contratação e plano de ação que contemple os objetivos a serem atingidos relacionando-os aos processos gerenciais que possam ser traduzidos em resultados positivos para a instituição e sejam de conhecimento e utilização por parte das equipes de trabalho (VARGAS, 2005).

Durante o ciclo de vida do projeto a fase de execução física tende a possuir elementos que influenciam de modo direto nos resultados por meio dos processos vinculados as entradas, atividades e saídas, conforme retratado a seguir.

Art. 56. No acompanhamento da execução do objeto serão verificados:

Parágrafo único. A conformidade financeira deverá ser aferida durante toda a execução do objeto, devendo ser complementada pelo acompanhamento e avaliação do cumprimento da execução física do cumprimento do objeto, quando da análise da prestação de contas final.

Parágrafo 5º A análise da prestação de contas, além do ateste da conclusão da execução física do objeto, conterá os apontamentos relativos à execução financeira não sanados durante o período de vigência do instrumento (PI nº 424/2016 e PI nº 101/2017)

Durante a pesquisa documental foi verificado que a execução física dos instrumentos atingiu um percentual de 35% enquanto que a execução financeira foi de 38,24%. As informações extraídas dos Relatórios Técnicos da SUCONV revelam certa discrepância entre a execução física e a financeira, tendo como possíveis justificativas:

- a) Obras e Serviços de Engenharia – serviços iniciados com paralisação, distrato e rescisão contratual, necessidade de novos procedimentos licitatórios, medições pagas, serviços refeitos dentre outros;
- b) Demais projetos – diversas mudanças nas equipes técnicas, serviços executados fora do plano de trabalho ficando impedido de ser pagos, dentre outros.

Os cenários apresentados impactam de modo direto e indireto no desempenho individual de cada variável descrita. Os atrasos no cronograma impactam na execução física que por sua vez interfere na execução financeira dos recursos, sendo esse o motivo pelo qual na obtenção da nota final do IDTRV os indicadores que refletem essas variáveis possuem nota menor a média dos municípios dos grupos 7 e 8.

Em relação aos processos de Prestação de Contas os índices do IDTRV são compatíveis as informações constantes na Plataforma Mais Brasil e Relatórios SUCONV, dando ao município a situação de adimplência. Durante o período pesquisado 09 instrumentos foram concluídos e possuem a situação de prestação de contas: 02 aprovadas, 01 concluída, 01 em análise, 04 enviadas para análise e 01 iniciada por antecipação.

4.4 Avaliação da Gestão dos Projetos da Prefeitura de Palmas: A visão dos atores institucionais envolvidos

Nesse tópico serão apresentados um compilado sobre a percepção dos atores diretamente envolvidos na execução dos projetos oriundos de recursos de transferências voluntárias, obtidos por meio da aplicação de questionários em plataforma *online Google Forms* e realização de entrevistas.

Os dados extraídos foram submetidos a uma avaliação de consistência e confiabilidade em escala com o auxílio do programa estatístico SPSS. O modelo determinado foi o Alpha de Cronbach por ser a medida mais clássica para proceder a correlação entre as variáveis. Sua utilização é comum no campo das pesquisas sociais por permitir de forma descritiva a mensuração do quanto cada item contribui para a medida e escala final do instrumento. Os resultados para validar o questionário da pesquisa são apresentados no quadro 17 e o detalhamento individual de todos os itens da pesquisa encontram-se no apêndice C.

Quadro 17– Estatística de confiabilidade Apha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
0,94	0,94	90

Fonte: Dados da Pesquisa (2019) extraído do SPSS.

A classificação do Alfa de Cronbach para a pesquisa foi de 0,94 considerado muito alta e validando os níveis de confiabilidade apropriada para os questionários aplicados. Foram

adotados os critérios de classificação considerados por Malhotra (2012) a partir das limitações descritas no quadro 18.

Quadro 18 - Classificação de confiabilidade Alfa de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha < 0,30$	$\alpha \leq 0,60$	$0,60 \leq \alpha < 0,75$	$0,75 \leq \alpha < 0,90$	$0,90 \leq \alpha$

Fonte: Malhotra (2012)

Sequencialmente no universo de 57 participantes, a análise de confiabilidade validou 54 casos compreendendo 94,7% da amostra tornando-a completa e confiável. 03 casos foram recusados de modo automático pelo SPSS por meio da técnica de *listwise* que exclui por completo todos os casos de todos os itens inseridos na análise que não possuem respostas completas conforme demonstrado no quadro 19.

Quadro 19– Resumo do processamento dos casos analisados

Casos	Nº	%
Válidos	54	94,7
Excluídos*	3	5,3
Total	57	100

* Exclusão listwise com base em todas as variáveis no procedimento.

Fonte: Dados da Pesquisa extraído do SPSS. (2019)

Os 03 casos excluídos estão contidos na questão DP09 - avalie seu nível de conhecimento em gestão de projetos a partir dos cursos custeados com recursos próprios. A questão foi desconsiderada durante a validação das informações.

Nas análises que tratam sobre a aplicação de questionários com abordagem dirigida aos campos do gerenciamento de projetos não foi localizada uma escala avaliativa específica ou determinada. Por essa razão, a escala analítica aplicada foi montada para atender os itens da pesquisa com opção de resposta alternando de 1 a 10, contendo para a composição de rótulo de valor na polaridade maior-melhor o seguinte descritivo:

- a) 1 a 5 = 1,00 – rótulo “Fraco”;
- b) 6 a 8 = 2,00 – rótulo “Bom”
- c) 9 a 10 = 3,00 – rótulo “Excelente”

Para a composição menor-melhor o descritivo seguirá a composição abaixo discriminada:

- a) 1 a 5 = 1,00 – rótulo “Excelente”;

- b) 6 a 8 = 2,00 – rótulo “Bom”
 c) 9 a 10 = 3,00 – rótulo “Fraco”

4.4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

O questionário contou com a participação de 57 respondentes, contemplando 98,27% da amostra prevista. As variáveis foram agrupadas por similaridade ficando os itens parecidos no mesmo grupo de análise. As questões preliminares obtiveram o intuito de delinear o perfil dos respondentes, tais como: sexo, faixa etária, formação, atuação profissional, tempo de experiência prática, características e número de projetos gerenciados.

Do universo de respondentes do questionário 58% são responsáveis pela execução dos instrumentos onde 30% atuam como coordenador ou gerente do projeto e 28% fazem parte das equipes de execução. Os 42% restantes correspondem a categoria funcional de secretários ou secretários executivos (21%), equipe técnica da SUCONV (14%) e analistas do governo federal (7%) como discriminado na Tabela 1. Na referida tabela é possível observar que a maioria dos participantes possuem formação profissional de nível superior ou especialização.

Tabela 1 - Nível de escolaridade dos entrevistados – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Cargo Agrupado	Formação Profissional								Total	
	Médio		Graduação		Especialização		Mestrado			
	quant.	%	quant.	%	quant.	%	quant.	%	quant.	%
Secretário/ Secretário Executivo	1	20%	4	16%	4	19%	3	50%	12	21%
Analista do Governo Federal	1	20%	2	8%	1	5%	0	0%	4	7%
Equipe Técnica de Execução	0	0%	7	28%	8	38%	1	17%	16	28%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1	20%	3	12%	3	14%	1	17%	8	14%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2	40%	9	36%	5	24%	1	17%	17	30%
Total	5	100%	25	100%	21	100%	6	100%	57	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De modo sequencial, na Tabela 2 foram agrupadas e analisadas as informações sobre o tipo de formação profissional em relação ao tempo de trabalho dos respondentes. Os dados revelam que 56% dos profissionais não possuem nenhuma qualificação na área de projetos; 23% participaram de cursos de curta duração; 12% especialização na área de projetos e 9%

possuem certificação profissional em projetos em nível PMP- voltada para profissionais que coordenam equipes de projetos. A obtenção dessa certificação comprova que o profissional conhece as práticas de gerenciamento de projetos orientadas e reconhecidas mundialmente no guia PMI (2017).

Tabela 2 - Tempo na área de projetos - por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Formação Profissional na área de projetos	Tempo de trabalho na área de projetos					Total
	< que 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	acima de 10 anos	acima de 20 anos	
Nenhuma	21%	18%	11%	5%	2%	56%
Certificação PMP	4%	0%	5%	0%	0%	9%
Especialização em Gestão de Projetos	0%	0%	4%	7%	2%	12%
Curso de Extensão de curta duração na área de Gestão de Projetos	5%	2%	5%	11%	0%	23%
Total	30%	19%	25%	23%	4%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Na Tabela 3 estão contidas as informações sobre a caracterização dos projetos gerenciados sendo observado que 31% dos participantes afirmam não possuir experiência em na área de projetos; 31% possuem experiência na área de projetos públicos, 29% em projetos públicos e privados e 9% no setor privado. Em relação ao número de projetos gerenciados foi observado que a maioria dos participantes possuem atuação variando de 1 a 10 projetos.

Tabela 3 - Quantidade de projetos gerenciados pelos entrevistados ao longo de sua carreira – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

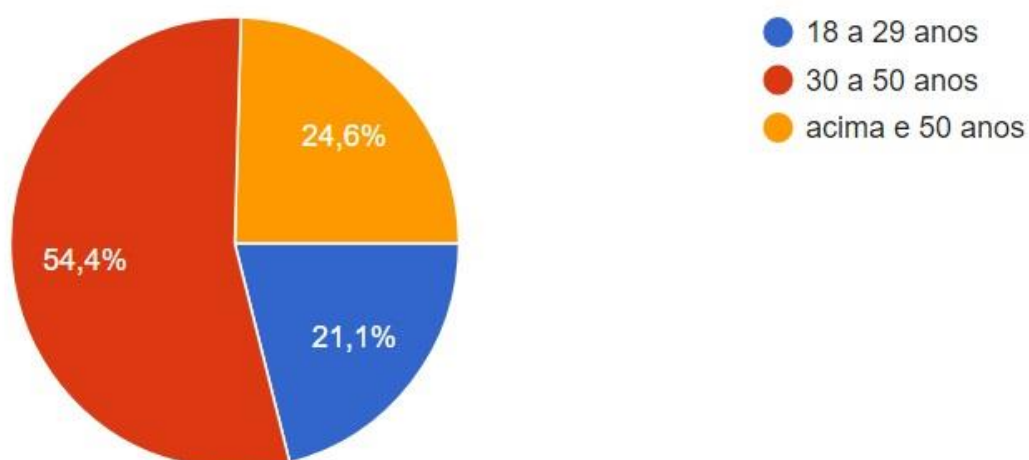
Carreira Profissional caracterizada pela Gestão de:	Número de Projetos Gerenciados					Total
	1 projeto	até 5 projetos	até 10 projetos	até 20 projetos	acima de 20 projetos	
Não possuo experiência na área de Gestão de Projetos	24%	4%	2%	2%	0%	31%
Somente Projetos Públicos	13%	5%	5%	4%	4%	31%
Somente Projetos Privados	4%	2%	4%	0%	0%	9%
Projetos Públicos e Privados	0%	4%	9%	2%	15%	29%
Total	40%	15%	20%	7%	18%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A faixa etária é tida também como variável de grande relevância para a pesquisa, porque a idade pode ser fator de influência nos comportamentos dos indivíduos em relação a capacidade de adaptação as mudanças introduzidas no mercado de trabalho tais como: o uso de novas tecnologias, métodos e rotinas de trabalho.

No Gráfico 5 é verificado que 54,4% dos participantes possuem idade entre 30 e 50 anos, 24,6% na faixa etária acima de 50 anos e 21,1% com idade entre 18 e 28 anos.

Gráfico 4 – Faixa etária dos pesquisados - Palmas (TO) – 2019



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Em sua maioria os respondentes se enquadram nas gerações X e Y, que são receptivas ao uso de novas tecnologias, as rotinas e mudanças no mundo do trabalho. Boyadjian (2015) reforça esse pensamento ao afirmar que a faixa etária entre 28 e 40 anos é considerada a de maior predominância para o mercado de trabalho de gestores de projetos.

Para um melhor fechamento das variáveis que compõem o perfil dos respondentes foi procedido o cruzamento de informações sobre o cargo ocupado em relação as experiências práticas na gestão de projetos.

Os dados revelados na Tabela 4 retratam que 31% do grupo da pesquisa dizem não possuir experiência na área de gestão de projetos, mesmo que cumprindo a função de coordenador ou gerente de projetos no município (62%). Ademais 31% dos participantes dizem possuir atuação somente em projetos públicos no qual a maior parcela é constituída pelos técnicos da SUCONV e analistas do governo federal. O percentual de 29% dos questionados afirmam possuir experiência com projetos públicos e privados com destaque para os secretários e secretários executivos. Por fim 9% admitem terem gerido projetos privados sendo os coordenadores e gerentes possuidores maior representatividade.

Tabela 4– Experiência profissional em gestão de projetos dos pesquisados – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

“Experiência em Gestão de Projetos”	Cargo Agrupado					Total
	Secretário/ Secretário Executivo	Analista Governo Federal	do Equipe Técnica de Execução	Equipe Técnica de Sup. Convênios	Técnica de ou Gerente do Projeto	
Não possui experiência na área de Gestão de Projetos	8%	0%	31%	0%	62%	31%
Somente Projetos Públicos	25%	75%	44%	88%	8%	31%
Somente Projetos Privados	0%	0%	6%	0%	23%	9%
Projetos Públicos e Privados	67%	25%	19%	13%	8%	29%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Fonte: Dados da Pesquisa extraído do SPSS (2019)

4.4.2 Analisando os Indicadores de Desempenho dos Projetos

Uma das etapas metodológicas para o desenvolvimento da pesquisa são os objetivos de cunho descritivos, centrados na análise do desempenho da gestão de projetos na instituição pesquisada a partir da visão dos atores envolvidos na pesquisa.

Em função das áreas de avaliação e indicadores propostos possuem campos similares de investigação optou-se por realizar uma análise estatística descritiva, de modo que em cada área de avaliação possam ser detalhadas as variáveis pertencentes e também aquelas vinculadas aos demais indicadores.

Na análise e sistematização dos dados levou-se em conta que 56% da amostra não possuía formação profissional na área de projetos como descrito na Tabela 2 e 31% não tinha experiência em gestão de projetos (62% coordenadores e gerentes de projetos e 31% equipes técnicas de execução). Essas duas categorias equivalem a 48% dos respondentes como citado nas tabelas 2 e 4. É possível que as informações descritas possuam grande influência nos resultados dos questionários, visto que grande parte do sucesso no gerenciamento de projetos depende das equipes que lidam de modo direto com os processos de execução. A falta de experiência prática e a pouca qualificação profissional podem de certo modo comprometer o processo de análise. Todavia, isso não acarretará em prejuízos para o estudo pois o intuito dessa fase é o de apenas compreender a percepção dos envolvidos sobre cada critério avaliado.

4.4.2.1 Planejamento da Execução

Essa primeira área de análise agrega o rol de procedimentos formais e administrativos projetados para a execução das transferências voluntárias, sendo a primeira etapa do início da execução dos projetos. Dependendo de sua tipicidade os documentos produzidos durante a fase do planejamento da execução devem ser de responsabilidade da equipe do projeto (XAVIER et al., 2005, p. 31).

Apesar de não ser caracterizado de modo separado, está contida na área de avaliação da cronograma de execução e prazo com uma temporalidade de até 6 meses. Sua vinculação estabelece os processos de gestão dos *inputs* que possam assegurar que as metas e etapas obedeçam ao cronograma previsto e os resultados produzidos contribuam para o sucesso ou o fracasso na conclusão dos projetos. Essa área integra todas as demais, sendo composta por 10 questões, que verifica a percepção dos participantes como sendo: fraco (1 a 6), bom (7 a 8) e excelente (9 a 10). A avaliação foi feita através dos critérios do tipo “maior melhor”.

Os dados retratam que uma avaliação positiva do conjunto de variáveis sendo que a média 52,11% dos participantes consideram os processos de planejamento de execução como “excelente”, 35,54% como “bom” e 10,35% como “fraco”, conforme descrito no quadro 20.

A questão PE04, foi a única que atingiu patamares similares entre a avaliação dos participantes e a pesquisa documental, com destaque para o desmembramento dos processos de gestão, onde as equipes que trabalham na elaboração dos projetos de captação de recursos diferem daquelas responsáveis pela execução dos instrumentos.

Contraponto a percepção dos respondentes (PE10), na pesquisa documental foi verificado que mais de 50% dos instrumentos não possuíam fiscal de contrato e 20% os fiscais já haviam sido exonerados da Prefeitura de Palmas. A incidência de processos devolvidos pelos órgãos de controle interno e SUCONV para adequação ao plano de trabalho proposto antes dos procedimentos licitatórios esteve em desacordo a avaliação obtida nas questões PE01, PE04 e PE09. Segundo os participantes os trâmites burocráticos destinados a execução dos projetos ocorrem dentro da normalidade. Contudo, a pesquisa documental detectou situações de nulidade e supressão de recursos financeiros nos projetos avaliados, acarretando um prejuízo financeiro de 9,9 milhões de reais.

O processo de contratação dos fornecedores se dá mediante a realização, obrigatória, de licitação devendo obter um grau de rigor e cuidado, pois é nessa fase que são determinados o tipo de serviço e fornecedor que se deseja contratar. Sua formalização se consolida a partir das Lei de Licitações e Contratos nº 8666/93, Lei do Pregão nº 10.520/2005 e suas atualizações. A prática se dá mediante o rol de requisitos, obrigações e comprovações que o futuro contratado deva comprovar para ser considerado apto ou vencedor do certame – capacidade técnica, jurídica, financeira e operacional (PE02). Ocorre que durante as entrevistas foi revelado pelos gestores que após a contratação dos serviços (PE06) é comum situações de paralisação ou atrasos do início da execução dos serviços contratados. Isso se dá devido grande parte “das empresas vencedoras das licitações não disporem de qualificação operacional, técnica e financeira para executarem o previsto no contrato firmado” (ENTREVISTADO 2).

Tal ocorrência também fora evidenciada nas questões abertas dos questionários através da “*morosidade dos processos internos voltados a contratação dos serviços por parte dos órgãos de controle interno, jurídico e licitação*”. Outro participante relatou também que “*na maioria dos casos os atrasos acontecem porque os servidores analisam os processos sem observar as legislações próprias dos instrumentos*” estando em desacordo com a avaliação dos questionários.

Quadro 20– Análise da fase de planejamento da execução dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Tópicos	Secretário/Secretário			Equipe Técnica de Convênios			Coordenador/Gerente			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios Governo			Total geral das participações		
	Executivo												Federal			por nível e indicador		
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
PE01 - Procedimentos administrativos.	16,67	50,00	33,33	12,50	50,00	37,50	23,53	47,06	29,41	18,75	68,75	12,50	25,00	50,00	25,00	19,30	54,39	26,32
PE02 - Licitação (pregão eletrônico e 8.666/93).	-	33,33	66,67	-	37,50	62,50	-	29,41	70,59	-	31,25	68,75	-	50,00	50,00	-	33,33	66,67
PE03 - Papéis, responsabilidades e níveis de autoridade.	25,00	50,00	25,00	12,50	50,00	37,50	11,76	47,06	41,18	12,50	50,00	37,50	-	50,00	50,00	14,04	49,12	36,84
PE04 - Suficiência de informações para manifestação técnica.	16,67	58,33	25,00	-	75,00	25,00	11,76	58,82	29,41	6,25	43,75	50,00	-	50,00	50,00	8,77	54,39	36,84
PE05 - Atuação das equipes de captação na execução do projeto.	41,67	58,33	-	25,00	75,00	-	52,94	35,29	11,76	37,50	43,75	18,75	25,00	25,00	50,00	40,35	47,37	12,28
PE06 - Qualidade dos produtos adquiridos.	16,67	25,00	58,33	12,50	25,00	62,50	11,76	35,29	52,94	-	50,00	50,00	-	50,00	50,00	8,77	36,84	54,39
PE07 - Publicação dos procedimentos licitatórios.	-	16,67	83,33	-	12,50	87,50	-	-	100,00	-	12,50	87,50	-	25,00	75,00	-	10,53	89,47
PE08 - Alinhamento dos projetos implantados aos objetivos da gestão municipal.	-	33,33	66,67	-	50,00	50,00	-	-	100,00	-	31,25	68,75	-	25,00	75,00	-	24,56	75,44
PE09 - Execução conforme Plano de Trabalho aprovado.	-	58,33	41,67	12,50	50,00	37,50	11,76	35,29	52,94	-	43,75	56,25	25,00	50,00	25,00	7,02	45,61	47,37
PE10 - Designação de Fiscal de Contrato	16,67	25,00	58,33	-	12,50	87,50	-	29,41	70,59	6,25	12,50	81,25	-	-	100,00	5,26	19,30	75,44
Média Geral por indicador e categoria	13,33	40,83	45,83	7,50	43,75	48,75	12,35	31,76	55,88	8,13	38,75	53,13	7,50	37,50	55,00	10,35	37,54	52,11

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.4.2.2 Desempenho Físico

Manter o alcance de bons resultados em projeto é tarefa que requer esforço e integração entre as equipes de trabalho de modo que cada indivíduo possa ter clareza de suas responsabilidades e dos meios necessários para sua realização (VERAS, 2016). Cada projeto possui um rol de processos que necessitam ser executados e permitam dar apoio ao propósito e trabalho das equipes. Durante sua execução são realizadas atividades rotineiras que juntas possibilitam o alcance de produtos e serviços que servirão para o atingimento dos resultados planejados (VALLERÃO, 2015).

Neste prisma os processos de execução física são organizados com foco nas metas e etapas e se vinculam de modo direto ao cronograma e prazos e ao desempenho financeiro porém, tornando-se interdependentes (PMI, 2013). Ele é tido como um importante indicador de direção sendo o mais utilizado para controlar o andamento da execução, permitindo medir de modo comparativo a evolução do escopo planejado em relação ao que de fato foi entregue ou realizado.

No quadro 21 são apresentados os resultados da análise do desempenho físico dos projetos, onde em seu conjunto formado por 12 variáveis obteve média de 53,51% como “bom”, 31,14% como “excelente” e 15,35% como “fraco” ratificando os percentuais mostrados no IDTRV exposto no Quadro 16.

Essa área de avaliação também obteve pontos desconexos da pesquisa documental, com ênfase no baixo percentual de execução física (35%) dos projetos selecionados acrescido da falta de relatórios que possam retratar a evolução do atingimento das metas e etapas dos instrumentos com a evolução física.

Nas entrevistas foi relatado que “existem contratos de repasse com a ocorrência de distrato” por questões alheias à administração municipal, conforme relato a seguir: *“empresas contratadas que desistiram de executar as obras antes mesmo do início da execução, tendo sido convocada a segunda colocada que também desistiu e a terceira sequer quis assinar contrato (ENTREVISTADO 2).* Não obstante nas questões abertas as justificativas apresentadas por alguns participantes para as dificuldades relacionadas ao atraso no cronograma físico dos instrumentos são causadas por *“incapacidade/morosidade da própria gestão, falta de ferramentas de monitoramento e controle e despreparo das equipes técnicas para lidar com os processos de trabalho.”* A mesma participante acrescenta ainda que existem *“manobras e artimanhas das empresas contratadas para a execução”*.

Quadro 21- Análise da fase de desempenho físico dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) - 2010

Tópicos	Secretário/Secretário			Equipe Técnica de			Coordenador/Gerente			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios			Total geral das participações		
	Executivo			Convênios									Governo Federal			por nível e indicador		
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
DF01 - Mapemaento dos riscos durante a execução.	33,33	41,67	25,00	37,50	37,50	25,00	17,65	58,82	23,53	31,25	50,00	18,75	-	50,00	50,00	26,32	49,12	24,56
DF02 - Uso de indicadores durante o ciclo de vida do projeto.	33,33	41,67	25,00	25,00	50,00	25,00	29,41	52,94	17,65	18,75	37,50	43,75	-	50,00	50,00	21,05	59,65	19,30
DF03 - Problemas na execução do projeto devido as mudanças nas prioridades da gestão	25,00	41,67	33,33	25,00	62,50	12,50	35,29	47,06	17,65	25,00	31,25	43,75	50,00	25,00	25,00	29,82	42,11	28,07
DF04 - Coleta de forma adequada dos requisitos e informações sobre a execução do projeto.	8,33	50,00	41,67	-	75,00	25,00	11,76	64,71	23,53	12,50	62,50	25,00	-	100,00	-	8,77	64,91	26,32
DF05 - Definição adequada dos objetivos do projeto.	16,67	41,67	41,67	-	37,50	62,50	5,88	58,82	35,29	-	56,25	43,75	-	25,00	75,00	5,26	49,12	45,61
DF06 - Nível de apoio do governo federal na execução dos projetos.	25,00	58,33	16,67	-	50,00	50,00	5,88	58,82	35,29	-	50,00	50,00	-	75,00	25,00	7,02	56,14	36,84
DF07 - Nível de qualidade das diligências recepcionadas	8,33	58,33	33,33	12,50	25,00	62,50	-	47,06	52,94	-	68,75	31,25	-	25,00	75,00	3,51	50,88	45,61
DF08 -Nível de prioridade estabelecido para a execução do projeto.	16,67	41,67	41,67	12,50	50,00	37,50	-	58,82	41,18	6,25	68,75	25,00	-	50,00	50,00	7,02	56,14	36,84
DF09 -Uso de indicadores de qualidade para o projeto.	33,33	50,00	16,67	-	62,50	37,50	35,29	29,41	35,29	25,00	50,00	25,00	-	100,00	-	24,56	49,12	26,32
DF10 - Conhecimento sobre ferramentas e indicadores de desempenho para projeto público.	25,00	58,33	16,67	12,50	62,50	25,00	11,76	76,47	11,76	12,50	43,75	43,75	-	75,00	25,00	14,04	61,40	24,56
DF11- Uso de instrumento para monitorar e controlar as ações do projeto.	16,67	58,33	25,00	12,50	62,50	25,00	17,65	58,82	23,53	6,25	56,25	37,50	-	75,00	25,00	12,28	59,65	28,07
DF12 - Metodologia de gestão de projetos apropriada ao município	33,33	25,00	41,67	12,50	50,00	37,50	29,41	41,18	29,41	25,00	56,25	18,75	-	50,00	50,00	24,56	43,86	31,58
Média Geral por indicador e categoria	22,92	47,22	29,86	12,50	52,08	35,42	16,67	54,41	28,92	13,54	52,60	33,85	4,17	58,33	37,50	15,35	53,51	31,14

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

4.4.2.3 Execução Financeira

Carvalho (2016) considera vital o monitoramento do indicador de execução financeira para o sucesso na gestão de projetos. Sua medição converge com o controle dos custos realizados em relação ao valor previsto e aprovado para o projeto. Seu sucesso requer uma série de atividades realizadas de modo integrado aos demais indicadores, pois a má utilização de recursos implica em descontinuidade e atrasos nas aquisições e no cronograma de execução.

Como representado no quadro 22 foram definidos para o arranjo deste indicador 10 questões. As questões referentes a problemas de execução por falta de repasse de recursos advindos do governo federal (EF03), atrasos no cronograma financeiro (EF05), insuficiência financeira (EF07) e suplementação de recursos (EF08) obtiveram análise com polaridade menor-melhor. As variáveis previsão de recursos (EF01), conformidade de orçamento (EF02), uso adequado de recursos (EF04), retorno econômico e social (EF06), nível de conhecimento sobre orçamentação financeira (EF09) e agilidade no pagamento dos serviços (EF10) foram avaliadas na polaridade maior-melhor. Na média geral do conjunto de variáveis a execução financeira atingiu 49,82% com conceito de “bom”, 35,61% como “excelente” e 14,56% como “fraco”.

A análise conjunta das variáveis com a pesquisa documental revela certo distanciamento da realidade por parte dos participantes do estudo, porém, nas questões abertas, entrevistas e IDTRV se aproximam.

Diferente da percepção dos participantes a pesquisa documental revela que o percentual de execução financeira está aquém do desejado (47%). Outro denominador comum são os indicadores do IDRTV com destaque para os expressivos volumes de recursos empoçados (I5) acrescidos das aplicações financeiras em contas específicas dos instrumentos sem a utilização por parte do conveniente. No indicador celeridade na execução do objeto (I4) o município possui índice de 0,65 enquanto a média dos demais municípios do grupo 7 e 8 é de 0,34. A avaliação desse indicador utiliza a polaridade menor-melhor ou seja quanto menor os índices melhores os resultados do indicador.

De igual modo, as entrevistas apontam alguns fatores (internos e externos) que passam a ser considerados durante os processos de execução física e financeira dos instrumentos. O Entrevistado 1 apontou como fator interno “*os poucos investimentos na capacitação e a alta rotatividade das equipes de trabalho*” e como fator externo que impacta na baixa evolução ou inexecução dos instrumentos “*a incapacidade técnica, operacional e financeira dos*

fornecedores, que prejudica diretamente na questão da execução, aumentando os custos administrativos da aquisição de determinado bem ou serviço". Para os entrevistados quando o fornecedor "*não consegue cumprir com o objeto contratado*" a administração sofre prejuízos diretamente ligados a necessidade de ter que custear novamente as despesas administrativas para realizar a aquisição de um determinado bem ou serviço, conforme trecho extraído na íntegra:

"No meio do caminho o fornecedor contratado não consegue cumprir o objeto do contrato o poder público é que arca com o aumento do custo Brasil, pois ao paralisar uma obra ou a aquisição de determinado serviço e retomar posteriormente é preciso fazer distrato, nova licitação e tudo isso implica em uma variável de preço que muda, atualização do preço, nova concorrência que acaba impactando em todo o planejamento da execução." (ENTREVISTADO 1).

Na área de execução dos contratos de obras nós temos tido muitos problemas no que tange a capacidade operacional e financeira das empresas em si contratadas em relação ao abandono dos contratos mesmo após várias notificações os serviços foram abandonados por questões alheias à administração municipal. Isso aumenta muito os custos operacionais para o município pois é preciso ser feito todo o procedimento de distrato e novo certame licitatório impactando no atraso do cronograma, no cumprimento dos prazos e nos custos financeiros dos contratos de repasses. (ENTREVISTADO 2)

Esses tipos de ocorrência foram detectados também nas questões abertas dos questionários aplicados citadas como "*um sério problema para a gestão eficiente dos instrumentos e a entrega dos serviços aos beneficiários dos projetos*", tendo sido sugerido como "*ponto de reflexão no processo de tomada de decisão da alta gestão*".

Quadro 22 - Análise da fase de execução financeira dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Tópicos	Secretário/Secretário			Equipe Técnica de			Coordenador/			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios			Total geral das participações		
	Executivo			Convênios			Gerente			Governo Federal			por nível e indicador					
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
EF01 - Previsão de recursos no PPA, LOA, LDO e QDD.	-	41,67	58,33	-	25,00	75,00	-	35,29	64,71	-	56,25	43,75	-	50,00	50,00	-	42,11	57,89
EF02 - Conformidade do orçamentos do projeto	8,33	41,67	50,00	12,50	37,50	50,00	23,53	35,29	41,18	25,00	50,00	25,00	-	75,00	25,00	17,54	43,86	38,60
EF03 - Inexecução financeira por falta de repasse pelo governo federal.	16,67	66,67	16,67	62,50	-	37,50	64,71	17,65	17,65	37,50	43,75	18,75	25,00	75,00	-	43,86	36,84	19,30
EF04 - Utilização de recursos adequadamente no projeto.	-	58,33	41,67	12,50	50,00	37,50	5,88	52,94	41,18	-	56,25	43,75	-	50,00	50,00	3,51	54,39	42,11
EF05 - Morosidade na contratação dos serviços.	25,00	50,00	25,00	37,50	37,50	25,00	11,76	70,59	17,65	6,25	56,25	37,50	25,00	25,00	50,00	28,07	54,39	17,54
EF06 - Retorno econômico e social do projeto executado	-	58,33	41,67	-	62,50	37,50	-	64,71	35,29	-	56,25	43,75	-	25,00	75,00	-	57,89	42,11
EF07 - Insuficiência financeira para execução do projeto	25,00	66,67	8,33	37,50	37,50	25,00	23,53	64,71	11,76	18,75	50,00	31,25	-	50,00	50,00	21,05	56,14	22,81
EF08 - Suplementação de recursos financeiros para o projeto.	25,00	58,33	16,67	25,00	25,00	50,00	29,41	58,82	11,76	18,75	62,50	18,75	-	100,00	-	19,30	57,89	22,81
EF09 - Nível de conhecimento sobre execução financeira do projeto.	25,00	50,00	25,00	-	50,00	50,00	5,88	58,82	35,29	12,50	43,75	43,75	-	75,00	25,00	10,53	52,63	36,84
EF10 - Agilidade nos pagamento e credibilidade junto aos fornecedores	8,33	41,67	50,00	-	50,00	50,00	-	35,29	64,71	-	43,75	56,25	-	50,00	50,00	1,75	42,11	56,14
Média Geral por indicador e categoria	13,33	53,33	33,33	18,75	37,50	43,75	16,47	49,41	34,12	11,88	51,88	36,25	5,00	57,50	37,50	14,56	49,82	35,61

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

4.4.2.4 Cronograma e Prazos

Esse indicador define os procedimentos para a gestão do tempo durante o ciclo de vida do projeto contemplando o cumprimento dos prazos, os métodos de trabalho e o desenvolvimento do cronograma. É parte integrante das 10 áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos instituídas pelo guia PMBOK (2013). O controle do cronograma e prazos torna-se um dos pilares de qualidade para qualquer tipo de projeto pois está diretamente vinculado aos demais indicadores, ou seja, o atraso nas aquisições implica atraso na execução física, impacta na execução financeira, descontrola o planejamento das equipes e assim por diante.

Sua composição contempla a junção de 05 variáveis relacionadas ao cumprimento dos prazos estabelecidos (PC01), a realização do cronograma de trabalho com ampla divulgação entre as partes interessadas (PC02), as cláusulas suspensivas em obras e serviços de engenharia(PC03), a morosidade dos procedimentos internos para a contratação dos serviços e produtos (PC04) e o tempo de contratação dos serviços (PC05). As variáveis PC01 e PC02 foram medidas por meio da pontuação maior – melhor e as questões PC03, PC04 e PC05 obtiveram o conceito menor-melhor.

No quadro 23 é possível perceber que este indicador obteve conceito “bom” tanto por categorias de participantes quanto na média geral com 54,74 pontos. A análise documental relata que o desempenho do cronograma e prazos dos instrumentos encontra-se próxima a realidade da média dos demais municípios brasileiros. No quadro 16 é possível perceber que a execução de instrumentos no prazo (I6) é de 0,57 enquanto a média municipal é de 0,52. O desempenho médio do município (I12) é de 0,71 próximo a média dos demais municípios de 0,75. Mas a maioria dos instrumentos estão sendo executados fora do prazo inicialmente previstos.

A gestão do cronograma e o cumprimento de prazos foram apontados nas questões abertas como “pontos de melhoria a serem considerados pelos gestores” e que devem ter prioridade durante “o planejamento dos projetos desde a fase de captação dos recursos”, não podendo ser tratado separadamente dos processos de execução física, financeira, equipe técnica e gestão de processos.

Quadro 23 - Análise do indicador cronograma e prazo dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Tópicos	Secretário/Secretário Executivo			Equipe Técnica de Convênios			Coordenador/Gerente			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios Governo			Total geral das participações por		
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
PC01- Entrega do projeto dentro dos prazos aprovados.	25,00	50,00	25,00	62,50	25,00	12,50	41,18	47,06	11,76	25,00	56,25	18,75	-	100,00	-	33,33	50,88	15,79
PC02 - Existência e utilização de um cronograma geral do projeto	25,00	58,33	16,67	12,50	62,50	25,00	17,65	70,59	11,76	18,75	68,75	12,50	-	50,00	50,00	17,54	64,91	17,54
PC03 - Desempenho médio dos prazos do projeto	8,33	75,00	16,67	12,50	62,50	25,00	11,76	47,06	41,18	6,25	50,00	43,75	-	75,00	25,00	33,33	57,89	8,77
PC04- Procedimentos internos que antecedem a licitação	16,67	50,00	33,33	12,50	50,00	37,50	17,65	47,06	35,29	-	56,25	43,75	25,00	25,00	50,00	38,60	49,12	12,28
PC05 - Prazo de contratação dos serviços do projeto.	16,67	75,00	8,33	25,00	37,50	37,50	35,29	47,06	17,65	6,25	56,25	37,50	50,00	-	50,00	26,32	50,88	22,81
Média Geral por indicador e categoria	18,33	61,67	20,00	25,00	47,50	27,50	24,71	51,76	23,53	11,25	57,50	31,25	15,00	50,00	35,00	29,82	54,74	15,44

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

4.2.4.5 Equipe Técnica e Desenvolvimento Profissional

Durante o desenvolvimento das atividades das equipes são geradas e compartilhadas um expressivo volume de informações agregadas ao longo do ciclo de vida do projeto com a possibilidade de replicá-las. Todo o trabalho produzido torna-se oportuno para subsidiar a avaliação sobre diferentes pontos de vista. Infelizmente na administração pública é frequente a desmobilização de equipes de projeto seja por fatores políticos seja pelos baixos salários pagos aos profissionais. E estes quando adquirem certa experiência prática migram para outras esferas. Quando dessa ocorrência muitas informações importantes deixam se ser repassadas ocasionando perdas de acervo técnico e também atrasos na execução do projeto.

No quadro 24 são apresentadas as variáveis que formam o indicador equipe de trabalho abrangendo 13 questões alusivas à competência técnica das equipes, flutuação das equipes, referência a existência de um gerente de projetos, conhecimento dos gestores, estruturas de trabalho, nível de participação das equipes, trabalho dos órgãos centralizadores e de apoio a gestão, clima de trabalho, mudanças e rotinas, nível de maturidade da instituição e o nível de conhecimento e utilização por parte dos participantes dos documentos oficiais durante o ciclo de vida do projeto. A polaridade da avaliação condiz em “maior-melhor”.

Na formação geral do indicador foi percebida boa aceitação por parte dos participantes da pesquisa tendo somente as questões ET02 (mudanças ocorridas nas equipes de trabalho com prejuízos na execução dos projetos) e ET03 (indicação de um gerente para cada projeto) avaliadas com conceito “fraco”. Esse cenário é relatado nas questões abertas como grande dificultados para o sucesso na gestão de projetos, visto que *“é comum mudarem os responsáveis pelos projetos sem ao menos avisar a gente, inclusive trocam aqueles com experiência e informações por indicação política de vereadores”*. Com isso, também ficou registrada a ocorrência de *“paralisação nos projetos”*.

O desempenho técnico e operacional da SUCONV (ET07 e ET08) foram as únicas variáveis que obtiveram somente conceito com maior percentual para “excelente” e “bom”. Essa lógica avaliativa pode ser constatada na evolução mensal do IDTRV (Gráfico 2) do município que nos últimos 12 meses cresceu de 57,3 (dezembro/18) para 66,89 (dezembro/19), atingindo picos que variaram entre 64,92 (junho/19) até 69,83 (agosto/19).

Na pesquisa documental o referido setor passa a ser caracterizado como um departamento que funciona num modelo embrionário de Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP ficando comprovada a sua relevância e contribuição para a gestão dos projetos em todos os procedimentos da pesquisa. Os dados sob sua responsabilidade tais como:

prestação de contas, atendimento de diligências e prazos no SICONV e outros possuem boa avaliação no IDTRV, plataformas federais e pesquisa documental.

No campo das entrevistas a SUCONV foi considerada como um órgão de apoio e suporte na gestão dos instrumentos e “*possuidor de grande capacidade técnica e operacional as secretarias finalísticas*”. Por obter um corpo técnico composto por servidores efetivos a rotatividade de profissionais é menor favorecendo a existência de um “*registro de memória*” de todos os instrumentos complementado pelas “*práticas e decisões administrativas efetivadas*”, durante todo o ciclo de vida dos projetos em plataforma virtual e documentos produzidos.

Na SUCONV é realizado o “*acompanhamento quinzenal de todos os instrumentos por meio da coleta de informações junto aos órgãos executores, na plataforma de gestão de convênios e nos documentos encaminhados pela Instituição Mandatária*. Os dados “*são organizados, tabulados e consolidados*” por meio de um relatório semafórico com marcação individualizada dos instrumentos, “*repassado aos gestores para ciência e tomada de decisão*” (ENTREVISTADO 1).

A percepção do Entrevistado 2 sobre o trabalho da SUCONV também é positiva com destaque para a existência de “*uma identificação de proximidade entre as equipes de trabalho em prol do atingimento de metas acrescida de uma boa relação entre os gestores e colaboradores*”. A tomada de decisão dos gestores vincula-se de modo direto ao trabalho realizado pela SUCONV com o apoio das demais áreas técnicas onde é possível confirmar a avaliação obtida nas variáveis ET04, ET09 e ET13.

De igual modo foi retratado que “*a maioria dos entraves operacionais para a conclusão dos instrumentos são de ordem operacional sob responsabilidade das secretárias fins*” (ENTREVISTADO 1). Tal afirmação revela ponto de confronto na análise isolada das variáveis deste indicador pois a competência das equipes (ET01), o nível de participação das equipes no projeto (ET06), o nível de maturidade dos órgãos municipais (ET12) foram tidas com bons resultados.

A relação entre as estruturas de trabalho (ET05), o clima organizacional (ET10), a adaptação e flexibilidade no trabalho (ET11) foram avaliadas de modo positivo, todavia, os resultados revelam muitos entraves operacionais vinculados ao campo da execução propriamente dito. De acordo com os estudos de Patah (2016) os resultados dos processos de formação de equipes dentro do gerenciamento de projetos influenciam de forma positiva e significativa no sucesso dos projetos, com ênfase nos métodos e resultados.

Quadro 24 - Análise do indicador equipe técnica dos projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Tópicos	Secretário/Secretário			Equipe Técnica de			Coordenador/Gerente			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios Governo			Total geral das participações por nível e indicador		
	Executivo			Convênios									Federal					
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
ET01 - Competência técnica da equipe para executar o projeto.	16,67	33,33	50,00	12,50	50,00	37,50	17,65	41,18	41,18	6,25	56,25	37,50	-	50,00	50,00	12,28	45,61	42,11
ET02 - Mudanças nas equipes de trabalho com prejuízos ao projeto.	25,00	41,67	33,33	-	62,50	37,50	17,65	41,18	41,18	25,00	43,75	31,25	50,00	25,00	25,00	35,09	43,86	21,05
ET03 - Designação de um gerente experiente para cada projeto	58,33	25,00	16,67	25,00	50,00	25,00	64,71	29,41	5,88	50,00	31,25	18,75	25,00	50,00	25,00	50,88	33,33	15,79
ET04 - Tomada de decisão do gestor municipal no projeto.	33,33	33,33	33,33	12,50	25,00	62,50	5,88	64,71	29,41	12,50	50,00	37,50	-	75,00	25,00	24,56	49,12	36,84
ET05 - Estrutura de trabalho e definição dos papéis para o projeto.	8,33	66,67	25,00	12,50	37,50	50,00	5,88	13,00	17,65	25,00	56,25	18,75	-	100,00	-	12,28	64,91	22,81
ET06 - Nível de participação das equipes técnicas no projeto.	-	58,33	41,67	12,50	37,50	50,00	-	52,94	47,06	-	68,75	31,25	-	100,00	-	1,75	59,65	38,60
ET07-Trabalho da SUCONV na execução do projeto.	-	33,33	66,67	-	37,50	62,50	-	5,88	94,12	-	25,00	75,00	-	25,00	75,00	-	22,81	77,19
ET08 - Qualificação da equipe técnica da SUCONV.	-	16,67	83,33	-	37,50	62,50	-	5,88	94,12	-	12,50	87,50	-	25,00	75,00	-	15,79	84,21
ET09 - Trabalho do Controle Interno e Área Jurídica para o projeto.	-	58,33	41,67	12,50	50,00	37,50	-	47,06	52,94	-	56,25	43,75	-	75,00	25,00	1,75	54,39	87,72
ET10 - Clima de trabalho durante a execução do projeto	16,67	50,00	33,33	-	62,50	37,50	5,88	52,94	41,18	18,75	56,25	25,00	-	50,00	25,00	10,53	56,14	33,33
ET11 - Encorajamento para adaptação e flexibilidade as mudanças no projeto como pontos fortes.	16,67	58,33	25,00	-	62,50	37,50	5,88	76,47	17,65	18,75	75,00	6,25	25,00	50,00	25,00	12,28	68,42	19,30
ET12 - Nível de maturidade em gerenciamento de projetos dos órgãos municipais.	16,67	50,00	33,33	-	62,50	37,50	11,76	52,94	35,29	6,25	62,50	31,25	-	50,00	50,00	8,77	56,14	35,09
ET13-Nível de conhecimento profissional e utilização dos documentos oficiais necessários a execução do projeto.	8,33	58,33	33,33	-	37,50	62,50	5,88	47,06	47,06	-	75,00	25,00	-	75,00	25,00	3,51	57,89	38,60
Média Geral por indicador e categoria	11,67	55,00	33,33	2,50	55,00	42,50	5,88	55,29	38,82	8,75	65,00	26,25	5,00	60,00	30,00	7,37	58,60	42,81

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 25 – Análise do indicador desempenho profissional da equipe de gestão de projetos – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Tópicos	Secretário/Secretário			Equipe Técnica de Convênios			Coordenador/Gerente			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios Governo			Total geral das participações		
	Executivo												Federal			por nível e indicador		
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
DP01 - Valorização, respeito e formação profissional dos servidores na área de gerenciamento de projeto.	41,67	25,00	33,33	37,50	62,50	-	23,53	52,94	23,53	25,00	50,00	25,00	25,00	50,00	25,00	29,82	47,37	22,81
DP02 - Treinamento recebido pela equipe técnica antes de assumir função no projeto.	41,67	33,33	25,00	37,50	50,00	12,50	47,06	35,29	17,65	56,25	31,25	12,50	75,00	25,00	-	49,12	35,09	15,79
DP03 - Existência de programas de incentivo e valorização as equipes de projeto concedidos pelo município.	58,33	33,33	8,33	62,50	37,50	-	52,94	47,06	-	50,00	37,50	12,50	50,00	50,00	-	54,39	40,35	5,26
DP04- Conhecimento em gestão de projeto a partir dos cursos ofertados pelo município de Palmas.	58,33	33,33	8,33	50,00	25,00	25,00	58,82	35,29	5,88	62,50	31,25	6,25	25,00	50,00	25,00	56,14	33,33	10,53
DP05- Influência de sua experiência atual em gestão de projeto a partir dos cursos ofertados pelo município de Palmas.	50,00	33,33	16,67	25,00	62,50	12,50	41,18	41,18	17,65	56,25	31,25	12,50	25,00	50,00	25,00	43,86	40,35	15,79
DP06 - Participação nos cursos ofertados pelo município na área de gerenciamento de projetos.	58,33	33,33	8,33	37,50	12,50	50,00	52,94	29,41	17,65	50,00	25,00	25,00	25,00	75,00	-	49,12	29,82	21,05
DP07 - Aplicabilidade dos cursos ofertados pelo município para a sua prática profissional em projeto.	50,00	41,67	8,33	50,00	25,00	25,00	47,06	35,29	17,65	50,00	37,50	12,50	50,00	50,00	-	49,12	36,84	14,04
DP08 - Oferta de prêmios e reconhecimentos pelo município para boas práticas em gestão de projetos.	16,67	33,33	50,00	12,50	12,50	75,00	5,88	35,29	58,82	-	18,75	81,25	-	50,00	50,00	7,02	28,07	64,91
DP09 -Necessidade de valorizar as competências requeridas para o gerenciamento de projeto vinculado a carreira profissional.	-	58,33	41,67	12,50	37,50	50,00	17,65	35,29	47,06	6,25	50,00	43,75	-	75,00	25,00	8,77	47,37	43,86
DP10 - Desenvolvimento de equipes por meio de processos formativos na área de atuação no projeto.	-	33,33	66,67	-	12,50	87,50	-	11,76	88,24	-	31,25	68,75	-	25,00	75,00	-	22,81	77,19
Média Geral por indicador e categoria	37,50	35,83	26,67	32,50	33,75	33,75	34,71	35,88	29,41	35,63	34,38	30,00	27,50	50,00	22,50	34,74	36,14	29,12

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Na composição do indicador desempenho profissional foram utilizadas 10 variáveis centrada na busca pelo entendimento dos participantes vinculados aos processos formativos ofertados pelo município (DP02, DP04, DP05, DP06, DP07 e DP10) e sistemas de incentivo e valorização dos profissionais que atuam no gerenciamento de projetos no município (DP01, DP03, DP08 e DP09), sendo usada a polaridade “maior-melhor”, como descrito no quadro 25 acima.

Analisar os conceitos obtidos nesse indicador requer um maior nível de detalhamento devido a sua peculiaridade composta por informações que buscam entender o grau de conhecimento, participação e aprovação dos itens elencados, de modo que os resultados sejam agrupados por afinidade e proximidade.

O primeiro grupo compõe as ações municipais vinculadas aos processos formativos das equipes técnicas ofertados pelo município compreendendo aos tipos de cursos ofertados, participação dos servidores, conhecimento adquirido, aplicabilidade prática e tipos de incentivos e valorização as equipes que atuam com projetos (DP02, DP03, DP04, DP05, DP06 e DP07) que obteve conceito “fraco”. Um ponto focal de atenção é a ótica dos secretários e secretários executivos que consideraram todas as variáveis acima descritas com conceito “fraco”.

Em seguida foram organizadas as variáveis condizentes a necessidade de capacitação das equipes na área de gerenciamento de projetos, a possibilidade de oferta de prêmios e reconhecimento e a formação profissional vinculada a carreira profissional como “bom” e “excelente”. (DP01, DP08, DP09 e DP10)

Os dados demonstram unanimidade no conhecimento de que o sucesso na gestão de projetos deva ser balizado na formação das equipes de trabalho. Em sua maioria, os participantes conceituam de modo positivo as ações que o município disponibiliza para a formação de servidores, todavia, admitem como fraco os treinamentos que as equipes recebem para assumirem responsabilidades nos projetos. A pesquisa documental revelou que na SUCONV os processos formativos são, em sua maioria, realizados pelos próprios servidores em plataformas institucionais e governamentais com replicação em momentos de pesquisa, estudos e acompanhamento contínuo pelo superior imediato. Esse fator se torna relevante quando avaliado em conjunto com o desempenho obtido pela equipe na pesquisa documental, entrevistas e questionários.

Nas questões abertas é relatado de modo geral que a gestão tem realizado diversos cursos nas áreas de “*recursos humanos, gestão orçamentária e financeira, relações interpessoais, PPA, planejamento estratégico, elaboração de termos de referências e outros*”.

Outro respondente descreveu que *“já participou de 02 cursos de extensão em elaboração de projetos, mas os instrutores não possuíam conhecimento científico e técnico devido”* (PARTICIPANTE 9). Outro ponto de destaque foi a carga horária dos cursos realizados e a pouca compreensão dos gestores em *“conceder ao servidor o direito de participar desses cursos”* e quando *“concedem os conteúdos não atendem as expectativas desejadas”* (PARTICIPANTE 49).

Os relatos descritos sobre sistemas de bonificação são tidos como importantes e citados em diversos pontos da pesquisa dentre os quais foi extraído: *“Na minha opinião, está dando certo. Só deveria ter uma bonificação para os envolvidos, daí sim teriam muitos mais projetos executados com 100% de sucesso. As pessoas se envolvem melhor tendo uma gratificação por tamanha responsabilidade* (PARTICIPANTE 35).

Durante as entrevistas foi relatada a *“necessidade de “formação profissional de servidores efetivos na área de gerenciamento de projetos contemplando metodologias de monitoramento e controle seriam de grande valia para o melhoramento das ferramentas de controle e processos de convênios”*, (ENTREVISTADO 1)

O reforço da informação acima pode ser facilmente comprovado quando do momento da análise do perfil dos participantes já que a grande maioria das equipes técnicas não possuem cursos em gestão de projetos, contam com pouco tempo de experiência e estão à frente dos processos que envolvem todo o ciclo de vida do projeto. Por fim, a demanda por qualificação profissional das equipes técnicas se destaca nas questões abertas do questionário aplicado como *“um desafio da gestão municipal que determina o sucesso ou o fracasso dos projetos”*.(PARTICIPANTE 3)

Vargas (2005), relaciona o gerenciamento de projetos como um rol de ferramentas focadas no desenvolvimento de habilidades que possibilitem as equipes obterem o controle de eventos complexos, únicos e não repetitivos com tempo, custo e qualidade.

Dentro da composição desses indicadores existem registros que despontam como dificuldades para executar os projetos dentre os quais cita-se: *as mudanças dos chefes imediatos constantemente. Falta de conhecimento do novo responsável e decisões por impulso ou pela boa vizinhança sem ouvir o profissional responsável pelo projeto* (PARTICIPANTE 6).

4.2.4.6 Processos de Gestão, Monitoramento e Controle

Esse indicador não avalia o trabalho desempenhado pelo município, pois o exame das 22 questões (17 vinculadas aos processos de gestão e 05 as variáveis de monitoramento e controle) analisam a percepção e o nível de conhecimento declarado pelos respondentes para o gerenciamento de projetos públicos, utilizando polaridade “maior-melhor”. A súmula das questões pode ser analisada de modo conjunto ou de forma individual e por categoria de respondente como demonstrado no quadro 26.

Os processos de gestão apresentaram conceito geral de “excelente” por 69,66% das participações, 24,97% “bom” e 5,37% “fraco”, permitindo inferir que o entendimento da grande maioria dos participantes é de que:

- a) A definição clara e objetiva dos processos, a disciplina, gestão do tempo, custo e qualidade contribuem para o alcance de resultados;
- b) O controle, flexibilidade, comunicação, gestão de stress e aprendizagem contínua geram sucesso aos projetos;
- c) A formação, credibilidade, compromisso e integração das equipes é fator decisivo para o alcance de bons resultados e,
- d) Os processos de aprendizagem devem incluir as falhas e avanços do projeto e contar com a participação ativa da alta gestão.

Corroboram o pensamento extraído com a manifestação advinda das questões abertas sobre a necessidade de melhoria das condições de trabalho e implementação de metodologias em gestão de projetos.

Participante 32: (...) necessário aumentar o nível de participação e engajamento das equipes envolvidas para construir indicadores factíveis com a realidade local.

Participante 25: (...) reformulação setorial por eficiência e capacidade de cada servidor, bem como o controle de atividades registrada dentro de um certo período fixado. ”.

Reforçam ainda, a formação dos profissionais como fator essencial de melhoria contínua dos processos organizacionais.

Participante 10: Qualificação orientada e diferenciada para as equipes que atuam nos projetos, valorização dessas equipes, direcionamento das responsabilidades para que não haja sobrecarga de outras funções e estes servidores possam dedicar mais tempo nas etapas que envolvem os projetos.

Participante 4: Capacitação do corpo técnico envolvido na execução dos projetos, maior integração entre os atores envolvidos na execução do objeto de cada convênio, um sistema de monitoramento capaz de detectar todas as falhas na execução, tanto física quanto financeira.

Participante 1: Ter um maior treinamento entre as equipes de execução e os órgãos de controle, para que não tenham divergência de pensamento e não ocorra atrasos por esse motivo.

No exame das 5 variáveis que compõem o indicador monitoramento e controle foram considerados pontos que procuram revelar o entendimento e o nível de prioridade quanto à implantação de metodologias (MP01 e MP05), ferramentas (MP03), avaliações periódicas (MP04) e indicadores de desempenho (MP02) para o gerenciamento dos projetos municipais. Outro ponto de verificação é detectar o grau de importância atribuído a cada variável, considerando a polaridade avaliativa “maior-melhor”.

No quadro 26 destaca-se que 71,58% dos participantes reconhecem a necessidade da implantação de ferramentas de gestão de projetos incorporadas a realidade do município; 27,02% acreditam que os referidos métodos de trabalho possuiriam bom alcance e 1,40% desconsideram por completo a necessidade de utilização de metodologias, ferramentas e avaliações periódicas na execução dos projetos.

Esta etapa permite que as ações previstas sejam medidas durante todo o ciclo de vida do projeto. Torna-se importante condutor de desempenho e qualidade para o projeto. Deve ser executado de modo simultâneo as etapas de planejamento e execução para que as ações corretivas sejam efetivadas com êxito (PMBOK, 2013).

Apesar do presente estudo não contemplar a fase de captação de recursos é necessário destacar a centralização de poder por parte da União como importante informação revelada. Tal situação ocorre em virtude de que a liberação dos programas para captação de recursos na Plataforma Mais Brasil não contempla projetos prioritários dos demais entes federados, mas aqueles que o governo federal disponibiliza. Esse retrato é explicitado na fala do Entrevistado 1, onde expressa que “*nem sempre os projetos mais estruturados ou demandados são aqueles financiáveis pelo ente federal*”. Geralmente os municípios precisam apresentar propostas que sejam de interesse do ente federado e não aquelas tidas como prioritárias e com atendimento as principais demandas sociais. Essa inversão de papéis “*torna de certo modo o poder público municipal dependente de executar projetos conforme a vontade e disponibilidade financeira do governo federal*” e contribui para o insucesso na execução de projetos públicos. Isso porque os projetos são executados a partir “*do que está sendo pleiteado e não do que realmente o município priorizou durante o planejamento*”. Um exemplo disso é a rotina de readequação dos planos de trabalho em relação as metas, etapas e prazos que se dá com mais frequência nos tipos de projetos selecionados para o estudo, ocasionando também atrasos na execução física, financeira e no cumprimento do objeto pactuado.

Os entrevistados e respondentes dos questionários relataram que o monitoramento dos projetos é feito a partir de relatórios e reuniões técnicas, evolução de metas e etapas de acordo com os planos de trabalho como descrito abaixo:

Entrevistado 2: A SECREs de uma forma modesta vem utilizando relatórios que contém o histórico de evolução de cada instrumento facilitando o acompanhamento e a tomada de decisão por parte dos gestores e das equipes”.

Participante 43: O monitoramento é feito de forma muito manual, com dependência de informações das secretarias executoras que demoram para responder e atender às solicitações feitas pelo órgão centralizador de convênios.

A seguir são relatadas as opiniões coletadas sobre os principais enfrentamentos para que se consolide o monitoramento e controle dos projetos no município:

Participante 4: As dificuldades são mais voltadas ao monitoramento por parte das secretarias executoras que tem dificuldade na execução, tanto no plano físico como financeiro por não ter uma metodologia de trabalho bem aplicada e equipe capacitada.

Também foram apresentadas diversas contribuições sobre as melhorias necessárias para um bom monitoramento e controle dos projetos, tais como: implantação de um sistema informatizado de gestão, parametrização de indicadores de desempenho, como citado a seguir:

Entrevistado 1: Uma ferramenta própria de gestão seria de grande relevância para ampliar o nível de controle e aumentando o percentual de efetividade e qualidade dos projetos”. O grande problema é uma certa barreira por parte dos gestores das áreas finalísticas que acabam não gostando ou se sentindo incomodados com uma área meio ou de monitoramento demonstrando suas fragilidades, gargalos e problemas, ocasionando um mal-estar entre as Pastas. Mas isso é necessário. Se o objetivo é prestar um bom trabalho a sociedade, trazer resultados e qualidade a comunidade esses desafios devem ser superados e entendidos.

Entrevistado 2: As ferramentas de gestão contribuem para a realização de objetivos comuns que venham de encontro aos anseios da Prefeitura e ela deve escolher que tipo de instrumentos ou ferramentas deve ser utilizadas pois ela que coordena todo o processo de gestão.

De modo contínuo foi retratada a necessidade de estruturação de grupos de trabalho atrelado a treinamentos periódicos que contemplem o gerenciamento de projetos.

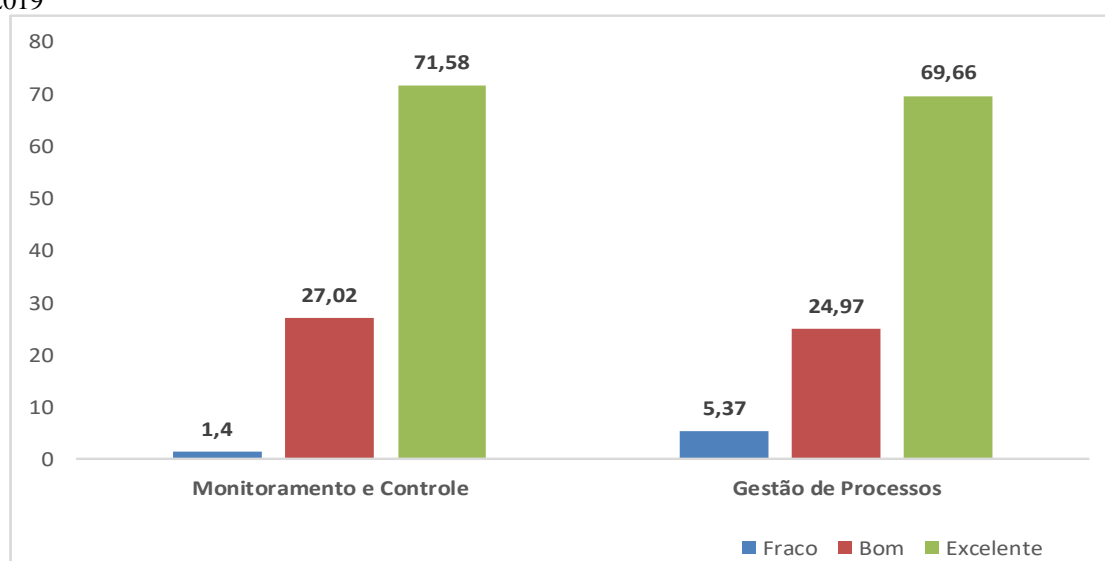
Participante 12: Criação de grupo de trabalho multidisciplinar que possa estudar, desenvolver e estabelecer rotinas para elaboração, execução e monitoramento de projetos alinhados ao PPA e as estruturas de gestão das pastas; Criação de um banco de projetos que possa subsidiar a tomada de decisão ou mesmo contribuir para a redução de tempo e custos de um projeto; Ciclo de formação contínua voltada a temática com foco em boas práticas e socialização delas com órgãos externos.

Participante 55: Em gestão de projetos podem ser utilizados indicadores que apontem se o que foi previsto e planejado, foi atendido total ou parcialmente, dentro

do orçamento previsto, no prazo planejado, e assim será possível determinar o sucesso ou fracasso do que foi pactuado. Já ciente de que o entendimento de sucesso será, em parte, determinado por quem irá efetuar a análise é preciso identificar quais os fatores colaboram, de forma eficiente, na obtenção do sucesso de um projeto.

No Gráfico 7 são agrupados os indicadores por conceito obtido onde foi possível perceber que tanto as questões que englobam os processos de gestão quanto as que contemplam o monitoramento e controle foram consideradas positivas ou excelentes, reforçando também a visão dos entrevistados.

Gráfico 7 – Análise sintética dos indicadores processo de gestão, monitoramento e controle – Palmas (TO) – 2019



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Campelli (2012) descreve o monitoramento e controle por meio de sistemas de indicadores planejados e com critérios bem definidos dentro dos objetivos a que o projeto se propõe. O desenvolvimento de metodologias que potencializem as ações de trabalho e melhor definam as estruturas e processos de execução além de minimizar problemas corriqueiros maximizam os resultados e convergem para o sucesso dos projetos executados pela administração pública.

Dito isso, o monitoramento e controle dos processos de gestão surgem como fase primordial do ciclo de gestão de projetos e sua institucionalização se dá mediante o desenvolvimento de ferramentas, técnicas e instrumentos que possam garantir melhor controle, qualidade, prazos, custos e objetivos a serem atendidos durante a execução.

Quadro 26 - Análise do indicador processos de gestão – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Tópicos	Secretário/Secretário			Equipe Técnica de Convênios			Coordenador/Gerente			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios Governo			Total geral das participações		
	Executivo												Federal			por nível e indicador		
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
PG01 - Projeto deve focar-se em entregas de produtos únicos.	-	33,33	66,67	-	25,00	75,00	5,88	29,41	64,71	-	18,75	81,25	-	50,00	50,00	1,75	28,07	70,18
PG02 - Disciplina em relação ao tempo, custo e qualidade.	-	33,33	66,67	-	25,00	75,00	-	11,76	88,24	-	12,50	87,50	-	50,00	50,00	-	21,05	78,95
PG03 - Rigidez no controle para garantir as entregas de custos.	8,33	41,67	50,00	12,50	37,50	50,00	5,88	52,94	41,18	-	37,50	62,50	-	50,00	50,00	5,26	43,86	50,88
PG04 - Garantia de flexibilidade e inovação para o projeto.	25,00	33,33	41,67	-	62,50	37,50	29,41	23,53	47,06	31,25	37,50	31,25	-	50,00	50,00	22,81	36,84	40,35
PG05 - Monitoramento controlado do progresso do projeto.	-	33,33	66,67	-	25,00	75,00	-	41,18	58,82	-	12,50	87,50	-	50,00	50,00	-	29,82	70,18
PG06 - Aprendizagem e melhoria para o sucesso do projeto.	-	25,00	75,00	-	12,50	87,50	-	29,41	70,59	-	18,75	81,25	25,00	50,00	25,00	1,75	24,56	73,68
PG07 - Inclusão do sucesso no processo de aprendizagem.	-	25,00	75,00	12,50	25,00	62,50	-	29,41	70,59	6,25	12,50	81,25	-	50,00	50,00	3,51	24,56	71,93
PG08 - Investigação e inclusão das falhas no processo de aprendizagem.	-	8,33	91,67	-	37,50	62,50	-	35,29	64,71	-	12,50	87,50	-	50,00	50,00	-	24,56	75,44
PG09 - Comunicação contínua entre os envolvidos como fator relevante.	-	8,33	91,67	-	25,00	75,00	-	23,53	76,47	-	18,75	81,25	-	25,00	75,00	-	19,30	80,70
PG10 - Disciplina e conhecimento pelos envolvidos no projeto.	-	25,00	75,00	-	25,00	75,00	-	23,53	76,47	-	18,75	81,25	-	25,00	75,00	-	22,81	77,19
PG11 - Metas claras, objetivas e responsabilidades definidas para a equipe do projeto.	-	16,67	83,33	-	12,50	87,50	-	17,65	82,35	-	12,50	87,50	-	50,00	50,00	-	17,54	82,46
PG12- Compromisso e confiança dos Stakeholders (partes interessadas) durante o ciclo de vida do projeto.	-	8,33	91,67	-	12,50	87,50	-	11,76	88,24	-	12,50	87,50	-	25,00	75,00	-	12,28	87,72
PG13 - Participação da alta gestão (prefeita e secretários) é condição preponderante para o sucesso dos projetos públicos.	8,33	25,00	66,67	-	25,00	75,00	5,88	11,76	82,35	-	12,50	87,50	-	-	100,00	3,51	15,79	80,70
PG14 - Gestão de stress é necessário.	8,33	25,00	66,67	-	50,00	50,00	5,88	41,18	52,94	-	37,50	62,50	25,00	25,00	50,00	5,26	36,84	57,89
PG15 - Credibilidade do gerente do projeto entre as partes interessadas.	-	16,67	83,33	-	25,00	75,00	-	23,53	76,47	-	12,50	87,50	-	25,00	75,00	-	19,30	80,70
PG16 - Pessoas que trabalham em projetos devem ser preparadas e possuir habilidades para a tarefa desempenhada.	-	25,00	75,00	-	25,00	75,00	-	11,76	88,24	-	25,00	75,00	-	-	100,00	-	19,30	80,70
PG17 - Projeto público é apenas uma atividade rotineira que demanda trabalho e tempo.	83,33	8,33	8,33	25,00	37,50	37,50	41,18	35,29	23,53	43,75	31,25	25,00	25,00	25,00	50,00	47,37	28,07	24,56
Total de participações por nível e cargo ocupado	7,84	23,04	69,12	2,94	28,68	68,38	5,54	26,64	67,82	4,78	20,22	75,00	4,41	35,29	60,29	5,37	24,97	69,66
MP01- entende-se que a implantação de uma metodologia própria para projetos públicos garantirá maior qualidade dos projetos executados.	8,33	33,33	58,33	-	37,50	62,50	-	35,29	64,71	-	31,25	68,75	-	50,00	50,00	1,75	35,09	63,16
MP02- a construção de indicadores de desempenho para os projetos é tido como primordial por auxiliar na mensuração de resultados e avaliação de metas e etapas cumpridas.	-	33,33	66,67	-	37,50	62,50	-	23,53	76,47	-	31,25	68,75	-	50,00	50,00	-	31,58	68,42
MP03- uma ferramenta de gestão precisa ir além de sistemas que são alimentados por informações e possibilitar o cruzamento de indicadores para obtenção de resultados que contribuam na tomada de decisão e que garantam o sucesso aos beneficiários e a gestã	-	16,67	83,33	-	25,00	75,00	5,88	17,65	76,47	-	25,00	75,00	-	25,00	75,00	1,75	21,05	77,19
MP04- as avaliações periódicas auxiliam o trabalho das equipes no gerenciamento da qualidade, das comunicações, dos riscos e controle do projeto.	-	33,33	66,67	-	12,50	87,50	5,88	17,65	76,47	-	25,00	75,00	-	50,00	50,00	1,75	24,56	73,68
MP05- o uso de metodologia, ferramentas e métodos de monitoramento precisam alinhar base teórica e serem adaptáveis a realidade do município.	-	33,33	66,67	-	12,50	87,50	5,88	5,88	88,24	-	31,25	68,75	-	50,00	50,00	1,75	22,81	75,44
Total de participações por nível e cargo ocupado	1,67	30,00	68,33	-	25,00	75,00	3,53	20,00	76,47	-	28,75	71,25	-	45,00	55,00	1,40	27,02	71,58

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

4.2.4.7 Participação Social e Entrega da Política

Consiste em um indicador utilizado após a finalização do projeto, tendo como medição os índices de conclusão do objeto do projeto em relação aos benefícios previstos e alcançados, os resultados dos processos concluídos em relação aos planejados e o impacto social junto aos beneficiários. Afere os resultados de cada atividade com registros das lições aprendidas e possibilidade de uso em projetos semelhantes (PMBOK (2017)). Contempla também o atendimento dos procedimentos burocráticos e legais para a prestação de contas perante o governo federal.

No quadro 27 estão contidas as 7 variáveis que compõem o indicador, subdivididas em dois grupos, tendo a questão PS02 com polaridade menor-melhor e as demais maior-melhor.

O primeiro contempla a participação dos atores sociais na execução e pós execução dos projetos (PS01), os eventos realizados para avaliar o projeto com a comunidade (PS03), a participação da comunidade nas ações de planejamento, continuidade e manutenção dos projetos (PS04) e a ampla divulgação dos resultados alcançados pelos projetos (PS06) que obteve conceito variando entre “bom”, “fraco” e “excelente”. Ao extrair as análises por cargo agrupado foi detectado a classificação de “fraco”: PS01(secretários, coordenadores e gerentes), PS03 (coordenadores, gerentes e analistas do governo federal) e PS03 (coordenadores e gerentes).

No segundo grupo são retratados os procedimentos formais e burocráticos para a prestação de contas ao ente financiador estando inclusos somente a prestação de contas ao governo federal (PS02), o cumprimento dos requisitos legais (PS05) e a guarda do registro documental (PS07).

Na visão dos entrevistados a participação social é vista como um termômetro que mede os níveis de satisfação e o impacto da política aplicada em determinada localidade, cabendo ao gestor instituir mecanismos que aprovelem e permitam que a sociedade manifeste seu interesse e avaliação dos benefícios obtidos. Todavia, na prática a participação social dificilmente acontece. Os beneficiários dos projetos são atendidos, o município comprova perante o ente federal a execução do objeto pela prestação de contas formal. Inexistem instrumentos que possam medir o grau de satisfação, as contribuições e oportunidades advindas da avaliação da sociedade.

Entrevistado 1: no caso das transferências voluntárias a participação social é vista de modo diminuto, pois não é exigida formalmente, tornando-se um desafio a ser superado pela gestão. Existe uma certa deficiência do poder público em mensurar os níveis de efetividade dos recursos investidos em projetos desse porte.

Quadro 27 - Análise do indicador participação e entrega da política – por categoria funcional – Palmas (TO) – 2019

Tópicos	Secretário/ Secretário Executivo			Equipe Técnica de Convênios			Coordenador/ Gerente			Equipe Técnica de Execução			Analista Convênios Governo Federal			Total geral das participações por nível e indicador		
	12 participantes			8 participantes			17 participantes			16 participantes			4 participantes			57 participantes		
	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente	Fraco	Bom	Excelente
PS01 - Participação de atores sociais e beneficiados na execução e pós execução do projeto.	33,33	50,00	16,67	-	87,50	12,50	47,06	41,18	11,76	12,50	81,25	6,25	-	50,00	50,00	24,56	61,40	14,04
PS02-Utilização dos resultados obtidos somente para prestar contas ao governo federal.	50,00	41,67	8,33	37,50	50,00	12,50	47,06	35,29	17,65	43,75	50,00	6,25	50,00	50,00	-	45,61	43,86	10,53
PS03-Realização de eventos junto a comunidade para extrair o nível de satisfação com o projeto.	66,67	25,00	8,33	12,50	75,00	12,50	52,94	29,41	17,65	25,00	68,75	6,25	50,00	25,00	25,00	42,11	45,61	12,28
PS04-Participação da comunidade nas ações de planejamento para a continuidade ou manutenção das ações do projeto.	33,33	58,33	8,33	25,00	50,00	25,00	47,06	41,18	11,76	31,25	56,25	12,50	75,00	25,00	-	38,60	49,12	12,28
PS05-Realização da restação de contas física e financeira a fim de cumprir requisito legal.	-	16,67	83,33	-	-	100,00	-	5,88	94,12	-	12,50	87,50	-	-	100,00	-	8,77	91,23
PS06-Divulgação na mídia local notícias para a sociedade sobre os resultados alcançados nos projetos.	33,33	41,67	25,00	25,00	37,50	37,50	23,53	58,82	17,65	12,50	56,25	31,25	25,00	25,00	50,00	22,81	49,12	28,07
PS07- Guarda de registro documental dos projetos executados, ficando a disposição dos órgãos de controle e da sociedade.	-	25,00	75,00	-	12,50	87,50	5,88	5,88	88,24	-	31,25	68,75	-	-	100,00	1,75	17,54	80,70
Total de participações por nível e cargo ocupado	30,95	36,90	32,14	14,29	44,64	41,07	31,93	31,09	36,97	17,86	50,89	31,25	28,57	25,00	46,43	25,06	39,35	35,59

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

5. DISCUSSÃO

O presente estudo buscou analisar a gestão das Transferências Voluntárias da União, com base no desempenho dos projetos executados pela Prefeitura de Palmas, no período de 2013 a 2018, identificando sob a ótica do arcabouço teórico, da pesquisa documental e da percepção do envolvidos os elementos que contribuíram para o sucesso ou dificultam a execução dos projetos no ambiente pesquisado.

A teoria construída atingiu níveis consideráveis de influência e conformidade, visto que enquanto abordagem teórico principal, o gerenciamento de projetos foi revelado como ferramenta de grande importância no campo da administração pública, dando maior legitimidade e uso eficiente dos recursos investidos. O financiamento dos projetos, via transferências voluntárias, considerou os preceitos legais atrelados ao ciclo de vida e processos de gestão de projetos. O monitoramento foi tratado como viés de acompanhamento e controle do projeto contribuindo com resultados positivos para obtenção de fontes de evidências verídicas.

Objetivando maior alcance no tratamento dos dados foram combinadas estratégias de pesquisa quantitativa e qualitativas ampliando os campos de análise e os contextos específicos utilizando a pesquisa documental acrescido da aplicação de questionário e entrevista junto às equipes técnicas (gestores, coordenadores e técnicos) dos entes federados (município, instituição mandatária e governo federal).

Com base no exame integrado foi possível estabelecer uma relação de complementaridade entre os cenários, pessoas e materiais pesquisados preenchendo todas as lacunas encontradas com parâmetros tangíveis entre os objetivos propostos e a questão norteadora da pesquisa: **qual o desempenho da Prefeitura de Palmas na gestão dos projetos financiados com recursos de transferências voluntárias?**

O construto determinado para o estudo de caso fortaleceu a análise dos dados, permitindo que a realidade do ambiente pesquisado fosse retratada com veracidade, confiabilidade e segurança. Obteve-se um significativo acervo de informações sobre os indicadores (operacionais e desempenho) dentro das áreas de avaliação e variáveis determinadas para a pesquisa.

Por intermédio dos resultados alcançados conclui-se que a gestão dos projetos financiados com recursos de transferências voluntárias no município de Palmas possui níveis consideráveis de morosidade, pouca eficiência e efetividade. Todavia, situa-se acima da

média geral dos municípios brasileiros na avaliação geral do desempenho das transferências voluntárias instituído pelo IDTRV.

O estudo revelou os desafios e as oportunidades a serem superados pelo município para o alcance de resultados efetivos relacionados aos indicadores operacionais (execução física, desempenho financeiro, prazos e cronograma e prestação de contas) através da medição dos percentuais de execução dos projetos e os indicadores de desempenho (planejamento, desenvolvimento profissional, processos de gestão e metodologias) pelos níveis de percepção dos participantes.

Enquanto o indicador de desempenho físico atingiu 35% de execução o financeiro chegou a 47%, mostrando níveis de disparidades entre o que foi aprovado e o que foi gasto. Outro ponto de atenção detectado foi a ocorrência de aditivo de prazos em todos os projetos selecionados, extrapolando o tempo inicialmente previsto de 2 anos para 3,5 aos convênios e 3,8 anos para os contratos de repasse. Ademais um volume expressivo de recursos deixaram de ser recebidos e utilizados pelo município por situações de supressão e inexecução total destinados a construção de raia olímpica e ginásios poliesportivos e ao fomento da economia solidária no município. Houve uma aproximação entre as informações obtidas nas plataformas virtuais (SICONV e IDTRV) com aqueles extraídos dos relatórios SUCONV. O quantitativo de recursos empoçados para a execução dos instrumentos deveria ter um condicionante positivo para o cumprimento do ciclo de vida dos projetos. Todavia, o excesso de burocracia e a morosidade no tramite dos processos internos voltados a contratação dos serviços contribuem para os atrasos operacionais, aumento dos produtos e serviços contratados e a descontinuidade dos projetos.

Como foi dito de modo incisivo pelos participantes da pesquisa as empresas contratadas, em sua maioria, não possuem capacidade técnica, operacional e financeira para executarem os serviços. De modo convergente os relatórios de execução encaminhados pelas secretarias executoras não contém fidedignidade e suficiência de informações sobre a real situação da execução dos projetos. A falta de comprovação material impossibilitou de conhecer o alcance e o impacto social (conhecimento, meios de participação e níveis de satisfação) das transferências voluntárias da União. Os grupos envolvidos diretamente na execução dos projetos (coordenadores e equipes técnicas de execução) é constituído, em sua maioria, por servidores nomeados com indicação política, sem formação ou quaisquer tipo de experiência na área de gestão de projetos, acrescido de uma alta rotatividade. Isso contribui negativamente para o fortalecimento e aprimoramento das equipes de trabalho produzindo

insucessos nos projetos realizados. Essa analogia dos principais desafios foi detectada durante todo o processo de coleta e análise dos dados, acrescida pela vivência e experiência profissional da pesquisadora na área de planejamento e gestão de projetos em diversos órgãos do município.

Apesar de não expresso de modo direto no IDTRV esses resultados podem se consolidar no comparativo aos piores índices: atendimento de cláusula suspensiva (I3), execução financeira (I4), recursos empoçados (I5), objetos concluídos plenamente (I10), desempenho dos custos (I11) e dos prazos (I12). O conjunto desses resultados afeta de modo direto na operacionalização efetiva dos instrumentos pois vinculam-se aos objetivos, metas, custos e tempo determinado para os projetos.

Dentre os pontos positivos extraídos da pesquisa é possível considerar a existência de um departamento exclusivo para a gestão das transferências voluntárias e sua composição técnica, o cumprimento das prerrogativas legais quanto a adimplência municipal, publicidade dos documentos formais e a percepção dos participantes quanto a relevância e necessidade de implantação de uma metodologia de gestão de projetos na municipalidade.

Entre os argumentos que consolidam o desempenho tático e operacional da SUCONV no município foi possível extrair o respaldo da equipe técnica em relação aos envolvidos na gestão dos projetos (técnicos e gestores). O setor é constituído por um corpo técnico reduzido com atividades possuidoras de características intrínsecas relacionando-se diretamente a fiscalização do trabalho realizado pelas secretarias, cumprimento das legislações e realização de procedimentos burocráticos que garantam a adimplência municipal para obtenção de recursos futuros.

De igual modo o monitoramento e controle dos projetos efetivado, quinzenalmente pela SUCONV, possui amplo conhecimento por parte da gestão municipal e tem auxiliado de modo positivo na execução dos instrumentos. Essa informação é comprovada na análise consubstanciada dos indicadores do IDTRV de Palmas que obteve um crescimento progressivo de 57,34 (2018) para 66,89 (2019) superando a média municipal brasileira de 63,73 (2019). Dos cinco indicadores com maior destaque na composição do IDTRV três relacionam-se ao trabalho da SUCONV, sendo estes: prestação de contas aprovada (I9), instrumentos em TCE (I8), aditivos dos instrumentos (I7).

Os sujeitos da pesquisa consideraram a implementação de uma ferramenta de gestão de projetos como de grande relevância para ampliar os níveis de controle e efetividade dos

projetos executados, bem como a qualificação das equipes de trabalho com processos formativos na áreas de gerenciamento de projetos.

Quando da análise consubstanciada dos parâmetros avaliativos foi possível vislumbrar pontos desconexos entre a pesquisa documental e a percepção dos participantes dentre os quais cita-se a avaliação positiva dos indicadores planejamento da execução, cumprimento dos prazos, execução física e financeira. É possível que essa desconformidade se traduza devido a falta de formação profissional na área de projetos de 56% acrescido da falta de experiência de 31% dos participantes, em sua maioria coordenadores e equipes técnica de execução. Os múltiplos atores envolvidos estão diretamente vinculados com processos multidimensionais com entendimento e pontos de interesses divergentes.

Não é possível falar em processos de melhoria contínua em qualquer área sem que o cerce de atuação seja o desenvolvimento profissional das equipes de trabalho. Isso porque, quando o profissional está contido em determinado contexto mais não possui habilidades e competências seus níveis de produtividade, conhecimento e contribuições são limitados. Assim, deduz-se que a maioria dos participantes da pesquisa analisaram os indicadores baseado pela vivência e rotina prática de trabalho. O município vem cumprindo os impositivos legais necessários a obtenção de recursos de transferências voluntárias o que de certa forma pode influenciar a avaliação em grupos pouco experientes.

Não se intenciona descaracterizar a percepção dos participantes da pesquisa nem tampouco burlar os resultados encontrados, porém, é preciso ter uma análise mais aproximada do fenômeno estudado, compreendendo as influências e limitações presentes. Os pontos limitantes encontrados contribuíram de certo modo para uma melhor compreensão do perfil das equipes de trabalho, esclarecendo a principal fragilidade do município para o sucesso na gestão dos projetos.

Ao invés de sanar o assunto abordado, cogita-se que essa dissertação possa contribuir para futuros trabalhos na área de gestão de transferências voluntárias com ênfase no monitoramento e controle.

6 RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS: MODELO DE INTERVENÇÃO E PRODUTO DA PESQUISA

6.1 Modelo de Intervenção para Gestão das Transferências Voluntárias

No decorrer deste estudo foi possível obter uma gama de informações extraídas de documentos oficiais disponibilizados tanto pelo município de Palmas quanto nas plataformas virtuais do Governo Federal para um melhor entendimento e construção dos cenários da pesquisa.

Num primeiro momento optou-se por elaborar juntamente com a equipe da SUCONV um modelo de intervenção que contemplasse a melhoria dos processos de trabalho por meio da modelagem de uma metodologia adequada a gestão das transferências voluntárias no município de Palmas.

Todavia, no segundo semestre de 2019 foi disponibilizado pelo Governo Federal o Guia Metodológico para Melhoria da Gestão das Transferências da União – MEG-Tr, que passará a ser utilizado para apoiar a implementação objetiva das condições de aprimoramento da gestão e dos processos dos projetos financiados pela União por todos os demais entes federados, a partir de março de 2020.

Como produto do processo de intervenção, explícito, de maneira sucinta, a sugestão da forma de aplicação do MEG-Tr à Prefeitura de Palmas, em Minuta de Nota Técnica.

6.2. Produto da Pesquisa: Nota Técnica

A presente Nota Técnica surge como Produto Final da pesquisa de mestrado em Gestão de Políticas Públicas – GESPOL da Universidade Federal do Tocantins – UFT, tendo como tema “**TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS: Análise do Desempenho da Prefeitura de Palmas no Gerenciamento de Projetos no período de 2013 a 2018**”, sob a orientação do Prof. Dr. Waldecy Rodrigues.

Apresenta um diagnóstico consolidado da gestão dos projetos executados com recursos de transferências voluntárias da União, no período compreendido para o estudo, acrescido da prospecção dos principais motivos que impactem na execução dos instrumentos dentro dos prazos e condições previstas nos projetos.

Possui base teórica fundamentada em revisão sistemática na literatura, a qual trata do assunto com ênfase em pesquisas vinculadas às experiências práticas que abordem os

processos de gestão acrescido da utilização de indicadores e metodologias com aplicabilidade na administração pública.

Caracteriza-se como um estudo de caso, realizado por meio de abordagem descritiva, com finalidade aplicada e combinando avaliações quantitativas e qualitativas, tendo como instrumento de coleta de dados a revisão bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas, de modo que se possam obter várias fontes de evidências de interesse, extraídos de consulta pública nas plataformas virtuais do governo federal e Prefeitura de Palmas.

Foram respondidos 57 questionários com questões abertas e fechadas aos servidores municipais (12 secretários e secretários executivos, 08 servidores da SUCONV, 17 coordenadores e gerentes de projetos, 16 técnicos da área de execução e 04 analistas do governo federal) acrescida de 02 entrevistas realizadas com os gestores da Secretaria Municipal de Infraestrutura e Serviços Públicos e o Secretário Municipal Extraordinário de Assuntos Estratégicos, Captação de Recursos e Energias Sustentáveis. A Prefeita de Palmas foi convidada a participar da pesquisa, não sendo possível por falta de agenda para a entrevista.

O roteiro de perguntas dos questionários e entrevistas foi construído com base nos indicadores que compõem o ciclo de gerenciamento de projetos e o Índice de Desempenho das Transferências Voluntárias da União- IDTRV. Contemplou as áreas de planejamento da execução, execução física, desempenho financeiro, cronograma e prazos, equipe técnica, desenvolvimento profissional, processos de gestão, participação social e entrega da política e na análise dos dados, usou-se a combinação dos métodos quantitativos e qualitativos.

Os condicionantes discriminados tratam dos projetos em execução, todavia, possuem aplicabilidade em quaisquer tipos de projetos de modo simultâneo.

6.2.1. Termos e significados

Para fins desta Nota Técnica são apresentados os principais conceitos relacionados aos processos de gestão de projetos extraídos das normativas federais que tratam sobre transferências voluntárias advindas da União, abaixo discriminadas:

a) projeto: um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de evento, com início, meio e fim, que se destina a atingir objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos

envolvidos e qualidade. É a materialização dos instrumentos firmados, pois sua execução dentro dos parâmetros descritos garante o cumprimento do objeto pactuado.

- b) instrumentos: convênios e contratos de repasse;
- c) convênio: instrumento que disciplina a transferência de recursos financeiros de órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, para órgãos ou entidades da Administração Pública Estadual, Distrital ou Municipal, direta ou indireta, consórcios públicos, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de projeto ou atividade de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação;
- d) contrato de repasse: instrumento administrativo, de interesse recíproco, por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atua como mandatário da União;
- e) concedente: órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, responsável pela transferência dos recursos, verificação da conformidade financeira, acompanhamento da execução e avaliação do cumprimento do objeto do instrumento;
- f) convenente: órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, ou consórcio público com a qual a administração pública federal pactua a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco;
- g) critérios de excelência: condições que auxiliam os gestores públicos a exercer, de maneira padronizada e sistematizada, sua governança com foco na busca da excelência de sua gestão dos instrumentos de transferências voluntárias;
- h) monitoramento: um sistema contínuo de averiguação dos projetos implementados, que se consolidará por meio de indicadores de verificação e registros administrativos que possam apoiar em futuras correções e ajustes nos problemas detectados ao longo da execução dos projetos.
- i) práticas de gestão: atividades executadas de forma ordenada e sistematizada, com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nas boas práticas dos padrões de trabalho; e
- j) governança: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle cuja aplicação permita aperfeiçoar as práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

6.2.2 Contexto dos Instrumentos Firmados (2013-2018)

No período de 2013 a 2018 o município de Palmas, conveniou 35 instrumentos (projetos) financiados com recursos de transferências voluntárias da União, na ordem de R\$ 58.118.473,26, conforme detalhado no quadro 1 a seguir:

Tipo de Investimento	Área de Concentração da Política Pública	Volume de Recursos Investidos em R\$
Obras e Serviços de Engenharia	Desenvolvimento social, esporte, infraestrutura urbana, turismo e desenvolvimento rural	35.733.370,23
Políticas Inclusivas e de Proteção Social	Educação, saúde, desenvolvimento social, educação, desenvolvimento rural, turismo, juventude, idoso, igualdade racial e mulheres.	13.030.931,63
Eventos	Esporte e cultura	9.354.171,40
Total Geral		58.118.473,26

Fonte: Plataforma Mais Brasil (2019).

Dentre os instrumentos firmados 23 estão em execução, 09 foram concluídos e 03 cancelados por inexecução.

6.2.3 Principais Problemas Detectados no Trabalho

Adiante serão apresentados os principais problemas detectados durante o estudo de caso a partir da coleta de informação na base de dados do município e governo federal acrescido do conhecimento declarado por parte das equipes técnicas envolvidas nos processos de execução dos instrumentos. Posteriormente serão discutidas as potenciais soluções voltadas a mitigar ou solucionar as situações de enfrentamentos apontada, que integrarão o modelo de intervenção, baseado no MEG-Tr.

a) Planejamento da Execução - Avalia as atividades executadas na fase preparatória que antecede a execução do projeto podendo medir o tempo médio gasto em relação ao prazo de execução, possui aplicabilidade durante a fase de pré-execução, sendo um importante indicador de desempenho. Abaixo serão apresentadas as principais dificuldades apresentadas para esse indicador.

- Inexistência de uma cultura organizacional padronizada de planejamento de execução dos projetos onde cada secretaria cria suas próprias rotinas de trabalho, as quais se modificam de acordo com a visão e interesse de cada gestor;
- Designação de fiscais de contrato pouco efetivas;
- Tempo de atendimento da cláusula suspensiva superior ao previsto;
- Morosidade dos processos internos voltados a contratação dos serviços por parte dos órgãos de controle interno, jurídico e licitação;
- Desconhecimento por parte dos órgãos de apoio quanto as normativas específicas para cada instrumento firmado, ocasionando atrasos na devolução dos processos;
- Inexistência de um roteiro padrão que oriente a formalização e gestão dos processos durante todo o ciclo de vida do projeto;
- As equipes que trabalham na elaboração do projeto de captação de recursos não se vinculam as equipes de execução;
- inexistência de processo para compor a organização e o replanejamento das ações para o início da execução dos objetos.
- Desequilíbrio entre a capacidade operacional dos órgãos municipais e o volume de trabalho despendido ocasionando morosidade e atraso no início dos projetos.

b) Execução Física e Cumprimento dos Prazos e Cronograma- Mede o percentual de execução física e o tempo do projeto compreendendo o desenvolvimento e controle do cronograma físico, metas, etapas, atividades com o plano de trabalho aprovado. Possui sincronia com a execução financeira, garantindo a lisura e legalidade dos atos praticados das empresas vencedoras das licitações não disporem de qualificação operacional, técnica e financeira para executarem o previsto no contrato firmado, com medida durante a fase de execução, sendo um indicador operacional. Segue abaixo as principais conclusões desses indicadores.

- Baixo percentual de execução física compreendendo a 35%;
- Percentual de execução física abaixo da execução financeira;
- Baixa priorização por parte da gestão para a execução dos instrumentos;
- Morosidade dos processos internos voltados a contratação dos serviços;
- Baixa capacidade técnica, operacional e financeira dos fornecedores para executarem os serviços contratados ensejando situações de paralisação e atrasos da execução física aumentando os custos operacionais com novos procedimentos administrativos;

- Tempo de finalização dos instrumentos elevado, atingindo média histórica entre 3,5 a 3,8 anos com tendência de crescimento, com destaque negativo para as obras e serviços de engenharia;
- Tempo de execução similar de instrumentos de baixo valor e atividades pontuais, indicando morosidade interna para os processos de gestão;
- Morosidade no início da execução de 16 instrumentos firmados sendo: 05 no ano de 2016; 08 no ano de 2017; 03 em 2018;
- Inexecução de 03 instrumento superior a 36 meses ocasionando cancelamento;
- Despesas pagas sem a devida comprovação e utilidade nas metas, etapas e atividades do projeto;
- Ausência de procedimento ateste e comprove a qualidade dos serviços prestados e aquisições;
- Fragilidade das informações prestadas pelas secretarias quanto a execução física dos projetos;
- Falta de padronização dos relatórios físicos elaborados por parte das equipes técnicas e baixa confiabilidade das informações disponibilizadas devido à falta de comprovação material;
- Serviços executados fora do plano de trabalho aprovado com reprovação de pagamento pelo convênio ficando o município por conta de arcar com as despesas.

c) Desempenho Financeiro - Mede os níveis de utilização e aplicação dos recursos de modo eficiente e valores aprovado. Vincula-se aos indicadores avaliando o cumprimento do tempo previsto, a prestação de serviços com qualidade ao menor custo possível, sendo um indicador operacional medido durante a fase de execução.

- Baixo desempenho financeiro dos instrumentos no valor de 47%;
- Aumento expressivo dos recursos para aquisições no projeto devido aos atrasos de execução, superior a 24 meses;
- Elevado volume de valores depositados pelo Concedente em contas específicas sem utilização por mais de 18 meses, atingindo o montante de R\$ 12.970.189,57 no período;
- Ausência de estudos e medidas que mensurem a compatibilidade entre os recursos recebidos, valor final para conclusão dos objetos, disponibilidade orçamentária e financeira do município.

d) Equipes Técnicas e Desenvolvimento Profissional

- Parte das equipes que atuam como coordenadores e gerentes apontaram não conhecerem o projeto como um todo e não segue um roteiro definido para as suas atividades. Essas são realizadas de acordo com o que o gestor ou chefe imediato vai determinando;
- Alta rotatividade das equipes de trabalho por indicação política sem experiência prévia na área de atuação;
- Elevado percentual de profissionais que atuam na execução dos instrumentos que não possuem qualquer formação na área de gerenciamento de projetos, compreendendo 56% da amostra;
- Inexistência de sincronia entre as atividades desempenhadas pelos profissionais e aquelas contratadas para o projeto;
- Ausência de processos formativos que preparem as equipes para atuarem dentro do projeto de acordo com as responsabilidades e níveis de colaboração;
- Ausência de cursos para os servidores efetivos com maior experiência e tempo na gestão de projetos visando torna-los multiplicadores;
- Inexistência de incentivos para servidores com boas práticas na gestão de projetos dentro da municipalidade;
- Baixa capacidade técnica e operacional das equipes que atuam na coordenação e gerência dos projetos;

e) Processos de Gestão, Monitoramento, Controle e Participação Social

- Morosidade na tomada de decisão por parte da alta gestão em relação as demandas dos projetos;
- Comunicação pouco eficiente entre os gestores e equipes técnicas no projeto;
- Ausência de processos integrados de gestão dos processos possibilitando maior agilidade e evolução;
- Ausência de plano de engajamento das partes interessadas que possibilite melhorar a comunicação, os processos de trabalho e garantam padrão de qualidade durante o ciclo de vida do projeto.
- Ausência de avaliações periódicas que auxiliem o trabalho das equipes no gerenciamento da qualidade, comunicações, riscos e controle dos projetos;
- Longo período sem que ocorra um efetivo acompanhamento da evolução dos projetos;

- Inexistência de relatórios gerenciais de monitoramento e controle dos processos de execução que permitam comparações históricas para se avaliar as variações ocorridas e estabelecer prognósticos para os projetos;
- Ausência de procedimento para avaliar a qualidade dentro do processo de aquisição dos serviços dentro do projeto;
- Experiências e lições aprendidas de projetos anteriores são desconsideradas
- Falta de indicadores que mensurem o desempenho dos projetos;
- Forte dependência das equipes técnicas em relação aos gestores durante a fase de execução para providências de procedimentos operacionais e administrativos simplificados contribuindo para o atraso das ações do projeto;
- Ausência de mecanismo sistemático para divulgação das informações;
- Baixa participação social de atores sociais e beneficiados na execução e pós execução do projeto.

6.2.4 Modelo de Excelência para Gestão de Transferências Voluntárias

Enquanto proposta de intervenção o Modelo de Excelência para Gestão de Transferências Voluntárias - MEG-Tr surge como agente de integralização, passível de criar um alinhamento entre os propósitos da pesquisa e a necessidade de sua implantação no município nos prazos legais estipulados pelo governo federal. Concomitantemente agregará valor “as melhorias identificadas, incrementando e inovando os pontos fortes em cada processo avaliado pela gestão”. (MEG-Tr, p 6).

O MEG-TR visa apoiar a implementação objetiva das condições para o aprimoramento da gestão e dos processos das organizações das transferências voluntárias da União focadas em resultados para o cidadão.

Outro fator relevante para a sugestão do MEG-Tr como proposta de intervenção é a possibilidade “dos órgãos e entidades públicos atuarem na implantação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas e dos resultados atuais”. O ciclo de melhoria continua é feito por meio da estruturação de “um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e se mantém ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo”.

Na figura 23 é demonstrado como os processos de melhoria contínua do modelo de gestão proposto no MEG-Tr se consolidam no ambiente da gestão. Esse caminho permite a produção de dados comparativos e históricos dos processos de gestão dos projetos e a oportunidade de redirecionar as ações de melhoria com enfoque na maturidade organizacional e excelência da gestão.

Figura 23 – Processo de melhoria contínua do modelo de gestão - MEG-Tr



Fonte: MEG-TR, 2019.

O processo de planejamento das ações para implementação do MEG-Tr ocorre com a aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências Voluntárias da União – IMG-Tr 100 pontos, tido como a base fundamental para o planejamento das ações necessárias a implantação do MEG-Tr. Sua aplicação contempla instituições que estejam no primeiro ou com vários ciclos de avaliação de melhoria realizados.

Para implementação do MEG-Tr é preciso constituir um Comitê de Governança e Gestão, aderir ao Programa de Melhoria, proceder com a avaliação institucional por meio da metodologia IMG-Tr 100 pontos e obter validação da Coordenação da Rede SICONV.

A avaliação institucional é dividida em duas dimensões: processos gerenciais (contemplam as práticas de gestão empregadas e os padrões de trabalho desenvolvidos) e os resultados (consequências objetivas das práticas empregadas). O somatório geral da avaliação quantifica o grau de maturidade da gestão conforme figura 24.

Figura 24- Pontuação geral dos fundamentos e práticas destacadas

Dimensão	Pontuação
1. Governança	10
2. Estratégia e Planos	10
3. Compromisso com as partes interessadas	15
4. Sustentabilidade	10

5. Capital Intelectual	10
6. Orientação por Processo	15
7. Geração de Valor Público	25
8. Práticas Destacadas	5
Total	100

Fonte: MEG-Tr, 2019

Com base na avaliação institucional serão selecionados os pontos de melhoria das práticas de gestão acrescido das ações de melhoria que farão parte do Plano de Melhoria da Gestão – PMG, o qual consiste em “um instrumento de gestão constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de autoavaliação da gestão da organização, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional”. (MEG-Tr, p 14).

Num primeiro momento são elencadas as oportunidades de melhoria para a gestão dos projetos, sendo utilizada uma Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para auxiliar no trabalho de definir prioridades em caso de ocorrência de processos com inúmeras atividades a serem executadas, conforme figura 25.

Figura 25- Pontuação da matriz de GUT

Pontos	Gravidade (Consequências se nada fosse feito)	Urgência (Prazo para tomada de decisão)	Tendência (Proporção do problema no futuro)
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação ou problema será imediato
4	Os prejuízos ou dificuldades são muito graves	É necessária uma ação com alguma urgência	Se nada for feito, vai piorar a situação ou problema em curto prazo.
3	Os prejuízos ou dificuldades são graves.	É necessária uma ação a mais rápida possível.	Se nada for feito, haverá um agravamento da situação ou problema em médio prazo.
2	Os prejuízos ou dificuldades são pouco graves.	Pode esperar um pouco para agir.	Se nada for feito, vai piorar a situação ou problema em longo prazo.
1	Os prejuízos ou dificuldades não são graves.	Não há pressa para agir.	Se nada for feito, não haverá agravamento e a situação poderá até melhorar ou o problema ser solucionado

Fonte: MEG-Tr, 2019

Em seguida o Plano de Melhorias é preenchido com base na metodologia 5W2H, composta por “um checklist de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto”, contemplando: o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando, por quem será feito, como será feito e quanto vai custar.”(MEG-Tr, p 18).

Importa dizer que o PMG não está atrelado ao planejamento estratégico da gestão nem tampouco poderá substituí-lo, sendo utilizado somente como ferramenta focada na melhoria da gestão dos projetos.

A validação do Plano de Melhoria acontece pelo registro das práticas de gestão acrescida das evidências que possam comprovar os resultados apontados, analisados e certificados pela Coordenação da Rede SICONV, com validade de dezoito meses no qual consta a pontuação geral obtida naquele período. Durante esse período o município possui prazo suficiente para implementar melhorias constantes do PMG e realizar uma nova aplicação do IMG-Tr.

De acordo com o IMG-Tr “as faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização, considerado este modelo básico de 100 pontos”.

6.2.5 Fundamentos da Gestão para Excelência

A representação do MEG-Tr é construída por meio de 7 fundamentos voltados para a gestão para a excelência como um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações, de modo integralizado e holístico, expressos em características tangíveis e mensuráveis, quantitativa ou qualitativas que se acontece por meio de processos de gestão e resultados, conforme descrito a seguir:

a) **Governança** - deve ser instituída na unidade de gestão mediante um sistema de liderança, no qual será composto por servidores comprometidos com a ética e a excelência, de modo que mobilizem os indivíduos em torno de valores, princípios e objetivos da organização. Ainda, com a governança é possível a exploração das potencialidades culturais presentes, possibilitando interação e liderança efetiva;

b) **Estratégias e Planos** - trata-se da formulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento de processos para gerar valor com a implementação destes. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade estratégica;

c) **Compromissos com as partes interessadas** - é a forma da Administração Pública estabelecer pactos com as partes interessadas, bem como nas suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos;

d) **Sustentabilidade** - a sustentabilidade remete a responsabilidade da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no

meio ambiente, além de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente;

e) **Capital Intelectual** - é o desenvolvimento e manutenção do capital intelectual da organização, formado por pessoas motivadas, engajadas e satisfeitas com as suas habilidades e competências. Representa, dessa forma, a inteligência da organização e lhe dá a capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e conseqüentemente seu desempenho.

f) **Orientação por Processos** - orientar os processos nada mais é do que o gestor reconhecer que a organização é formada por conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Dessa forma, é de suma importância que os processos sejam gerenciados, visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para as partes interessadas;

g) **Geração de Valor Público** – o valor público gerado consubstancia-se nos resultados econômicos, sociais e ambientais, assim como, de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas. Nessa linha, o valor público representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. (MEG-Tr, p 5).

6.2.6 Marco Legal

Com o objetivo de assegurar uniformidade e geração de valor público, a partir do melhor aproveitamento de recursos federais descentralizados pela União, por meio de convênios, contratos de repasse e termos de parceria, de fomento e de colaboração foi instituída a Portaria nº 66, de 31 de março de 2017.

Nela estão dispostos os critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse, tornando-se importante iniciativa do governo federal. Em seu art. 2º estabelece que os órgãos e entidades públicos devam adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à governança e à gestão das transferências voluntárias.

Por meio da Instrução Normativa nº 5, DE 24 DE JUNHO DE 2019, são disciplinadas as práticas de governança e gestão dos processos dos órgãos e entidades que atuam nas

transferências voluntárias de recursos da União, cumprindo o disposto no art. 5º da Portaria 66, de 31 de março de 2017 que prevê o:

- I. Detalhamento do programa de excelência de gestão de transferências voluntárias;
- II. Recomendações de práticas de governança e gestão para atendimento dos critérios de excelência;
- III. Mecanismos, procedimentos e critérios de avaliação das práticas de governança e gestão;
- IV. Modelos e procedimentos para capacitação sistêmica dos partícipes;
- e V. Modelo de plano de implantação do projeto de melhoria da gestão e governança a ser executado pelos entes concedentes e convenientes.

Nesse contexto, o MEG-Tr e o IMG-Tr 100 pontos surgem como estratégias de alinhamento das práticas de gestão com foco em resultados, valor agregado, oportunidades de melhoria, inovação, melhoria dos processos de gestão e avaliação contínua. Sua previsão legal encontra-se no art. 3º da Instrução Normativa onde *“os órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União observarão as práticas de governança e gestão, sistematizadas e descritas no Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr, aplicando as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa”*

Importa esclarecer ainda que o Relatório nº 201700374 elaborado pela Controladoria Geral da União avaliou a gestão das transferências voluntárias da União, no período de 2008 a 2016 e serviu como base diagnóstica para a construção dos citados modelos e das estratégias implementadas ou em fase de implantada pelo governo federal.

6.2.7 Objetivos

Enquanto proposta de intervenção o MEG-Tr surge, ainda, com os seguintes objetivos:

- a) ser agente de integralização na administração, capaz de criar um alinhamento entre os propósitos da pesquisa, as demandas locais e as políticas públicas financiadas pela união;
- b) agregar valor às melhorias identificadas pela gestão, incrementando e inovando os pontos fortes em cada processo avaliado pela gestão;
- c) propor a participação dos órgãos e entidades públicos na atuação da implantação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas e dos resultados atuais;
- d) quanto a implementação de ciclos contínuos, faz-se necessário realizar um conjunto integrado de ações, realizadas de modo corrente e, posteriormente, iniciar o processo decisório de avaliação das práticas e resultados, de modo que se mantenha ao longo dos anos.

6.2.8 Aplicação do Modelo

Para aplicação dos instrumentos de melhoria o município de Palmas deverá cumprir os seguintes passos, como descrito no art. 4º da Instrução Normativa nº 5, DE 24 DE JUNHO DE 2019:

- a) realizar cadastro de adesão ao MEG-Tr no Portal dos Convênios;
- b) viabilizar a participação de servidores nos eventos de capacitação divulgados no Portal dos Convênios;
- c) realizar anualmente as ações de avaliação e melhoria contínua da gestão, por meio da aplicação de um dos instrumentos de melhoria da gestão do MEG-Tr;
- d) aplicar um dos instrumentos de melhoria de gestão do MEG-TR, até 31 de março de cada ano, após adesão ao Modelo pelos órgãos e entidades, e encaminhar o Relatório de Melhoria da Gestão para validação da Coordenação da Rede Siconv, contendo o Plano de Melhoria da Gestão-PMG e o Nível de Maturidade da Gestão, gerados pela aplicação de um dos instrumentos; e
- e) apresentar, no Relatório de Melhoria da Gestão, a partir do segundo ciclo de aplicação de um dos instrumentos de melhoria da gestão do MEG-Tr, os resultados das ações de melhoria estabelecidas no Plano de Melhoria da Gestão-PMG anterior.

6.2.9 Prazos para Implantação do MEG-Tr

O processo de implantação do MEG-Tr cumprirá um cronograma de prazos de acordo com o estabelecido no art. 5º da supracitada Instrução Normativa no qual o município de Palmas encontra entre “ *órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Federal, bem como de Estados, Distrito Federal, municípios capitais de Estados e a partir de 50.001 (cinquenta mil e um) habitantes: até 31/03/2020.*”

6.2.10 Certificação e Divulgação do Relatório de Melhoria da Gestão

Esse processo será certificado pela Coordenação da Rede Siconv, contendo o Nível de Maturidade da Gestão em nome da Prefeitura de Palmas, com validade de dezoito meses. Os avanços e melhoria da capacidade institucional dos entes federados serão divulgados juntamente com as boas práticas de gestão implementadas, aplicadas e com resultados comprovados, podendo compor o banco de boas práticas de excelência para serem replicada em outras unidades da federação.

6.2.11 Recomendações

Neste trabalho é tido como de fundamental relevância a propositura da oferta por parte do município de cursos específicos na área de gerenciamento de projetos com ênfase naqueles que forneçam certificação profissional reconhecida dentro dos requisitos considerados pelo PMI, 2017 a seguir:

- a) Profissional de Gerenciamento de Projetos - PMP - ideal para o gerente de projetos experiente que pretende evidenciar sua competência na gestão de equipes de projetos. Ela é reconhecida e exigida mundialmente, o profissional que possui essa certificação tem atestada sua formação, experiência e competência para gerir projetos;
- b) Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos – CAMP - É voltada para profissionais de projeto com menor experiência, o profissional que possui essa certificação tem atestado que possui compreensão do conhecimento, terminologia e processos fundamentais de um gerenciamento de projetos;
- c) Profissional de Gerenciamento de Projetos - também reconhecida e exigida mundialmente, essa certificação atesta que o profissional possui competência para supervisionar vários projetos inter-relacionados e seus respectivos recursos para atingir objetivos estratégicos de negócios;
- d) Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI® - essa certificação atesta que o profissional possui *expertise* e competência para desenvolver e manter cronogramas dos projetos e, ainda, habilidades e conhecimento em todas as áreas de gerenciamento de projetos
- e) Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI® - PMI-RPM - o profissional que a possui tem atestado sua *expertise* e competência para avaliar e identificar riscos, mitigar ameaças e aproveitar as oportunidades dos projetos e, ainda, habilidades e conhecimento em todas as áreas de gerenciamento de projetos;
- f) Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®): -PMI ACP - atestar que o profissional possui conhecimento de princípios ágeis, práticas e ferramentas e técnicas através de metodologias ágeis.

De igual importância sugere-se a estruturação das equipes de trabalho do município a partir do fortalecimento da estrutura organizacional da SUCONV. Durante a análise de dados ficou constatado que o citado setor possui grande aceitação e respeito tanto dos gestores quanto das equipes técnicas, sendo considerado como um sistema embrionário para a futura composição de um modelo de Escritório de Projetos.

A priorização de servidores efetivos para atuarem no gerenciamento de projetos corresponde grande avanço para a administração pública pois contribui para que as boas práticas sejam replicadas e o contexto geral dos projetos possuam registro de memória e documental haja vista que esses servidores permanecem dentro do processo por longos períodos.

Acredita-se que a incorporação do Plano de Melhoria atrelado aos processos formativos e a estruturação da SUCONV como produto desta pesquisa compreende oportunidade para o alcance de bons resultados e excelência na gestão dos projetos de transferências voluntárias podendo ser replicados a todos os processos da gestão municipal.

Por fim sugere-se que no processo de instituição do Comitê de Governança sejam convidados como integrantes ou colaboradores servidores efetivos vinculados aos órgãos municipais que possuam instrumentos em execução e os demais órgãos vinculados ao planejamento, finanças, desenvolvimento profissional e a responsável pela gestão das transferências voluntárias no âmbito municipal;

6.2.12 Considerações Finais

A implementação do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr oportuniza condições para o aprimoramento da gestão e dos processos dos projetos financiados com recursos de transferências voluntárias, focadas em resultados para o cidadão. O modelo contempla ciclos contínuos de avaliação que acrescidos de indicadores de desempenho tendem a obter resultados mais efetivos.

Outro ponto de destaque é o monitoramento e alimentação dos processos de aprendizagem em plataforma própria disponibilizada pelo governo federal acrescida de processos formativos para a implantação MEG-Tr. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos.

Nesse sentido, vale ressaltar, que a opção pela avaliação e melhoria continuada da gestão pública, envolve um conjunto integrado de ações e é uma decisão da organização.

Sendo assim, acrescenta-se que o MEG-Tr trata a gestão por excelência mediante a consolidação de “mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social, compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo e adoção de práticas representativas e participativas” (MEG-Tr, p 5). Tal caminho permite a produção de dados comparativos e históricos dos processos de gestão dos projetos e a oportunidade de redirecionar as ações de melhoria com enfoque na maturidade organizacional e excelência da gestão.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Leonardo Silva. **Responsabilidade do gestor de contratos e convênios perante o Tribunal de Contas da União**. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEZERRA, Karen Aguiar. **Proposta de implantação de painéis de monitoramento e controle para projetos institucionais de infraestrutura de pesquisa em uma IFES baseada na técnica Life Cycle Canvas**. 2019. Dissertação de Mestrado. Brasil.

BORGES, Julia Garaldi; DE CARVALHO, Marly Monteiro. Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 2, n. 1, p. 174-207, 2011.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns

BRASIL. **Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Presidência da República. Brasília, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 7641, de 12 de dezembro de 2011**. Altera o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse; altera o Decreto nº 7.568, de 16 de setembro de 2011.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 02, de 02 de fevereiro de 2002**, que disciplina a coleta e o fornecimento de informações acerca de requisitos fiscais dos Estados, do Distrito Federal e de Municípios para a realização de transferências voluntárias, institui o Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias. Disponível em <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=237216> . Acesso em 18 de maio de 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, de 05 de maio de 2000. Disponível em: Acesso em: 13 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Avaliação da Gestão das Transferências Voluntárias da União**, 2018.

BRASIL. Plataforma Mais Brasil. 2019. Disponível em <http://www.plataformamaisbrasil.gov.br/modelo-de-excelencia-em-gestao-meg-tr> . Acesso em: 04 de janeiro de 2020.

BRASIL. Plataforma Mais Brasil. 2019. Disponível em <http://www.plataformamaisbrasil.gov.br> . Acesso em: 10 de junho até 28 de dezembro de 2019.

BRASIL. Plataforma Mais Brasil. 2019. Disponível em <http://www.plataformamaisbrasil.gov.br/paineis-gerenciais-brasil> . Acesso em: 28 de dezembro de 2019.

BRASIL. **Tesouro Transparente.** 2019. Disponível em: <http://www.plataformamaisbrasil.gov.br>. Acesso em: 29 novembro de 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Convênios e outros repasses.** 6. ed. Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo, 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Editora fgv, 2018.

BRITO, Johnatan Rafael Santana de. FINANÇAS PÚBLICAS E FEDERALISMO FISCAL: Uma análise da efetividade fiscal dos municípios brasileiros. 2017.

CAMPELLI, Magali Geovana Ramlow et al. **A Integração do gerenciamento de projetos com o balanced scorecard em projetos públicos: uma contribuição para a efetividade no gerenciamento de convênios.** 2012. Tese de Doutorado.

CARVALHO, Luiz Felipe. PMO: 7 Indicadores de Desempenho para o seu portfólio de projetos. Publicado em 27 de setembro de 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 2019.

CAVALCANTI, Francisco Rodrigo P.; JARBAS, A.; SILVEIRA, N. Fundamentos de gestão de projetos. Grupo Gen-Atlas, 2016.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2007.

Confederação Nacional de Municípios – CNM. CAUC. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/index.php/comunicacao/noticias/novo-cauc-confederacao-esclarece-duvidas-dos-gestores-municipais> . Acesso em 18 de maio de 2019.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRESPO, A. A. Estatística fácil. 17 ed. São Paulo: Saraiva 2002.

CRONBACH, J. L. My current t procedures. Educational and Psychological Measurement, Vol. 64 No. 3, junho 2004.

CRUZ, F. (Coordenador); VACCARI JR, A.; GLOCK, J. °; HERZMANN, N.; TREMEL, R. **V. Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DA UNIÃO, Tribunal de Contas; RODRIGUES, TCU-Gab Min Walton Alencar. Relatório de levantamento. 2014.

DAVIS, Kate. A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 3, p. 480-493, 2016.

DE MEDEIROS, Aline Alves. O processo de definição do escopo do projeto segundo o PMBOK. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 15, n. 21, 2015.

DE OLIVEIRA, Lais Macedo; GALVÃO, Maria Cristina Costa Pinto. *DESENVOLVIMENTO GERENCIAL*, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 2019.

DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWEN, JEANNETTE. **AMA-Manual de Gerenciamento de Projetos**. Brasport, 2009.

DINSMORE, Paul Campbell et al. *Projetos Brasileiros-Casos Reais de Gerenciamento*. Brasport, 2007.

DO VALLE, André Bittencourt. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Editora FGV, 2015.

DOS SANTOS, Fernanda Marsaro. *Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin*. 2012.

DUARTE, Teresa. *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)*. 2009.

FERREIRA, Daniela Stüpp. *Lei da responsabilidade fiscal: uma análise da administração pública e dos crimes de responsabilidade*. 2017.

FERREIRA, Ivan F. S.; BUGARIN, Maurício S. Transferências voluntárias e ciclo político-orçamentário no federalismo fiscal brasileiro. *Revista Brasileira de Economia*, v. 61, n. 3, p. 271-300, jul./set. 2007.

FLICK, Uwe. *Qualidade na pesquisa qualitativa*. In: **Qualidade na pesquisa qualitativa**. 2009.

GASPARINI, Diógenes. *Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 728.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILL, C.; W.L; JONES, G. R. *Strategy Management Theory an integrated approach*. 6ed. Boston:Houghton Mifflin Company, 2004.

JONES, L.R.; THOMPSON, F. Um modelo para a nova gerência pública. *Revista do Serviço Público*. n. 1. 2000.

JÚNIOR, Silva; DE SOUZA, Antonio. **O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco**. 2014.Tese de Doutorado.

JUSTEN FILHO, Marçal. Administração pública e arbitragem: o vínculo com a Câmara de Arbitragem e os Árbitros. **Revista Brasileira da Advocacia**, v. 1, 2016.

KEELING, Ralph. Gestão de projetos. Editora Saraiva, 2017.

KENNY, J. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. **Project Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 43-53, mar. 2003.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

KERZNER, Harold. Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. Editora Blucher, 2011.

KIKUTI, Karina. **Fatores críticos de sucesso em projetos internacionais de construção civil**. Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas. 2017.

LEVASSEUR, R. E. (2010). PEOPLE SKILLS: Ensuring Project Success—A Change Management Perspective. *Interfaces*, 40(2), 159–162.

LYNN JR., L.E. The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Study For. **Public Administration Review**, v. 61, n. 2. 2001.

LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio; COUTINHO, Heitor Leopoldo. Melhores Práticas em Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos no Setor Público: O Caso da Prefeitura do Rio de Janeiro. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 9, n. 2, p. 01-25, 2018.

MACIEL, Flávio José et al. **Método simplificado de gerenciamento de projetos baseado no PMI: uma Aplicação em Empresa de Bens de Capital**. 2006. Dissertação de Mestrado.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

MANSUR, Ricardo. **Implementando um escritório de projetos**. Brasport, 2007.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica. São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.

MATOS, Joana Filipa Rodrigues de. Avaliação e definição do sucesso em projetos de sistemas de informação. 2017. Tese de Doutorado.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2014.

MEDAUAR, Odete. Direito administrativo moderno. rev. e atual. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, v. 1999, 2009.

MEDEIROS, Bruno Campelo. Life Cycle Canvas (LCC): análise de um modelo de gestão visual para o planejamento de projetos. 2017.

MINAYO, M.C.S. Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2005

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12ª ed. São Paulo: Hucitec, 2010

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (2016). Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro 1967. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 de julho 1967.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (2016). Emenda Constitucional nº 86, de 17 de março de 2015. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 mar. 2015. Seção 1, p. 1.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (2016). Emenda Constitucional nº 17, de 04 de junho de 1998. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 de junho 1998

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (2016). Portaria nº 424, de 30 de dezembro. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 jan. 2017. Seção 1, p. 25.

MONTES, Eduardo. Introdução ao Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida. Escritório de Projetos, 2017.

MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, WILTON OLIVEIRA. Estatística básica. Editora Saraiva, 2017.

MORIOKA, Sandra; CARVALHO, Marly Monteiro de. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Production**, v. 24, n. 1, p. 132-143, 2014.

MOUTINHO, José da Assunção. Transferências voluntárias da União para municípios brasileiros: mapeamento do cenário nacional. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 151-166, 2016.

NAVARRO, Dorizon Alberto; JÚNIOR, Roque Rabechini; DA ASSUNÇÃO MOUTINHO, José. A influência da gestão de integração e de mecanismos culturais no desempenho de projetos: o caso de construção civil no segmento farmacêutico. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 17, n. 2, p. 591-618, 2018.

NETO, Adolfo. O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público. **Gestão Pública**, v. 8, n. 5, 2017

OLIVEIRA, Alexandre Ferreira. **Gestão de projetos estratégicos**: um estudo de caso. Dissertação apresentada ao departamento de Engenharia Naval e Oceânica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia. POLI-USP, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Rodrigo César Franceschini de. **Gerenciamento de projetos e a aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende. Antecedentes do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: estratégia, pessoas e operações—uma proposta de modelo conceitual. **Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**, v. 2, n. 2, 2014.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende. **Antecedentes do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: estratégia, pessoas e operações—uma proposta de modelo conceitual**. *Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*, v. 2, n. 2, 2014.

PALMAS. **Decreto nº 1.031 de 29 de maio de 2015**. Dispõe sobre os procedimentos para gestão das despesas públicas e adota outras providências

PALMAS. Secretaria Extraordinária de Assuntos Estratégicos, Projetos e Energias Sustentáveis. **Regimento Interno**. 2019.

PATAH, Leandro Alves; DE CARVALHO, Marly Monteiro. Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. **Production**, v. 26, n. 1, p. 129-144, 2016.

PISA, BEATRIZ; OLIVEIRA, ANTONIO. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. **Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 2, 2013.

PLATAFORMA MAIS BRASIL. Brasília, 2019. Disponível em <http://www.plataformamaisbrasil.gov.br>. Acesso em 03 de jan.2020

PMI, ANSI. guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). In: **Project Management Institute**. 2013.

PMI. **PMBOK – Project Management Body of Knowledge: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. PMI, 2017.

PORTER, Michael E. "What is strategy." Published November (1996).

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: IDNG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008.

PRADO, Darci. **A importância da evolução da maturidade em gerenciamento de projetos**. 2016.

PRADO, Darci. Fundamentos do modelo Prado-MMGP. Fonte: <http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf>, 2010.

PRADO. Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. **Nova Lima: INDG**, p. 25-118, 2004.

PRADO. Gerenciamento de projetos nas organizações. **Belo Horizonte: Desenvolvimento Comercial**, 2000.

RODRIGUES, Ivete; JÚNIOR, Roque Rabechini; CSILLAG, João Mário. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, 2007.

SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. Posicionamento do TSE sobre convênios entre a Administração Pública Federal e entidades do terceiro setor: afastamento da responsabilidade 26 subsidiárias da administração por passivos trabalhistas de entidades do terceiro setor que celebram convênios com a administração pública. **Revista de Direito do Terceiro Setor – RDTS**, Belo Horizonte, ano 3, n. 6 p. 189-197, 2009

SANTOS, Diego Pessoa; DE OLIVEIRA, Kamila Pagel; SILVEIRA, Mauro César. Coordenação e alinhamento entre escritórios de projetos: um estudo de caso na administração pública mineira. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 2, p. 128-152, 2013.

SANTOS, Diego Pessoa; DE OLIVEIRA, Kamila Pagel; SILVEIRA, Mauro Cesar. Coordination and alignment between office project: a case study in public administration of Minas Gerais, Brazil/Coordenação e alinhamento entre escritórios de projetos: um estudo de caso na administração pública Mineira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 128-153, 2013.

SANTOS, José Amaro dos; CARVALHO, Hélio Gomes. Referencial brasileiro de competências em gerenciamento de projetos. **Curitiba, Brasil. Associação Brasileira de Projetos**, 2006.

SILVA, MESSIAS REIS; PIRES, SANDRERLEY RAMOS. Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos e de Metodologia de Gerenciamento de Projetos no âmbito da Administração Pública Uma Visão Prática Aplicada À Concessionária De Energia. 2016.

SILVEIRA, Denis; BAHIA, Máira Paschoalino Fernandes. Um Guia de Recomendações para Trabalhar com Equipes Virtuais em Projetos Guiados pelo PMI. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 8, n. 2, p. 01-32, 2017.

SOARES, Márcia Miranda; DE MELO, Bruno Guimarães. Condicionantes políticos e técnicos das transferências voluntárias da União aos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 4, p. 539-561, 2016.

SOUZA, Celina. Reinventando o poder local: limites e possibilidades do federalismo e da descentralização. **São Paulo em perspectiva**, v. 10, n. 3, p. 38-52, 1996.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Convênios, consórcios administrativos, ajustes e outros instrumentos congêneres. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 2, n. 20, 12 out. 1997. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/456>>. Acesso em: 17 out. 2011.

TERRIBILI FILHO, Armando. Indicadores de gerenciamento de projetos: monitoração contínua. M. Books, 2010.

TESOURO TRANSPARENTE. Brasil, 2019. Disponível em <http://www.tesourotransparente.gov.br/>. Acesso em 22 de setembro de 2019.

- THIOLLENT, Michel et al. Metodologia da pesquisa-ação (7ª edição). 1996.
- TORRES, L. F. Fundamentos do gerenciamento de projetos: Grandes especialistas brasileiros (1 o ed). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2014.
- VALLE, A. B., Cierco, A. A., Soares, C. A. P., & Finocchio, J. (2014). Fundamentos do Gerenciamento de Projetos (3o ed). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- VALLERÃO, Alexandre Guido; ROSES, Luís Kalb. Monitoramento e controle de projetos de desenvolvimento de software com o scrum: Avaliação da produção científica. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 2, p. 100-127, 2013.
- VARGAS, Maria Augusta M. Grandes projetos e identidades locais: possibilidades e desafios das pequenas comunidades costeiras. **Relatório final. Convênio: CNO/FAPESE/GRUPO DE PESQUISA SOCIEDADE E CULTURA/UFS. Aracaju: UFS, 2015a**, 2015.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos (6a edição)**. Brasport, 2005.
- VERAS, Manoel. Gestão dinâmica de projetos: LifeCycleCanvas®. Brasport, 2016.
- VERZUH, Eric. MBA Compacto: Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Campus. **Spelta, AG, Albertin, AL**, v. 436, 2000.
- VEZZONI, Guilherme et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 1, p. 116-137, 2013.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002
- XAVIER, Carlos Magno et al. Metodologia de gerenciamento de projetos. **Rio de Janeiro: Brasport**, 2005.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ANEXO A

Relação dos Projetos de Transferências Voluntária do Município de Palmas (2013-2018)

Item	Ano	Objeto	Valor Global	% de Execução Física	% de Execução Financeira	Situação
01	2013	Fomento a Economia Solidária	2.160.000,00	53,02%	53,70%	Em execução
02		Mulheres na Política	299.500,00	100%	100%	Prestação de contas concluída
03		Estruturar a academia para Guarda Metropolitana	122.125,00	100%	100%	Prestação de contas aprovada
04		Realização do Concerto de Natal	100.000,00	100%	100%	Prestação de contas aprovada
05		Ações educativas PRONERA	945.000,00	55,45%	88,88%	Em execução
06		Construção de Complexo Esportivo	5.407.241,85	0,28%	0,2%	Em execução
07		Construção do Centro de Excelência do Futebol	3.050.235,79	-	-	Anulado por inexecução
08		Realização do 22º Arraiá da Capital	700.000,00	100%	100%	Prestação de contas enviada para análise
09		Programa Estação da Juventude	216.802,00	67,79%	67,66%	Em execução
10	2014	Realização do I Jogos Mundiais dos Povos Indígenas	4.501.760,00	100%	100%	Prestação de contas em análise
11		Construção de Centro de Saúde da Mulher	3.286.278,84	0%	0%	Em execução
12		Construção de Unidade Atendimento a Doenças Tropicais	4.919.908,42	0%	0%	Contrato de repasse.
13		Implantar o Programa Cultura Viva	600.000,00	100%	100%	Prestação de contas enviada para análise
14		Construção da Pista de Bicicross	900.000,00	24,86%	66,75%	Em execução
15		Implantar ações do Projeto Palmas Que Te Acolhe	670.625,82	100%	100%	Prestação de contas iniciada por antecipação
16	2015	Elaborar projeto de acessibilidade urbana	242.489,86	-	-	Convênio anulado por inexecução
17		Implantação de 10 (dez) Núcleos do Programa Vida Saudável	1.440.143,80	7,05%	46,65%	Em execução
18		Construção do Núcleo de Atendimento Integrado - NAI	8.703.504,99	0%	0%	Em execução
19		Ações de Igualdade Racial	245.300,00	5,33%		Em execução
20		Tocha Olímpica e Paraolímpica, em Palmas/TO	268.349,75	100%	100%	Prestação de contas enviada para análise
21		Revitalização da Orla da Praia da Graciosa	1.755.000,00	3,63%	3,63%	Em execução
22		Reforma da Feira Coberta da 307 Norte	1.477.500,00	100%	100%	Em execução
23		Reestruturação da Feira Coberta do Setor Aurenly I	1.262.712,29	100%	100%	Em Execução

Item	Ano	Objeto	Valor Global	% de Execução Física	% de Execução Financeira	Situação
24	2016	Aquisição de Calcário	562.680,00	100%	100%	Prestação de Contas Enviada Para Análise
25		Estruturação da Rede de Proteção Social Especial Básica	516.633,33	100%	100%	Em Execução
26		Fortalecimento da Assistência Técnica e Extensão Rural	1.650.000,00	0,93	0,99%	Em Execução
27		Pavimentação Asfáltica de Vias Públicas	250.000,00	0%	0%	Em Execução
28		Pavimentação Asfáltica de Vias Públicas	250.000,00	0%	0%	Em Execução
29		Construção da Raia Olímpica de Canoagem de Palmas	995.000,00	-	-	Convênio Anulado por inexecução
30		Capacitar Conselheiros de Saúde	155.000,00	0%	0%	Em Execução
31	2017	Implantação e Modernização de Infraestrutura Esportiva da Cidade de Palmas	410.000,00	0%	0%	Em Execução
32		Construção de Unidade Pública de Acolhimento	399.951,29	0%	0%	Em Execução
33		Implantar e Implementar uma Estação Juventude na Modalidade Complementar	314.631,82	8,33	0,8%	Em Execução
34	2018	Construção de Ponte na Cidade de Palmas – TO	2.666.036,76	0%	0%	Em Execução
35		Elaboração de Estudos e Planejamento para Desenvolver e Estruturar o Distrito Turístico de Palmas	1.050.000,00	0%	0%	Em Execução

ANEXO B

Roteiro do Questionários da Pesquisa

Planejamento da Execução
PE01- as equipes possuem total familiaridade com os procedimentos administrativos para aquisição de bens e serviços para o projeto.
PE02- os procedimentos licitatórios são realizados prevalecendo o pregão eletrônico para a aquisição de bens e serviços comuns e as modalidades previstas na 8.666/93.
PE03- são definidos os papéis, responsabilidades, interfaces, níveis de autoridade e procedimentos antes do início do projeto.
PE04- as informações e documentos para aquisição de bens e serviços são suficientes para proceder uma análise e manifestação técnica.
PE05- as equipes que atuam na captação dos recursos são as mesmas que ficam a frente da execução do projeto.
PE06- após a contratação é verificado se os produtos e serviços atendem aos requisitos especificados no plano de trabalho aprovado.
PE07- os procedimentos licitatórios e de seleção são publicados no diário oficial do município e portal da transparência.
PE08- os projetos implantados estão alinhados aos objetivos da gestão municipal.
PE09- a formalização dos processos administrativos obedece ao Plano de Trabalho aprovado.
PE10 - existe um fiscal de contrato para cada projeto em execução.
Execução Financeira
EF01- os recursos previstos no projeto estão contemplados no PPA, LOA, LDO e QDD.
EF-02- os orçamentos dos projetos são mantidos em conformidade ao aprovado.
EF03- em sua maioria, os atrasos na execução financeira dos projetos são devido à falta de repasse dos recursos pelo governo federal.
EF04- os projetos utilizam recursos de forma adequada.
EF05- existe grande morosidade nos processos de contratações com atraso no cronograma financeiro.
EF06- os projetos executados possuem grau satisfatório de retorno econômico e social para o município e governo federal.
EF07- é comum ter que aumentar os recursos de contrapartida para a execução financeira seja pela insuficiência ou defasagem financeira dos valores aprovados nos planos de trabalho.
EF08- é comum durante o ano orçamentário vigente ter que pedir suplementação de recursos financeiros para ser utilizado nas contrapartidas financeiras seja aquelas pactuadas ou ampliadas nos projetos.
EF09- avalie o seu nível de conhecimento sobre execução financeira de convênios e contratos de repasses.
EF10- desde o ano de 2013, os pagamentos de fornecedores têm sido realizados via OBTV - Ordem Bancária de Transferência Voluntária. Esse fator tem contribuído para a agilização dos processos de pagamento e maior credibilidade junto aos fornecedores.

Desempenho Financeiro
DF01- todos os riscos dos projetos são mapeados e monitorados durante a execução.
DF02- indicadores de qualidade e sustentabilidade são utilizados ao longo do ciclo de vida do projeto.
DF03- mudanças nas prioridades da gestão ocorrem de forma constante afetando na execução dos projetos.
DF04- a coleta de requisitos e informações sobre a execução dos projetos ocorre de forma adequada.
DF05- os objetivos são definidos de forma adequada ao projeto.
DF06- nível de apoio do governo federal na execução dos projetos.
DF07- avalie o nível de qualidade no atendimento das diligências/pendências de execução solicitadas pelo órgão concedente e/ou instituição mandatária.
DF08- são estabelecidos níveis de prioridade para a execução dos projetos.
DF09- são utilizados indicadores de qualidade do projeto para entregas, processos e desempenho na gestão.
DF10- apresente seu grau de conhecimento sobre ferramentas e indicadores de desempenho na gestão de convênios e projetos públicos.
DF11- são usados instrumento de coleta de informações que possibilite planejar e monitorar e controlar as ações dos projetos.
DF12-existe uma cultura de gerenciamento de projetos com metodologia apropriada às demandas da Administração Pública Municipal.
Processos de Gestão
PG01- o processo do projeto deve ser focado em resultados e entregas de produtos únicos. Para tanto, necessitam ter objetivos claros e definidos.
PG02- disciplina em relação ao tempo, custo e qualidade são necessários.
PG03- o controle deve ser rígido para garantir as entregas de custos.
PG04- o controle deve ser maleável para garantir a flexibilidade e inovação.
PG05- o controle é necessário para monitorar o progresso e tomar medidas necessárias
PG06- a aprendizagem e a melhoria contínua fazem parte da gestão de projetos públicos.
PG07- o sucesso deve ser determinado e incluído no processo de aprendizagem.
PG08- falhas devem ser investigadas e incluídas no processo de aprendizagem.
PG09- a comunicação entre os envolvidos deve ser contínua.
PG10- todos os envolvidos no projeto devem ser disciplinados para entregar de acordo com o plano.
PG11- cada membro da equipe que participa do ciclo de vida do projeto deve ter metas claras e responsabilidades definidas.
PG12- o compromisso e confiança dos Stakeholders (partes interessadas) é necessário durante o ciclo de vida do projeto.
PG13- a participação da alta gestão (prefeita e secretários) é condição preponderante para o sucesso dos projetos públicos.
PG14- gestão de stress é necessário.
PG15- o gerente do projeto deve ter credibilidade entre as partes interessadas.
PG16- pessoas que trabalham em projetos devem ser preparadas e possuir habilidades para a tarefa desempenhada.
PG17- projeto público é apenas uma atividade rotineira que demanda trabalho e tempo.

Equipe Técnica
ET01- a equipe do projeto tem competência técnica necessária para executar as metas e etapas do projeto.
ET02-02 - mudanças nas equipes de trabalho são constantes ocasionando prejuízos na execução dos projetos
ET03- o órgão que você trabalha nomeia um gerente para cada projeto, com experiência e preparo profissional para gerir as equipes.
ET04 - o gestor municipal do seu órgão possui conhecimento sobre o projeto e participa ativamente nos processos de tomada de decisão dos projetos.
ET05- o órgão disponibiliza estruturas de trabalho e cada componente da equipe possui papéis e atribuições bem definidos facilitando a execução do projeto.
ET06- avalie o nível de participação das equipes técnicas que você faz parte (expressar opiniões, sugerir processos de mudanças e propor alternativas que contribuam para o sucesso dos projetos).
ET07- avalie o trabalho da Superintendência de Convênios na resolução de problemas, apoio técnico, agilidade nos procedimentos burocráticos e capacidade técnica de seus servidores.
ET08- a Superintendência de Convênios é um órgão central com equipe técnica qualificada para a gestão dos projetos municipais.
ET09- os órgãos de Controle Interno e Jurídico contribuem e validam todos os processos administrativos e fornecem maior segurança para a sua tramitação.
ET10- no município de Palmas é possível perceber que o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção de resultados voltados ao atendimento ao cidadão.
ET11- no município de Palmas é possível perceber que adaptação e flexibilidade as mudanças são encorajadas por serem consideradas pontos fortes.
ET12- avalie o nível de maturidade em gerenciamento de projetos no órgão que você trabalha.
ET13- avalie seu nível de conhecimento profissional e utilização sobre os seguintes documentos: termo de referência, plano de trabalho, termo de convênio, projeto básico, relatório de execução, editais, cronograma físico e plano de aplicação detalhado.
Desenvolvimento Profissional
DP01- a gestão municipal respeita, valoriza e investe na formação profissional dos servidores na área de gerenciamento de projetos.
DP02- os membros da equipe do projeto recebem treinamento e assumem responsabilidades em relação a função que desempenhará no projeto.
DP03- existe programas de incentivo e valorização as equipes de projetos que obtém resultados efetivos no município de Palmas.
DP04- avalie seu nível de conhecimento em gestão de projetos a partir dos cursos ofertados pelo município de Palmas.
DP05- avalie a influência de sua experiência atual em gestão de projetos a partir dos cursos ofertados pelo município de Palmas.
DP06- avalie seu nível de participação nos cursos ofertados pelo município na área de gerenciamento, monitoramento e controle de projetos públicos.
DP07- avalie os níveis de aplicabilidade dos cursos ofertados pelo município para a sua prática profissional em projetos.
DP08- prêmios e reconhecimentos deveriam ser oferecidos quando os objetivos são atingidos e alinhados a política do município.
DP10- estabelecimento das competências requeridas para o gerenciamento de projetos, para os participantes de processos formativos deve está vinculado a uma estrutura de carreira com reconhecimento formal, status e recompensa.
DP11- o desenvolvimento de equipes por meio de processos formativos é marco fundamental para o sucesso da execução do projeto.

Cronograma e Prazos
PC01- os projetos são entregues dentro dos prazos de vigência inicialmente aprovados.
PC02- visando o cumprimento dos prazos é realizado um cronograma geral de todos os projetos, contendo responsáveis, metas e prazos executados com ampla divulgação entre as equipes envolvidas.
PC03- em se tratando de obras e serviços de engenharia, os projetos vigentes com cláusula suspensiva quase sempre necessitam de prorrogação de prazo superior a 180 dias.
PC04- Os procedimentos internos que antecedem as contratações e/ou aquisição dos serviços (montagem processo, liberação orçamentária, análise pelos órgãos de convênios, controle interno, procuradoria e licitação) são morosos o que inviabiliza a execução d
PC05- o prazo de contratação dos serviços tem sido grande dificultador para a execução dos projetos.
Monitoramento e Controle
MP01- entende-se que a implantação de uma metodologia própria para projetos públicos garantirá maior qualidade dos projetos executados.
MP02- a construção de indicadores de desempenho para os projetos é tida como primordial por auxiliar na mensuração de resultados e avaliação de metas e etapas cumpridas.
MP03- uma ferramenta de gestão precisa ir além de sistemas que são alimentados por informações e possibilitar o cruzamento de indicadores para obtenção de resultados que contribuam na tomada de decisão e que garantam o sucesso aos beneficiários e a gestão
MP04- as avaliações periódicas auxiliam o trabalho das equipes no gerenciamento da qualidade, das comunicações, dos riscos e controle do projeto.
MP05- o uso de metodologia, ferramentas e métodos de monitoramento precisam alinhar base teórica e serem adaptáveis a realidade do município.
Participação Social e Entrega da Política
PS01- é comum a participação de atores sociais e beneficiados na execução e pós execução do projeto.
PS02- os resultados obtidos são utilizados somente para prestar contas ao governo federal.
PS03- é realizado eventos junto a comunidade para extrair o nível de satisfação com o projeto.
PS04- a comunidade participa das ações de planejamento para a continuidade ou manutenção das ações do projeto.
PS05- é realizada a prestação de contas física e financeira a fim de cumprir requisito legal.
PS06- de modo complementar é divulgado na mídia local notícias para a sociedade sobre os resultados alcançados nos projetos.
PS07- é mantido registro documental dos projetos executados, ficando à disposição dos órgãos de controle e da sociedade.

ANEXO C

Instrumento de Coleta Qualitativa Geral

Universidade Federal do Tocantins

Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação

Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas

Prezados, estas perguntas tem por objetivo coletar os dados referentes ao meu mestrado em Gestão de Políticas Públicas – GESPOL pela UFT. O tema da minha pesquisa é “**TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS: Análise do Desempenho da Prefeitura de Palmas no Gerenciamento de Projetos no período de 2013 a 2018**”, e está sob a orientação do Prof. Dr. Waldecy Rodrigues.

Nesta pesquisa nos limitamos a tratar a Gestão de Projetos de Convênios e Contratos de Repasses firmados entre a Prefeitura de Palmas e o Governo Federal, contemplando as fases: captação, execução, monitoramento e prestação de contas.

1. De que forma é realizado o acompanhamento e monitoramento dos projetos?
2. Qual a importância das ferramentas de monitoramento e controle para a gestão dos projetos:
3. Na sua opinião quais os principais elementos que contribuem para o desempenho do município na gestão dos projetos?
4. Avalie o nível de desempenho dos projetos sob sua responsabilidade. Aponte os principais problemas encontrados para a sua execução.
5. No seu ponto de vista o que determina o sucesso ou o fracasso na gestão de projetos?
6. Como você avalia a equipe da Superintendência de Convênios nos aspectos relacionados ao desempenho técnico, comunicação, atendimento de demandas e outros?
7. Como você avalia as estruturas de trabalho e os profissionais que assumem responsabilidades nos projetos da sua secretaria?
8. Quais sugestões de melhorias você poderia apresentar para o sucesso na gestão dos projetos da Prefeitura de Palmas?

ANEXO D

Detalhamento Alfa de Cronbach

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PE01	206,4444	462,214	,344	.	,941
PE02	206,1852	463,776	,387	.	,941
PE03	206,5556	458,855	,493	.	,941
PE04	206,3889	458,619	,474	.	,941
PE05	205,9630	467,357	,327	.	,941
PE06	206,2222	462,440	,442	.	,941
PE07	206,1111	464,478	,320	.	,941
PE08	206,7407	463,516	,279	.	,941
PE09	207,0926	462,576	,309	.	,941
PE10	206,5926	454,925	,599	.	,940
DF01	206,8889	469,270	,061	.	,943
DF02	206,6296	461,407	,443	.	,941
DF03	206,3704	460,389	,522	.	,941
DF04	206,5185	461,802	,391	.	,941
DF05	206,4444	465,082	,267	.	,941
DF06	206,5370	459,046	,508	.	,941
DF07	206,7778	451,950	,610	.	,940
EF01	206,5926	458,057	,443	.	,941
EF02	207,0926	458,954	,373	.	,941
EF03	206,4444	458,063	,559	.	,940
EF04	206,2778	465,563	,284	.	,941
EF05	206,7407	469,403	,073	.	,942
EF06	206,4074	460,020	,542	.	,941
EF07	206,8704	462,266	,312	.	,941
EF08	206,8889	466,025	,188	.	,942
EF09	206,5926	460,472	,396	.	,941
EF10	206,2963	461,722	,430	.	,941
ET01	206,5185	457,009	,527	.	,940
ET02	206,7407	464,988	,199	.	,942
ET03	207,2407	455,243	,513	.	,940
ET04	206,6296	456,992	,490	.	,941
ET05	206,7593	455,922	,620	.	,940
ET06	206,4815	464,707	,308	.	,941
ET07	206,0556	466,204	,317	.	,941

Continua

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ET08	206,0000	467,019	,309	.	,941
ET09	206,4444	464,403	,316	.	,941
ET10	206,5926	458,925	,476	.	,941
ET11	206,7222	461,638	,453	.	,941
ET12	206,5741	460,249	,443	.	,941
ET13	206,5370	461,989	,413	.	,941
PS01	206,9259	462,711	,338	.	,941
PS02	207,2222	463,950	,269	.	,942
PS03	207,1111	455,195	,563	.	,940
PS04	207,0926	457,369	,492	.	,941
PS05	205,9444	467,299	,360	.	,941
PS06	206,7593	463,243	,269	.	,942
PS07	206,0741	469,542	,109	.	,942
PG01	206,1481	464,204	,379	.	,941
PG02	206,0741	464,711	,390	.	,941
PG03	206,3889	457,601	,571	.	,940
PG04	206,6667	462,943	,250	.	,942
PG05	206,1481	465,412	,318	.	,941
PG06	206,1481	465,449	,289	.	,941
PG07	206,1852	464,946	,282	.	,941
PG08	206,0926	464,161	,408	.	,941
PG09	206,0556	465,601	,352	.	,941
PG10	206,0741	466,372	,297	.	,941
PG11	206,0370	466,640	,304	.	,941
PG12	205,9815	466,660	,353	.	,941
PG13	206,0926	465,633	,274	.	,941
PG14	206,3148	468,710	,109	.	,942
PG15	206,0556	464,808	,397	.	,941
PG16	206,0556	466,431	,304	.	,941
PG17	207,0556	463,148	,226	.	,942
MP01	206,2593	463,932	,337	.	,941
MP02	206,1852	462,908	,430	.	,941
MP03	206,1111	465,006	,322	.	,941
MP04	206,1296	463,851	,370	.	,941
MP05	206,1111	466,931	,229	.	,942
MP06	206,8519	453,110	,615	.	,940
MP07	206,8519	457,864	,521	.	,940
MP08	206,8148	450,871	,693	.	,940
MP09	206,7407	457,215	,528	.	,940
MP10	206,6852	457,691	,508	.	,941
PC01	207,0000	463,019	,287	.	,941
PC02	206,8148	458,908	,509	.	,941
PC03	206,6111	466,808	,180	.	,942

Continua

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PC04	206,6296	462,087	,330	.	,941
PC05	206,8333	463,802	,248	.	,942
DP01	206,7778	460,553	,365	.	,941
DP02	206,8889	455,686	,507	.	,940
DP03	207,1481	458,997	,404	.	,941
DP04	207,0185	456,396	,488	.	,941
DP05	206,7778	455,459	,481	.	,941
DP06	206,9630	453,206	,554	.	,940
DP07	206,9815	454,358	,512	.	,940
DP08	207,0370	458,678	,393	.	,941
DP09	206,5370	461,687	,358	.	,941
DP10	206,0926	466,576	,278	.	,941
DP11	206,2963	461,307	,375	.	,941

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,321	1,611	2,907	1,296	1,805	,127	90
Item Variances	,361	,086	,694	,608	8,102	,020	90

ANEXO E

Detalhamento Estatística Cruzada no SPSS de cada indicador por cargo agrupado
H.1. Planejamento da execução

Cargo agrupado * PE01- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE01- as equipes possuem total familiaridade com os procedimentos administrativos para aquisição de bens e serviços para o projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	6 50,0%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	11 68,8%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	8 47,1%	5 29,4%	17 100,0%
Total	11 19,3%	31 54,4%	15 26,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE02- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	Bom	Excelente	Total
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	5 29,4%	12 70,6%	17 100,0%
Total	19 33,3%	38 66,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE03- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE03- são definidos os papéis, responsabilidades, interfaces, níveis de autoridade e procedimentos antes do início do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	6 50,0%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	8 50,0%	6 37,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	8 47,1%	7 41,2%	17 100,0%
Total	8 14,0%	28 49,1%	21 36,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE04- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE04- as informações e documentos para aquisição de bens e serviços são suficientes para proceder uma análise e manifestação técnica.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	6 50,0%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	7 43,8%	8 50,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	6 75,0%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	10 58,8%	5 29,4%	17 100,0%
Total	5 8,8%	31 54,4%	21 36,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE05- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE05- as equipes que atuam na captação dos recursos são as mesmas que ficam à frente da execução do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	5 41,7%	7 58,3%	0 0,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	6 37,5%	7 43,8%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	0 0,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	9 52,9%	6 35,3%	2 11,8%	17 100,0%
Total	23 40,4%	27 47,4%	7 12,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE06- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE06- após a contratação é verificado se os produtos e serviços atendem aos requisitos especificados no plano de trabalho aprovado.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	3 25,0%	7 58,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	8 50,0%	8 50,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	2 25,0%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	6 35,3%	9 52,9%	17 100,0%
Total	5 8,8%	21 36,8%	31 54,4%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE07- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE07- os procedimentos licitatórios e de seleção são publicados no diário oficial do município e portal da transparência.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	17 100,0%	17 100,0%
Total	6 10,5%	51 89,5%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE08- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE08- os projetos implantados estão alinhados aos objetivos da gestão municipal.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	4 50,0%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	7 41,2%	10 58,8%	17 100,0%
Total	21 36,8%	36 63,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE09 - Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE09- a formalização dos processos administrativos obedece ao Plano de Trabalho aprovado.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	7 43,8%	9 56,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	6 35,3%	9 52,9%	17 100,0%
Total	4 7,0%	26 45,6%	27 47,4%	57 100,0%

Cargo agrupado * PE10 - Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PE10 - existe um fiscal de contrato para cada projeto em execução.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	3 25,0%	7 58,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	2 12,5%	13 81,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	5 29,4%	12 70,6%	17 100,0%
Total	3 5,3%	11 19,3%	43 75,4%	57 100,0%

H.2. Desempenho físico**Cargo agrupado * DF01 - Crosstabulation SPSS**

Cargo agrupado	DF01- todos os riscos dos projetos são mapeados e monitorados durante a execução.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	5 41,7%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	8 50,0%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	3 37,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	10 58,8%	4 23,5%	17 100,0%
Total	15 26,3%	28 49,1%	14 24,6%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF02- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF02- indicadores de qualidade e sustentabilidade são utilizados ao longo do ciclo de vida do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	5 41,7%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	12 75,0%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	6 75,0%	1 12,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	5 29,4%	9 52,9%	3 17,6%	17 100,0%
Total	12 21,1%	34 59,6%	11 19,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF03- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF03- mudanças nas prioridades da gestão ocorrem de forma constante afetando na execução dos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	5 41,7%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	1 25,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	5 31,2%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	5 62,5%	1 12,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	6 35,3%	8 47,1%	3 17,6%	17 100,0%
Total	17 29,8%	24 42,1%	16 28,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF04- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF04- a coleta de requisitos e informações sobre a execução dos projetos ocorre de forma adequada.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	6 50,0%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	10 62,5%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	6 75,0%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	11 64,7%	4 23,5%	17 100,0%
Total	5 8,8%	37 64,9%	15 26,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF05- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF05- os objetivos são definidos de forma adequada ao projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	5 41,7%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	9 56,2%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	10 58,8%	6 35,3%	17 100,0%
Total	3 5,3%	28 49,1%	26 45,6%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF06- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF06- nível de apoio do governo federal na execução dos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	7 58,3%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	8 50,0%	8 50,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	10 58,8%	6 35,3%	17 100,0%
Total	4 7,0%	32 56,1%	21 36,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF07- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF07- avalie o nível de qualidade no atendimento das diligências/pendências de execução solicitadas pelo órgão concedente e/ou instituição mandatária.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	7 58,3%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	11 68,8%	5 31,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	2 25,0%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	8 47,1%	9 52,9%	17 100,0%
Total	2 3,5%	29 50,9%	26 45,6%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF08- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF08- são estabelecidos níveis de prioridade para a execução dos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	5 41,7%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	11 68,8%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	10 58,8%	7 41,2%	17 100,0%
Total	4 7,0%	32 56,1%	21 36,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF09- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF09- são utilizados indicadores de qualidade do projeto para entregas, processos e desempenho na gestão.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	6 50,0%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	8 50,0%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	5 62,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	6 35,3%	5 29,4%	6 35,3%	17 100,0%
Total	14 24,6%	28 49,1%	15 26,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF10- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF10- apresente seu grau de conhecimento sobre ferramentas e indicadores de desempenho na gestão de convênios e projetos públicos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	7 58,3%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	7 43,8%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	13 76,5%	2 11,8%	17 100,0%
Total	8 14,0%	35 61,4%	14 24,6%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF11- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF11- são usados instrumento de coleta de informações que possibilite planejar e monitorar e controlar as ações dos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	7 58,3%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	9 56,2%	6 37,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	10 58,8%	4 23,5%	17 100,0%
Total	7 12,3%	34 59,6%	16 28,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * DF12- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DF12-existe uma cultura de gerenciamento de projetos com metodologia apropriada às demandas da Administração Pública Municipal.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	3 25,0%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	9 56,2%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	5 29,4%	7 41,2%	5 29,4%	17 100,0%
Total	14 24,6%	25 43,9%	18 31,6%	57 100,0%

H.3. Execução financeira**Cargo agrupado * EF01- Crosstabulation SPSS**

Cargo agrupado	EF01- os recursos previstos no projeto estão contemplados no PPA, LOA, LDO e QDD.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	5 41,7%	7 58,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	9 56,2%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	6 35,3%	11 64,7%	17 100,0%
Total	24 42,1%	33 57,9%	57 100,0%

Cargo agrupado * EF-02- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	EF-02- Os orçamentos dos projetos são mantidos em conformidade ao aprovado.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	5 41,7%	6 50,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	8 50,0%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	3 37,5%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	6 35,3%	7 41,2%	17 100,0%
Total	10	25	22	57

	17,5%	43,9%	38,6%	100,0%
--	-------	-------	-------	--------

Cargo agrupado * EF03-

Cargo agrupado	EF03- em sua maioria, os atrasos na execução financeira dos projetos são devido à falta de repasse dos recursos pelo governo federal.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	8 66,7%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	6 37,5%	7 43,8%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	5 62,5%	0 0,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	11 64,7%	3 17,6%	3 17,6%	17 100,0%
Total	25 43,9%	21 36,8%	11 19,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * EF04- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	EF04- os projetos utilizam recursos de forma adequada.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	9 56,2%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	9 52,9%	7 41,2%	17 100,0%
Total	2 3,5%	31 54,4%	24 42,1%	57 100,0%

Cargo ocupado * EF05- Crosstabulation SPSS

Cargo ocupado	EF05- existe grande morosidade nos processos de contratações com atraso no cronograma financeiro.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	6 50,0%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	9 56,2%	6 37,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	3 37,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	12 70,6%	3 17,6%	17 100,0%
Total	10 17,5%	31 54,4%	16 28,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * EF06- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	EF06- os projetos executados possuem grau satisfatório de retorno econômico e social para o município e governo federal.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	9 56,2%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	5 62,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	11 64,7%	6 35,3%	17 100,0%
Total	33 57,9%	24 42,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * EF07- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	EF07- é comum ter que aumentar os recursos de contrapartida para a execução financeira seja pela insuficiência ou defasagem financeira dos valores aprovados nos planos de trabalho.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	8 66,7%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	8 50,0%	5 31,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	3 37,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	11 64,7%	2 11,8%	17 100,0%
Total	13 22,8%	32 56,1%	12 21,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * EF08- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	EF08- é comum durante o ano orçamentário vigente ter que pedir suplementação de recursos financeiros para ser utilizado nas contrapartidas financeiras seja aquelas pactuadas ou ampliadas nos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	7 58,3%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	10 62,5%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	2 25,0%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	5 29,4%	10 58,8%	2 11,8%	17 100,0%
Total	13 22,8%	33 57,9%	11 19,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * EF09- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	EF09- avalie o seu nível de conhecimento sobre execução financeira de convênios e contratos de repasses.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	6 50,0%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	7 43,8%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	10 58,8%	6 35,3%	17 100,0%
Total	6 10,5%	30 52,6%	21 36,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * EF10- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	EF10- desde o ano de 2013, os pagamentos de fornecedores têm sido realizados via OBTV - Ordem Bancária de Transferência Voluntária. Esse fator tem contribuído para a agilização dos processos de pagamento e maior credibilidade junto aos fornecedores.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	5 41,7%	6 50,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	7 43,8%	9 56,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	6 35,3%	11 64,7%	17 100,0%
Total	1 1,8%	24 42,1%	32 56,1%	57 100,0%

H.4. Cronograma e prazos**Cargo agrupado * PC01- Crosstabulation SPSS**

Cargo agrupado	PC01- os projetos são entregues dentro dos prazos de vigência inicialmente aprovados.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 18,2%	6 54,5%	3 27,3%	11 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	9 56,2%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	5 62,5%	2 25,0%	1 12,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	7 41,2%	8 47,1%	2 11,8%	17 100,0%
Total	18 32,1%	29 51,8%	9 16,1%	56 100,0%

Cargo agrupado * PC02-. Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PC02- visando o cumprimento dos prazos é realizado um cronograma geral de todos os projetos, contendo responsáveis, metas e prazos executados com ampla divulgação entre as equipes envolvidas.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	7 58,3%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	11 68,8%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	12 70,6%	2 11,8%	17 100,0%
Total	10 17,5%	37 64,9%	10 17,5%	57 100,0%

Cargo agrupado * PC03-. Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PC03- em se tratando de obras e serviços de engenharia, os projetos vigentes com cláusula suspensiva quase sempre necessitam de prorrogação de prazo superior a 180 dias.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	9 75,0%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	8 50,0%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	8 47,1%	7 41,2%	17 100,0%
Total	5 8,8%	33 57,9%	19 33,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * PC04-. Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PC04- Os procedimentos internos que antecedem as contratações e/ou aquisição dos serviços (montagem processo, liberação orçamentária, análise pelos órgãos de convênios, controle interno, procuradoria e licitação) são morosos o que inviabiliza a execução d			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	6 50,0%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	9 56,2%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	8 47,1%	6 35,3%	17 100,0%
Total	7 12,3%	28 49,1%	22 38,6%	57 100,0%

Cargo agrupado * PC05-. Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PC05- o prazo de contratação dos serviços tem sido grande dificultador para a execução dos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	9 75,0%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	0 0,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	9 56,2%	6 37,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	3 37,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	6 35,3%	8 47,1%	3 17,6%	17 100,0%
Total	13 22,8%	29 50,9%	15 26,3%	57 100,0%

H.5. Equipe técnica**Cargo agrupado * ET01- Crosstabulation SPSS**

Cargo agrupado	ET01- a equipe do projeto tem competência técnica necessária para executar as metas e etapas do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	4 33,3%	6 50,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	9 56,2%	6 37,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	7 41,2%	7 41,2%	17 100,0%
Total	7 12,3%	26 45,6%	24 42,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET02-02 - Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET02-02 - Mudanças nas equipes de trabalho são constantes ocasionando prejuízos na execução dos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	5 41,7%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	1 25,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	7 43,8%	5 31,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	5 62,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	7 41,2%	7 41,2%	17 100,0%
Total	12 21,1%	25 43,9%	20 35,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET03- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET03- o órgão que você trabalha nomeia um gerente para cada projeto, com experiência e preparo profissional para gerir as equipes.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	7 58,3%	3 25,0%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	8 50,0%	5 31,2%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	4 50,0%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	11 64,7%	5 29,4%	1 5,9%	17 100,0%
Total	29 50,9%	19 33,3%	9 15,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET04 - Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET04 - o gestor municipal do seu órgão possui conhecimento sobre o projeto e participa ativamente nos processos de tomada de decisão dos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	4 33,3%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	8 50,0%	6 37,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	2 25,0%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	11 64,7%	5 29,4%	17 100,0%
Total	8 14,0%	28 49,1%	21 36,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET05- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET05- o órgão disponibiliza estruturas de trabalho e cada componente da equipe possui papéis e atribuições bem definidos facilitando a execução do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	8 66,7%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	9 56,2%	3 18,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	3 37,5%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	13 76,5%	3 17,6%	17 100,0%
Total	7 12,3%	37 64,9%	13 22,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET06-Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET06- avalie o nível de participação das equipes técnicas que você faz parte (expressar opiniões, sugerir processos de mudanças e propor alternativas que contribuam para o sucesso dos projetos).			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	11 68,8%	5 31,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	3 37,5%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	9 52,9%	8 47,1%	17 100,0%
Total	1 1,8%	34 59,6%	22 38,6%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET07- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET07- avalie o trabalho da Superintendência de Convênios na resolução de problemas, apoio técnico, agilidade nos procedimentos burocráticos e capacidade técnica de seus servidores.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	12 75,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	16 94,1%	17 100,0%
Total	13 22,8%	44 77,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET08- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET08- a Superintendência de Convênios é um órgão central com equipe técnica qualificada para a gestão dos projetos municipais.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	16 94,1%	17 100,0%
Total	9 15,8%	48 84,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET09- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET09- os órgãos de Controle Interno e Jurídico contribuem e validam todos os processos administrativos e fornecem maior segurança para a sua tramitação.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	9 56,2%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	8 47,1%	9 52,9%	17 100,0%
Total	1 1,8%	31 54,4%	25 43,9%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET10- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET10- no município de Palmas é possível perceber que o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção de resultados voltados ao atendimento ao cidadão.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	6 50,0%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	9 56,2%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	5 62,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	9 52,9%	7 41,2%	17 100,0%
Total	6 10,5%	32 56,1%	19 33,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET11- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET11- no município de Palmas é possível perceber que adaptação e flexibilidade as mudanças são encorajadas por serem consideradas pontos fortes.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	7 58,3%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	12 75,0%	1 6,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	5 62,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	13 76,5%	3 17,6%	17 100,0%
Total	7 12,3%	39 68,4%	11 19,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET12-Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET12- avalie o nível de maturidade em gerenciamento de projetos no órgão que você trabalha.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	6 50,0%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	10 62,5%	5 31,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	5 62,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	9 52,9%	6 35,3%	17 100,0%
Total	5 8,8%	32 56,1%	20 35,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * ET13 Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	ET13- avalie seu nível de conhecimento profissional e utilização sobre os seguintes documentos: termo de referência, plano de trabalho, termo de convênio, projeto básico, relatório de execução, editais, cronograma físico e plano de aplicação detalhado e r			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	7 58,3%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	12 75,0%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	8 47,1%	8 47,1%	17 100,0%
Total	2 3,5%	33 57,9%	22 38,6%	57 100,0%

H.6. Desenvolvimento profissional

Cargo agrupado * DP01- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP01- a gestão municipal respeita, valoriza e investe na formação profissional dos servidores na área de gerenciamento de projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	5 41,7%	4 33,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	8 50,0%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	5 62,5%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	9 52,9%	4 23,5%	17 100,0%
Total	13 22,8%	29 50,9%	15 26,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP02- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP02- os membros da equipe do projeto recebem treinamento e assumem responsabilidades em relação a função que desempenhará no projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	5 41,7%	4 33,3%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	9 56,2%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	4 50,0%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	6 35,3%	8 47,1%	3 17,6%	17 100,0%
Total	18 31,6%	26 45,6%	13 22,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP03- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP03- existe programas de incentivo e valorização as equipes de projetos que obtém resultados efetivos no município de Palmas.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	7 58,3%	4 33,3%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	8 50,0%	6 37,5%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	3 37,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	7 41,2%	8 47,1%	2 11,8%	17 100,0%
Total	26 45,6%	23 40,4%	8 14,0%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP04- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP04- avalie seu nível de conhecimento em gestão de projetos a partir dos cursos ofertados pelo município de Palmas.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	7 58,3%	4 33,3%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	9 56,2%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	4 50,0%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	7 41,2%	6 35,3%	4 23,5%	17 100,0%
Total	22 38,6%	25 43,9%	10 17,5%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP05- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP05- avalie a influência de sua experiência atual em gestão de projetos a partir dos cursos ofertados pelo município de Palmas.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	6 50,0%	4 33,3%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	9 56,2%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	1 12,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	7 41,2%	7 41,2%	3 17,6%	17 100,0%
Total	21 36,8%	23 40,4%	13 22,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP06- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP06- avalie seu nível de participação nos cursos ofertados pelo município na área de gerenciamento, monitoramento e controle de projetos públicos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	7 58,3%	4 33,3%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	8 50,0%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	1 12,5%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	9 52,9%	5 29,4%	3 17,6%	17 100,0%
Total	23 40,4%	21 36,8%	13 22,8%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP07-Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP07- avalie os níveis de aplicabilidade dos cursos ofertados pelo município para a sua prática profissional em projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	6 50,0%	5 41,7%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	6 37,5%	8 50,0%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	2 25,0%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	8 47,1%	6 35,3%	3 17,6%	17 100,0%
Total	23 40,4%	23 40,4%	11 19,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP09- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP09- avalie seu nível de conhecimento em gestão de projetos a partir dos cursos custeados com recursos próprios.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	5 45,5%	5 45,5%	1 9,1%	11 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	7 43,8%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	3 37,5%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	5 31,2%	6 37,5%	5 31,2%	16 100,0%
Total	14 25,5%	23 41,8%	18 32,7%	55 100,0%

Cargo agrupado * DP10- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP10- estabelecimento das competências requeridas para o gerenciamento de projetos, para os participantes de processos formativos deve estar vinculado a uma estrutura de carreira com reconhecimento formal, status e recompensa.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	7 58,3%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	8 50,0%	7 43,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	3 37,5%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	6 35,3%	8 47,1%	17 100,0%
Total	5 8,8%	27 47,4%	25 43,9%	57 100,0%

Cargo agrupado * DP11- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	DP11- o desenvolvimento de equipes por meio de processos formativos é marco fundamental para o sucesso da execução do projeto.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	15 88,2%	17 100,0%
Total	13 22,8%	44 77,2%	57 100,0%

H.7. Processos de gestão

Cargo agrupado * PG01- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG01- o processo do projeto deve ser focado em resultados e entregas de produtos únicos. Para tanto, necessitam ter objetivos claros e definidos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	3 18,8%	13 81,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	5 29,4%	11 64,7%	17 100,0%
Total	1 1,8%	16 28,1%	40 70,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG02- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG02- disciplina em relação ao tempo, custo e qualidade são necessários.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	15 88,2%	17 100,0%
Total	12 21,1%	45 78,9%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG03- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG03- o controle deve ser rígido para garantir as entregas de custos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	5 41,7%	6 50,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	6 37,5%	10 62,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	3 37,5%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	9 52,9%	7 41,2%	17 100,0%
Total	3 5,3%	25 43,9%	29 50,9%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG04- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG04- o controle deve ser maleável para garantir a flexibilidade e inovação.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	4 33,3%	5 41,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	6 37,5%	5 31,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	5 62,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	5 29,4%	4 23,5%	8 47,1%	17 100,0%
Total	13 22,8%	21 36,8%	23 40,4%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG05- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG05- o controle é necessário para monitorar o progresso e tomar medidas necessárias		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	7 41,2%	10 58,8%	17 100,0%
Total	17 29,8%	40 70,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG06- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG06- a aprendizagem e a melhoria contínua fazem parte da gestão de projetos públicos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	3 25,0%	9 75,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	3 18,8%	13 81,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	5 29,4%	12 70,6%	17 100,0%
Total	1 1,8%	14 24,6%	42 73,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG07- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG07- o sucesso deve ser determinado e incluído no processo de aprendizagem.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	3 25,0%	9 75,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	1 6,2%	2 12,5%	13 81,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	2 25,0%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	5 29,4%	12 70,6%	17 100,0%
Total	2 3,5%	14 24,6%	41 71,9%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG08- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG08- falhas devem ser investigadas e incluídas no processo de aprendizagem.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	11 91,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	6 35,3%	11 64,7%	17 100,0%
Total	14 24,6%	43 75,4%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG09- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG09- a comunicação entre os envolvidos deve ser contínua.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	11 91,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	13 81,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	13 76,5%	17 100,0%
Total	11 19,3%	46 80,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG10- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG10- todos os envolvidos no projeto devem ser disciplinados para entregar de acordo com o plano.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	9 75,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	3 18,8%	13 81,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	13 76,5%	17 100,0%
Total	13 22,8%	44 77,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG11- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG11- cada membro da equipe que participa do ciclo de vida do projeto deve ter metas claras e responsabilidades definidas.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	3 17,6%	14 82,4%	17 100,0%
Total	10 17,5%	47 82,5%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG12- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG12- o compromisso e confiança dos Stakeholders (partes interessadas) é necessário durante o ciclo de vida do projeto.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	11 91,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	15 88,2%	17 100,0%
Total	7 12,3%	50 87,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG13- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG13- a participação da alta gestão (prefeita e secretários) é condição preponderante para o sucesso dos projetos públicos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	3 25,0%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	2 11,8%	14 82,4%	17 100,0%
Total	2 3,5%	9 15,8%	46 80,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG14- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG14- gestão de stress é necessário.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	3 25,0%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	6 37,5%	10 62,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	4 50,0%	4 50,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	7 41,2%	9 52,9%	17 100,0%
Total	3 5,3%	21 36,8%	33 57,9%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG15- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG15- o gerente do projeto deve ter credibilidade entre as partes interessadas.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	13 76,5%	17 100,0%
Total	11 19,3%	46 80,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG16. Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG16- pessoas que trabalham em projetos devem ser preparadas e possuir habilidades para a tarefa desempenhada.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	3 25,0%	9 75,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	12 75,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	2 11,8%	15 88,2%	17 100,0%
Total	11 19,3%	46 80,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * PG17- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PG17- projeto público é apenas uma atividade rotineira que demanda trabalho e tempo.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	10 83,3%	1 8,3%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	7 43,8%	5 31,2%	4 25,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	3 37,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	7 41,2%	6 35,3%	4 23,5%	17 100,0%
Total	27 47,4%	16 28,1%	14 24,6%	57 100,0%

H.8. Monitoramento e controle

Cargo agrupado * MP01- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	MP01- entende-se que a implantação de uma metodologia própria para projetos públicos garantirá maior qualidade dos projetos executados.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	1 8,3%	4 33,3%	7 58,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	0 0,0%	6 35,3%	11 64,7%	17 100,0%
Total	1 1,8%	20 35,1%	36 63,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * MP02- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	MP02- a construção de indicadores de desempenho para os projetos é tida como primordial por auxiliar na mensuração de resultados e avaliação de metas e etapas cumpridas.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	5 62,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	13 76,5%	17 100,0%
Total	18 31,6%	39 68,4%	57 100,0%

Cargo agrupado * MP03- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	MP03- uma ferramenta de gestão precisa ir além de sistemas que são alimentados por informações e possibilitar o cruzamento de indicadores para obtenção de resultados que contribuam na tomada de decisão e que garantam o sucesso aos beneficiários e a gestão			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	4 25,0%	12 75,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	2 25,0%	6 75,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	3 17,6%	13 76,5%	17 100,0%
Total	1 1,8%	12 21,1%	44 77,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * MP04-, Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	MP04- as avaliações periódicas auxiliam o trabalho das equipes no gerenciamento da qualidade, das comunicações, dos riscos e controle do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	4 25,0%	12 75,0%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	3 17,6%	13 76,5%	17 100,0%
Total	1 1,8%	14 24,6%	42 73,7%	57 100,0%

Cargo agrupado * MP05- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	MP05- o uso de metodologia, ferramentas e métodos de monitoramento precisam alinhar base teórica e serem adaptáveis a realidade do município.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	1 5,9%	15 88,2%	17 100,0%
Total	1 1,8%	13 22,8%	43 75,4%	57 100,0%

H.9. Participação social e entrega da política**Cargo agrupado * PS01- Crosstabulation SPSS**

Cargo agrupado	PS01- é comum a participação de atores sociais e beneficiados na execução e pós execução do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	6 50,0%	2 16,7%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	13 81,2%	1 6,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	7 87,5%	1 12,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	8 47,1%	7 41,2%	2 11,8%	17 100,0%
Total	14 24,6%	35 61,4%	8 14,0%	57 100,0%

Cargo agrupado * PS02- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PS02- os resultados obtidos são utilizados somente para prestar contas ao governo federal.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	6 50,0%	5 41,7%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	7 43,8%	8 50,0%	1 6,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	3 37,5%	4 50,0%	1 12,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	8 47,1%	6 35,3%	3 17,6%	17 100,0%
Total	26 45,6%	25 43,9%	6 10,5%	57 100,0%

Cargo agrupado * PS03-Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PS03- é realizado eventos junto à comunidade para extrair o nível de satisfação com o projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	8 66,7%	3 25,0%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	2 50,0%	1 25,0%	1 25,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	4 25,0%	11 68,8%	1 6,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	1 12,5%	6 75,0%	1 12,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	9 52,9%	5 29,4%	3 17,6%	17 100,0%
Total	24 42,1%	26 45,6%	7 12,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * PS04- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PS04- a comunidade participa das ações de planejamento para a continuidade ou manutenção das ações do projeto.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	7 58,3%	1 8,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	5 31,2%	9 56,2%	2 12,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	4 50,0%	2 25,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	8 47,1%	7 41,2%	2 11,8%	17 100,0%
Total	22 38,6%	28 49,1%	7 12,3%	57 100,0%

Cargo agrupado * PS05- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PS05- é realizada a prestação de contas física e financeira a fim de cumprir requisito legal.		Total
	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	4 100,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	14 87,5%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	8 100,0%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	16 94,1%	17 100,0%
Total	5 8,8%	52 91,2%	57 100,0%

Cargo agrupado * PS06- Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PS06- de modo complementar é divulgado na mídia local notícias para a sociedade sobre os resultados alcançados nos projetos.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	4 33,3%	5 41,7%	3 25,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	2 12,5%	9 56,2%	5 31,2%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	2 25,0%	3 37,5%	3 37,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	4 23,5%	10 58,8%	3 17,6%	17 100,0%
Total	13 22,8%	28 49,1%	16 28,1%	57 100,0%

Cargo agrupado * PS07-. Crosstabulation SPSS

Cargo agrupado	PS07- é mantido registro documental dos projetos executados, ficando à disposição dos órgãos de controle e da sociedade.			Total
	Fraco	Bom	Excelente	
Secretário ou Secretário Executivo	0 0,0%	3 25,0%	9 75,0%	12 100,0%
Analista do Governo Federal	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	4 100,0%
Equipe Técnica de Execução	0 0,0%	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Equipe Técnica da Sup. de Convênios	0 0,0%	1 12,5%	7 87,5%	8 100,0%
Coordenador ou Gerente do Projeto	1 5,9%	1 5,9%	15 88,2%	17 100,0%
Total	1 1,8%	10 17,5%	46 80,7%	57 100,0%