



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

ANA SOCORRO PEREIRA CARVALHO
JOÃO GUTEMBERG NOBRE SIMPLICIO

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA VISÃO
ESTRATÉGICA

REDENÇÃO – CEARÁ
2014

ANA SOCORRO PEREIRA CARVALHO
JOÃO GUTEMBERG NOBRE SIMPLICIO

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL: UMA VISÃO ESTRATÉGICA

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC –
apresentado como exigência parcial para
a obtenção de título de especialista do
Curso de Especialização em Gestão
Pública Municipal da Universidade Da
Integração Internacional Da Lusofonia
Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Profa. Dra. Ilana Amaral

REDENÇÃO – CEARÁ
2014

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da Unilab (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

C321g Carvalho, Ana Socorro Pereira.

A gestão de projetos no âmbito da administração pública municipal: uma visão estratégica. / Ana Socorro Pereira Carvalho; João Gutemberg Nobre Simplício. – Redenção, 2014.

34 f.; 30 cm.

Monografia do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profa. Dra. Ilana Amaral.
Inclui referências.

1. Gestão pública. 2. Administração pública. I. Título. II. Simplício, João Gutemberg Nobre.

CDD 354

ANA SOCORRO PEREIRA CARVALHO
JOÃO GUTENBERG NOBRE SIMPLICIO

A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL: UMA VISÃO ESTRATÉGICA

Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Gestão Pública
Municipal, como requisito parcial para
obtenção do Título de Especialista.

Defesa em: 30/07/2014

Conceito obtido: _____

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ilana Viana do Amaral – (Orientadora)
Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Ivan Maia de Mello
Universidade de Integração Internacional da
Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Robson Rogério Cruz
Universidade de Integração Internacional da
Lusofonia Afro-Brasileira

DEDICATÓRIA

Às nossas filhas Nefertiti e Nefertari
pela compreensão das horas que
dedicamos aos estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter dado condições para que chegássemos ao final de mais uma caminhada. Obrigado por sua proteção e por seu amor.

Aos nossos familiares e amigos pelo incentivo, amor e esforços na minha formação profissional e pessoal.

A todos os Tutores e Professores, pela disponibilidade e paciência em nos repassar os conhecimentos de forma clara, e objetiva.

A todos os amigos pelo companheirismo, entusiasmo e pela valiosa troca de experiências.

A todos que contribuíram direta e indiretamente para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

CARVALHO, Ana Socorro Pereira. **A gestão de projetos no âmbito da administração pública municipal: uma visão estratégica**, 2014, 34p. Monografia, Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2014.

O objetivo geral deste trabalho é discorrer sobre como gerenciar e conduzir projetos em um contexto estratégico na organização pública, analisando a metodologia, suas relações com a organização e as pessoas afim de melhorar a eficiência e eficácia na administração pública municipal. Na dinâmica atual, devido às constantes transformações tecnológicas, estruturais, econômicas, sociais, políticas e legais, as administrações públicas municipais não possuem mais margem para o desperdício de recursos e de processos. Diante de tal dinâmica, faz-se necessária a eficiência e eficácia dos mesmos para atender as necessidades e anseios dos cidadãos. Pretende-se com este trabalho elaborar um instrumento capaz de auxiliar o gestor municipal no entendimento e aplicação do planejamento estratégico do orçamento municipal, mostrando a sua importância para a sociedade e para o controle social e, em particular, demonstrar a gestão de projetos como instrumento voltado para o uso eficiente de recursos, orçamentos e prioridades adequados aos objetivos estratégicos ao longo do tempo. Através dos estudos bibliográficos realizados sobre o tema, pode-se concluir que a utilização da gestão de projetos gera uma metodologia adequada que viabiliza a administração pública atingir os objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Planejamento governamental; Estratégia; Administração pública; Gestão municipal; Gestão de projetos.

ABSTRACT

CARVALHO, Ana Socorro Pereira. **Project management within the municipal government: a strategic vision**, 2014, 34p. Monograph, University of International Integration Lusophone African-Brazilian, Redemption, 2014.

The general objective of this work is to discuss how to manage and lead projects in a strategic context in the public organization, analyzing the methodology, its relations with the organization and the people in order to improve efficiency and effectiveness in local public administration. In today's dynamic, due to constant technological, structural, economic, social, political and legal transformations, municipal governments have no more room for the waste of resources and processes. Given such dynamics, it is necessary to efficiently and effectively to meet the same needs and desires of citizens. The aim of this study was to elaborate a tool to assist the city manager in understanding and implementing the strategic planning of the municipal budget, showing its importance for society and for social control and, in particular, demonstrate project management as a tool facing the efficient use of resources, budgets and priorities appropriate to the strategic goals over time. Through bibliographic studies on the topic, it can be concluded that the use of project management generates an appropriate methodology that enables the government achieve strategic objectives.

Keywords: Strategic Planning; Government planning; strategy; Public administration; Municipal management; Project management.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	10
2 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12
2.1 - OS INSTRUMENTOS LEGAIS DE PLANEJAMENTO	19
3 – O GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
3.1 – O CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	24
3.2 – O PLANO DE AÇÃO DO PROJETO.....	26
3.3 – AS AREAS DE CONHECIMENTO.....	28
4 – A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL ...	30
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	34

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão pública brasileira passa por transformações em seus processos internos. Com isso, o governo brasileiro, em seus diferentes níveis federativos, apresenta uma nova lógica de gestão pública pautada pela eficiência, eficácia, modernização e transparência como requisitos essenciais, que justificam a reestruturação da gestão pública.

Esse cenário contribuiu para instauração de uma nova lógica administrativa de governar, baseada no modelo gerencial advindo do setor privado e adequado à realidade cultural das organizações públicas, percebeu-se que essa adaptação das novas ferramentas de gestão poderia ser um excelente instrumento para o estabelecimento de mecanismos de economicidade, dinamismo e eficiência.

O presente estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e organizado em quatro capítulos considerando a gestão de projetos que, alinhada ao planejamento estratégico municipal, torna-se uma poderosa ferramenta para que os gestores municipais possam alcançar os resultados desejados, priorizando recursos, garantindo a qualidade e propiciando dessa forma maior satisfação dos cidadãos.

No primeiro capítulo, são apresentados os conceitos de estratégia e planejamento e sua inserção nas organizações de Estado, principalmente no pós-primeira Grande Guerra. Discutimos desde o significado da palavra Estratégia na Grécia Antiga e sua intercessão com o planejamento, até sua conotação empresarial e, posteriormente, no setor público.

Num segundo momento, discutimos como o planejamento passou a ser utilizado pelos Estados Capitalistas após o ciclo de Crises da década de 1920 bem como a adaptação do modelo de planejamento utilizado pela União Soviética aos moldes capitalistas. Apresentamos ainda como o Estado Brasileiro insere-se neste contexto, apresentando o Planejamento Estratégico como um caminho para alcançar o Estado Necessário, em razão das ações voltadas para a maioria dos cidadãos.

No segundo capítulo, serão abordados os conceitos básicos em torno de projetos e gerenciamento de projetos, além de retratar resumidamente as áreas de conhecimento do PMBOK e seus processos e apresentar uma proposta de plano de ação de projeto.

O terceiro capítulo abordará a gestão de projetos na administração pública

municipal, as premissas e as principais restrições para implementar a gestão de projetos na administração pública municipal.

No quarto e último capítulo, apresentam-se as análises conclusivas, considerações sobre as questões e sugestões para a continuidade da pesquisa em desenvolvimentos futuros.

2 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo MINTZBERG (1983), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, de liderança, de oratória, poder). Mais tarde, nos tempos de Alexandre (330 a.C.), veio a adquirir o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

A palavra Estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, significava inicialmente, “a arte do geral”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para guerra, denotando “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” (MEIRELLES, 1995). É ao mesmo tempo arte e ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir (CHIAVENATO E ARÃO, 2009).

Segundo Ansoff et al. (1981, pg. 45) as estratégias são:

Expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais „programas estratégicos” são concebidos, relacionados e implantados.

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico é:

uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

De acordo com Cornelis (2007, p.15), a maioria das empresas emprega alguma forma de planejamento estratégico. O ímpeto de impor uma estrutura ao processo provém de duas pressões principais: (1) a necessidade de lidar com uma série cada vez mais complexa de questões – econômicas, políticas, sociais e legais, em escala global e (2) a velocidade crescente com que o ambiente competitivo se altera.

O Planejamento é a capacidade da organização de pensar e se preparar para o futuro, e pode dar maior eficiência às suas atividades para se obter metas preestabelecidas, isto é, ele propicia a máxima sinergia dentro da organização para alcançar os objetivos desejados, além de auxiliar no estabelecimento de prioridades para as tomadas de decisões.

Planejamento numa organização pública é a palavra-chave para que possamos pensar uma administração moderna e voltada para eficiência, eficácia e efetividade e também atender ao que impõe a Lei complementar no 101/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal.

De acordo com Chiavenato (1994) toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, sendo a eficácia entendida como uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto que a eficiência é conceitualizada como uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. Assim a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos) a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível. (CHIAVENATO, 1994, p.70)

Segundo Torres (2004) a efetividade é o mais complexo dos três conceitos. Sua preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro quais setores são beneficiados em detrimento de quais outros atores sociais. “Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito. (TORRES, 2004, P.175).

Segundo Hobsbawn (1992,1995; apud SALLES, 2010, p. 63): a ideia do planejamento ganhou força no Ocidente a partir da “era da catástrofe”, período que se segue à primeira guerra mundial (1914-1918), sobretudo no fim dos anos 1920, quando os mecanismos da economia Capitalista passam a atravessar mais um ciclo de crise. Neste contexto podemos destacar a “Grande depressão de 1929 nos EUA” e as conseqüentes saídas para a Crise. Este processo se desdobra tanto com medidas de maior interferência do Estado na Economia, por meios ditos

democráticos, como por meios ditatoriais, caso dos fascismos de direita na Europa, o que culminaria com um novo grande conflito entre 1939 q 1945.

Portanto, a ideia de planejamento ganha cada vez mais prestígio nos anos seguintes, em grande parte pela influência do sucesso demonstrado pela sua utilização nos países do Leste europeu, que haviam dado saltos prodigiosos de desenvolvimento, especialmente a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) onde foram implantados os programas dos planos quinquenais, já sob o comando de Stálin. O Ocidente, por sua vez, adota cada vez mais os conceitos de plano e planejamento.

Segundo Salles (2010, p.67) após a segunda guerra mundial (1936 -45) estabeleceu-se o chamado “consenso keynesiano” por meio do qual se legitimaram fortemente variadas formas de planificação, visando corrigir, por meio da ação política deliberada, os efeitos desastrosos das flutuações do mercado. Tal consenso se dissemina pelo mundo capitalista implantando um amplo acordo sobre o papel positivo do Estado na criação do pleno emprego, na moderação de desequilíbrios sociais excessivos, no socorro a países e áreas economicamente deprimidas, na manutenção de uma estrutura de serviços de bem-estar social (habitação, saúde, previdência, transportes urbanos, etc). Podemos citar como exemplo a política econômica implantada nos EUA pelo então Presidente Roosevelt conhecida como New Deal.

O New Deal acabou por ser bastante eficaz ao que se propunha: recuperar a economia norte-americana, planejando as ações do Estado nos setores estratégicos da sociedade. Porém foi apenas com a eclosão da Segunda Grande Guerra que os EUA se recuperaram totalmente da crise dos anos anteriores. Contudo, o planejamento passou a estar presente nas pautas de organização dos países capitalistas a partir de então.

Portanto, podemos afirmar que o planejamento como foi pensando pelos soviéticos sofreu uma aclimação ao mundo capitalista, passando a ser parte do cronograma das organizações e dos governos e estando presente como um dos componentes da “era da prosperidade”, que compreende o período pós- Segunda Guerra Mundial até os anos de 1970.

No Brasil, as experiências mais expressivas de planejamento estratégico governamental surgiram em meados dos anos cinquenta, através de sucessivas

experiências de planejamento no âmbito federal. Embora tenhamos a compreensão de que os tempos de Getúlio Vargas desde meados dos anos de 1930 foram de suma importância para o que viria a ser a ideia de planejamento nos anos seguintes, podemos destacar o Plano de Metas (1956-1961) instituído durante o governo de Juscelino Kubitschek que ousou modernizar o Brasil com saltos de crescimento econômico utilizando o slogan “cinquenta anos em cinco” e que se fundamentava num plano de desenvolvimento que contemplava áreas como alimentação, indústria de base, transporte, educação e energia. A bem da verdade, o plano de metas de Kubitschek se mostrou um grande fracasso do ponto de vista econômico por ter trazido consigo altos índices e inflação, o que possibilitou a ascensão de Jânio Quadros ao governo do País. Porém, Jânio Quadros se mostrou pouco afeito à ideia de planejar suas ações governamentais, renunciando pouco depois de assumir a presidência, no que parecia ser sua renúncia, apenas um golpe frustrado de manter-se no poder com poderes excepcionais.

Os tempos que se seguem à renúncia de Jânio giram em torno, num primeiro momento, do medo da direita nacional com a figura de João Goulart, sendo implantado o Sistema Parlamentarista limitando seus poderes e, posteriormente a pela crise institucional gerada com o retorno ao presidencialismo e o consequente anúncio, pelo Presidente, das Reformas de Base, que se propunham a rever as estruturas nacionais nas áreas da política, educação, sistema agrário e fiscal, propostas que serviram de pano de fundo para a instalação do Regime Militar.

Durante esse regime ocorre um aprofundamento da experiência brasileira de planejamento que, segundo Dagnino (2009), se dá com uma sucessão de planos formulados e implementados a partir de 1964 em consonância com o estilo autoritário, centralizador e economicamente concentrador. Destacamos como exemplos o Plano de Integração Nacional (PIN), o Programa de Metas e Bases para a Ação do Governo e os Planos Nacionais de Desenvolvimento I, II e III.

Embora, possamos perceber que foi dentro do Regime Militar que foram implantadas grandes ações planejadas pelo Estado para guiar os rumos da economia Nacional, devemos manter a compreensão que o mesmo se deu dentro de uma estrutura política fechada, onde as massas populares eram compreendidas como agentes submissos dos Poderosos políticos de então. Aqueles que não concordassem ou que viessem a se manifestar contra as ações do Regime poderiam

ser enquadrados na Lei de segurança Nacional. Portanto, não consideramos esta experiência como ações de Planejamento Estratégico Governamental nos moldes de uma sociedade permeada de participação e transparência. Assim, Planejamento Estratégico Governamental como tal constitui:

[...] um dos instrumentos através dos quais novas inter-relações, sobredeterminações, pontos críticos para a implementação de políticas etc. terão de ser identificados, definidos e processados. Só assim os novos problemas poderão ser equacionados mediante políticas específicas; por exemplo, através de redes de poder locais, com a alocação de recursos sendo decidida localmente.(DAGNINO, 2009, p. 44)

Neste sentido, podemos dizer que o Planejamento Estratégico Governamental pode ser instrumento de mudança do "Estado Herdado" em "Estado Necessário" e deve contemplar os interesses da maioria da população não só no atendimento às suas demandas, outrora relegadas pelo estado burocrático e autoritário, como no incentivo e colaboração à emergência de novas demandas.

É nesse contexto que se deve compreender a configuração do Estado Herdado, proveniente do período militar. Segundo o pesquisador Guillermo O'Donnell (1976), o primeiro componente da matriz deste tipo de Estado é o chamado "corporativismo bifronte" que combina uma face "estadista" que leva à "conquista" do Estado e à subordinação da sociedade civil com outra "privatista" que colocou a serviço dos setores dominantes suas áreas institucionais próprias.

Dentre as características do Estado Herdado, Dagnino (2009), destaca:

Além das preferências ideológicas, a combinação que o país herdou do período militar (1964-1985), de um Estado que associava patrimonialismo e autoritarismo com clientelismo, hipertrofia com opacidade, insulamento com intervencionismo, deficitarismo com megalomania, não atendia ao projeto das coalizões de direita e muito menos daquelas de esquerda que, a partir da redemocratização, iniciada em meados dos anos de 1989, poderiam suceder os governos de então.

Por outro lado, a reforma gerencial do Estado pautada na perspectiva neoliberal iniciada no Brasil em meados da década de 1990, a partir da proposta de Luis Carlos Bresser-Pereira não foi capaz de elevar o Estado à condição de "Estado

Necessário", onde os interesses e demandas da maioria da população estivessem em primeiro plano. Isso, contudo, faz transparecer as características do Estado Brasileiro de então, onde as estruturas políticas continuavam a ter as mesmas características do período anterior à redemocratização.

O que se seguiu a isso foi o desencadear de uma série de ações do governo na direção da corrente neoliberal, onde Estado Mínimo teria mais condições de responder aos anseios da sociedade com a implantação de políticas de excelências nos serviços públicos. Privatização, desregulação e liberalização dos mercados foram as principais marcas do período onde, da forma como foram implantadas, não permitiram que o Estado brasileiro se concentrasse em saldar a dívida social e, enquanto Estado-nação – capitalista, por certo, assumir suas responsabilidades em relação à proteção aos mais fracos na medida em que privilegiou a desnacionalização da economia e a subordinação aos interesses do capital globalizado. (DAGNINO, 2009, p. 38)

O Estado Necessário, por sua vez, caracteriza-se por sua capacidade de fazer emergir e atender às demandas da maioria da população e colocar o país numa rota que leve a estágios superiores de civilização.

Segundo Dagnino (2009), a passagem do "Estado Herdado" para o "Estado Necessário" não começa pela reforma do Estado ou reforma das estruturas socioeconômicas, mas pela mobilização de um ciclo que vai da capacitação dos gestores públicos para a transformação das relações Estado-Sociedade.

Assim, para o referido autor, a transformação do "Estado Herdado" em "Estado Necessário" demandaria a capacitação de seus quadros e a formação de gestores públicos com domínio dos aspectos teóricos e práticos do processo de elaboração de políticas públicas e com atuação eficiente no dia a dia de modo que o Estado seja cada vez mais eficaz no uso dos recursos que a sociedade lhe faculta, capaz de produzir impactos crescentemente efetivos. A democracia e seus mecanismos de participação popular constitui, no interior desse processo, fator imprescindível para a promoção do bem-estar das maiorias.

No processo de mudanças, o Planejamento Estratégico Governamental assume papel central no delineamento "do que são problemas e o que são soluções, o que são causas e o que são efeitos, o que são riscos e o que são oportunidades". (DAGNINO, 2009, p.43)

O planejamento estratégico é uma ferramenta potente de intervenção orientada a ser utilizada na gestão local. É instrumento fundamental de governos e dirigentes para intervenção em suas respectivas realidades produzindo resultados (indicadores e metas) para a melhoria de vida de seus cidadãos. (GRANJA, 2010, P.24.). Na figura 1 podemos verificar que o processo de planejamento é dinâmico e flexível, no qual os planos constituem momentos de documentação de acordos que servem à avaliação e conseqüentemente, ao replanejamento.

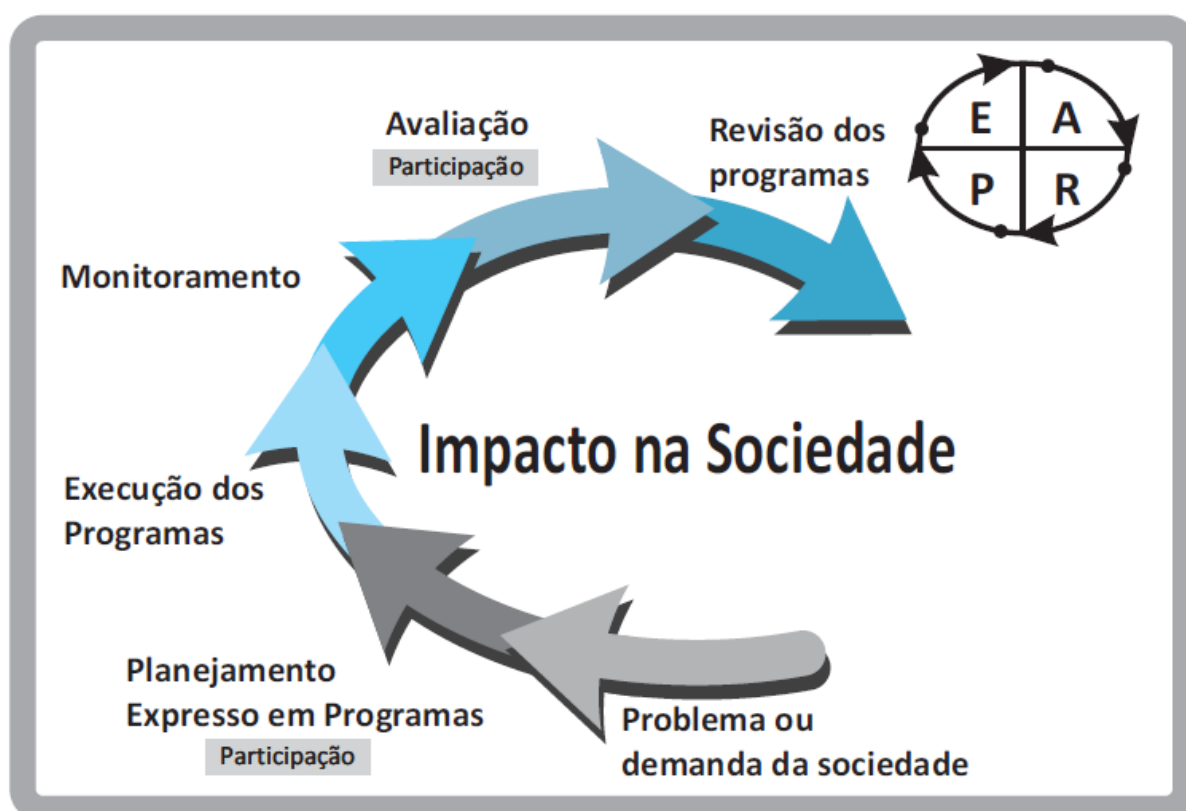


Fig.1 – Ciclo de Planejamento

Fonte: Elaboração e avaliação de projetos (2010, p. 25)

É importante a participação da população na discussão do planejamento, seja simplesmente em razão do reconhecimento de que a legislação obriga a tal participação, seja pela visão mais substancial do gestor acerca da importância de direcionar as ações do seu governo no sentido de satisfazer aos anseios e às necessidades dos cidadãos. Afinal, quando a população opina e é ouvida, ela se responsabiliza e se envolve com o cumprimento das normas, o que conduz a melhores resultados.

Nesse contexto, o planejamento, com a conseqüente publicização, consiste em um dos instrumentos que podem ajudar a controlar as oscilações

oportunistas e os casuísmos. Conforme Salles (2010, p.66), se o poder executivo acompanhado pelo poder legislativo municipal e a sociedade organizada formulam planos para o(s) próximo(s) ano(s) não será tão simples burlar o que passa a ser de conhecimento de todos.

Segundo Hely Lopes Meirelles (2006), o planejamento consiste no estudo e no estabelecimento de diretrizes e metas que deverão orientar a ação governamental, através de um plano geral de governo, de programas globais, setoriais e regionais de duração plurianual, do orçamento-programa anual e da programação financeira de desembolso, que são seus instrumentos básicos.

2.1 - OS INSTRUMENTOS LEGAIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento na administração pública municipal consolida-se a partir do uso efetivo de instrumentos legais, pois através destes o gestor público municipal conseguirá transformar a estratégia em ação operacional.

A Constituição Federal (CF) de 1988 garantiu autonomia e poder aos municípios para elaborarem a Lei Orgânica, que deverá conter entre outros itens a administração tributária e financeira, o planejamento municipal e seus instrumentos, bem como a definição das formas de participação popular.

Os instrumentos legais de planejamento foram regulamentados através da constituição federal de 1988 que estabeleceu a elaboração do orçamento, criando um ciclo que compreende o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Segundo Salles (2012. P. 83) esses instrumentos devem estar vinculados ao planejamento de ações e passam pela tramitação mencionada. Sua importância reside principalmente na previsão dos atos de governo, trazendo visibilidade para esses atos em conjunto e evitando os casuísmos, os improvisos e as descontinuidades administrativas de cunho oportunista.

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento estratégico que contempla ações governamentais, de caráter político e de concretização em longo prazo, evidenciando e quantificando o programa de trabalho da gestão e enfatizando as políticas, as diretrizes e as ações programadas, correspondentes aos

objetivos a serem alcançados. Na elaboração do PPA nos municípios, o ponto de partida deverá ser o programa de governo do gestor público, que terá certamente a preocupação de transpor para este as metas estabelecidas como fundamentais a serem alcançadas por seu governo durante a campanha eleitoral e que foram aprovadas pelos eleitores, já vitorioso o seu projeto. O PPA deverá dispor de um diagnóstico das necessidades do município, partindo de um estudo das condições de vida da população e da dinâmica da economia local.

A Lei de diretrizes orçamentárias (LDO) é um instrumento que funciona como elo entre o PPA e os orçamentos anuais estabelecendo os parâmetros necessários para a alocação dos recursos no orçamento anual, de forma a garantir a realização das metas e dos objetivos contemplados no PPA.

De acordo com o artigo 165 da Constituição Federal, a LDO é um instrumento de planejamento e tem como funções básicas:

- Estabelecer as metas e as prioridades da Administração Pública para o exercício financeiro seguinte;
- Orientar a elaboração da LOA;
- Alterar a legislação tributária; e
- Estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

A Lei orçamentária anual (LOA) é de iniciativa do poder executivo e, sendo aprovada pelo poder legislativo e sancionada pelo prefeito, autoriza a administração pública a realizar, no exercício financeiro, despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos de acordo com o que possibilitam as estimativas de arrecadação das receitas.

A LOA é o mais importante instrumento do planejamento da administração, pois representa o gerenciamento efetivo, possibilitando administrar o equilíbrio entre as despesas e as receitas públicas. A LOA estabelece os objetivos, as metas, os custos, e os resultados esperados, além de oferecer maior transparência dos gastos públicos. É por meio da LOA que se identifica os programas, os projetos e as atividades que a administração municipal pretende realizar no ano.

3 – O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Buscando o significado da palavra “Projeto” no Dicionário Aurélio, nos deparamos com as seguintes definições: [Do latim. *projectu*, 'lançado para diante'.] “1. Ideia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio; 2. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema; 3. Redação ou esboço preparatório ou provisório de um texto; 4. Esboço ou risco de obra a se realizar; plano; 5. Plano geral de edificação.” O próprio autor exemplifica: “Projeto de Lei; Projeto de resolução; Projeto gráfico; Projeto Paisagístico...”

Conforme Kerzner (2010, p.15), um projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa.

Segundo Xavier (2005, p.5), projeto é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo, conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

De acordo com Valeriano (2005, p.9), é um empreendimento temporário realizado para criar um produto singular. Assim o projeto tem um período prefixado para ser concluído e seu resultado ou produto é algo não existente, seja um bem (um novo medicamento, um novo celular, por exemplo) ou um novo serviço (um novo processo administrativo, ou um novo curso de treinamento, por exemplo).

Um projeto, de acordo com o Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE, 2008) é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado específico.

Diante dessas definições cabem algumas observações quanto aos termos temporários e produto ou serviço único adotado em projetos. O termo temporário não se aplica ao produto ou serviço gerado pelo projeto, pois estes são criados para gerar um resultado duradouro. A temporariedade também não está relacionada a um limite específico de tempo, pois um projeto pode durar anos, no entanto sua duração é finita. Quanto ao termo produto ou serviço único, conforme o PMBOK-MG (2002, p.4), os

projetos promovem o desenvolvimento de algo que nunca foi feito antes, ou seja, único. Mesmo que um produto já tenha sido desenvolvido, como um carro, por exemplo, ele é considerado único porque possui novas funcionalidades, design, e não foi realizado por outra empresa, entre outras características. Assim, não importa a presença de fatores repetitivos e sim a característica intrínseca do esforço global do trabalho do projeto.

A característica finita do projeto é o que diferencia da operação, pois a operação é o trabalho realizado simultâneo e ou sequencialmente, de modo contínuo, resultando na produção de um bem ou serviço sem estimativa de término específico.

Projetos fazem parte da história da humanidade, fato esse que pode-se comprovar através de grandes exemplos desenvolvidos pelas civilizações antigas: A construção das pirâmides e templos do Egito, os Jardins suspensos da Babilônia, a muralha da China dentre outras. De acordo com Lima (2010, P.10), em sua síntese histórica, pode-se focalizar de modo sucinto dois períodos: a era agrícola e a industrial. Para ele, na era agrícola típica, as preocupações fixavam-se nas atividades que deram certo no passado: como plantar trigo, arroz ou milho, como criar cabras etc. Na era Industrial, as preocupações voltaram-se para aquilo que estava dando certo na ocasião. Nessa era, destaca-se as produções industriais em série que duraram décadas, como no caso do modelo Ford- T e do Volkswagen. No entanto, apesar do Gerenciamento de Projetos existir desde a Antiguidade, as teorias formais de administração por projetos foram formuladas no período pós 2ª Guerra Mundial (SILVEIRA NETTO, 1999, p. 3) e, somente no início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciências (PRADO, 2000). Os negócios e outras organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho através de múltiplos departamentos e profissões (SISK, 1998). Ocorreram grandes mudanças organizacionais e administrativas requeridas pelos que queriam suplantar as adversidades, adequando-se ao ambiente mutável, o que os levou ao emprego crescente dos métodos e das técnicas de projeto, em franco e crescente progresso e aperfeiçoamento (Lima, 2010 P. 14).

Com isso, para enfrentar a situação de constante mudança, as organizações procuram definir e planejar suas estratégias de acordo com os objetivos

pretendidos. Essas estratégias é que deverão orientar internamente a execução de ações em relação ao mercado e a seus concorrentes, a fim de alcançar os objetivos traçados para as organizações. Essas ações também minimizaram o impacto causado pelas mudanças constantes, que provocam pressão na organização, gerando a necessidade de inovações que, por sua vez, gera a estruturação e o desenvolvimento de projetos, ferramentas gerenciais de execução das ações estratégicas traçadas.

De acordo com Lima (2010, p. 3), atualmente, o mundo apresenta altíssimo grau de competição, de mudanças e situações de adaptação constantes. A partir desse contexto, os projetos vêm adquirindo importância dentro das organizações tornando-se um instrumento vital e seu gerenciamento tornou-se crucial, devido às condições cada vez mais restritas, quanto aos custos, aos prazos, a qualidade, etc.

Um projeto para ser executado precisa ser gerenciado. Segundo Koontz e O'Donnel (1980), gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados, caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados.

De acordo com Possi (2004, p.14), o grande desafio da nossa atualidade é o de atingir objetivos com prazos, custos e recursos limitados. Surge à necessidade do trabalho, buscando atingir resultados previamente estabelecidos, complementa o referido autor. É neste contexto, que o Gerenciamento de Projetos assume fundamental importância na condução dos projetos.

Segundo o PMI, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos do projeto. Conforme Valeriano (2005, P.11), tal como a organização, o projeto pode ser visto como um sistema que é composto por subsistemas (produto/gestão) e estes são decompostos em processos para serem gerenciados.

Para Menezes (2001), projeto deve ter início e fim definidos, o que leva a identificar um ciclo de vida. Entre o início e o fim de projeto, ele passa por desenvolvimento, estruturação, implantação, acompanhamento e conclusão. Pelo ciclo de vida do projeto pode-se criar o que se quer como resultado final.

3.1 – O CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

O ciclo de vida de um projeto é composto de fases determinantes e essenciais distribuídas pelos grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Os processos de gerenciamento de projetos estão ligados pelos resultados que produzem, ele é realizado através da aplicação e integração apropriadas de 42 processos, agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos de projetos. Os grupos de projetos não são sequenciados, é comum a superposição deles, especialmente o de monitoramento e controle e execução. Muitas partes são concluídas, enquanto outras permanecem em execução e várias nem sequer são detalhadas no planejamento, conforme apresentado na figura 2:

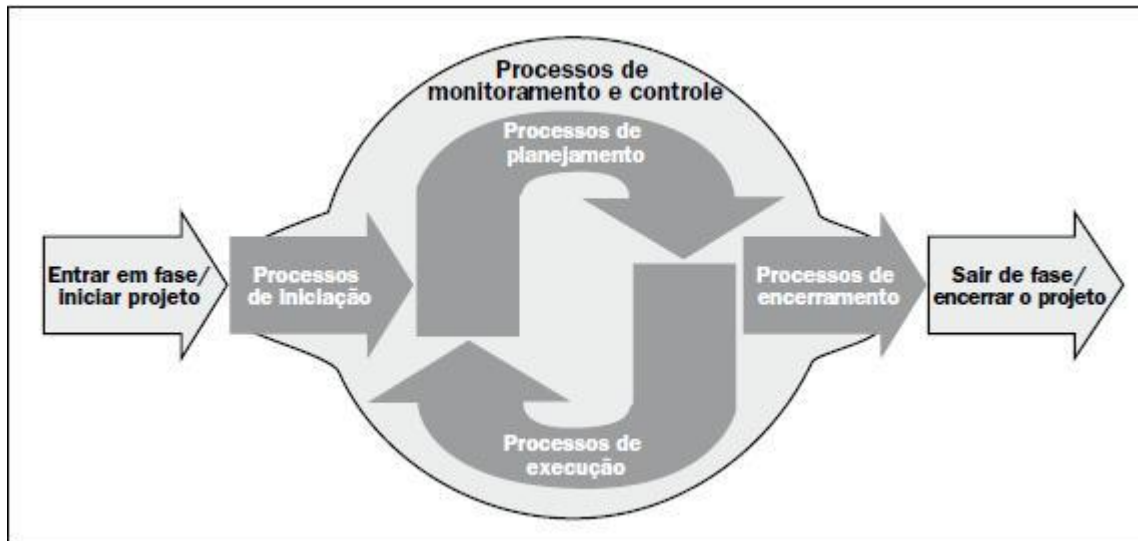


Fig. 2 - Representação do fluxo dos 5 grupos de processos de um projeto
Fonte: PMBOK (2008, p. 40)

- **Iniciação** – Compreende a concepção/autorização do projeto. De acordo com Lima (2010, p 59) é nessa fase que se definem os objetivos do projeto, as expectativas do cliente e prepara-se o plano preliminar do projeto, que é desenhado com base na expectativa, e que por esse motivo poderá sofrer alterações, desde que previamente acordadas com todos os envolvidos. Essa

fase surge a partir da identificação de uma situação-problema, ou de uma oportunidade para estruturação do projeto que poderá ser demanda por um gestor da própria administração, ou pela comunidade, ou por associação de moradores, entre outros. Nessa fase é importante definir o gestor municipal responsável pelo projeto. (Granja, 2010. P.54)

- **Planejamento** – Análise e seleção dos recursos (o que fazer, como, quando, quem, quanto e em quais condições) para atingir os objetivos. Nessa fase, detalha-se os planos operacionais em tarefas e subtarefas, se estabelece o cronograma e a relação entre as tarefas, se monta a equipe de trabalho e a alocação dos meios e recursos para sua realização é realizada. O planejamento utilizará as possíveis alternativas mapeadas para atingir o objetivo do projeto e que foram definidos na elaboração do plano de ação. Essas alternativas são as escolhas estratégicas, as quais Granja (2010. P.62) sugere que sejam realizados pelo grupo, de forma participativa. Nessa fase deverão ser feitas as análises de viabilidade: jurídica, técnica, econômica, ecológica, social, administrativa, de limitação de recursos, de probabilidade de êxito, de medidas políticas governamentais, de relação custo-benefício, de riscos sociais etc. (Granja (2010.P.63). É fundamental elaborar a operacionalização do projeto, que corresponde ao seu tempo de duração, ao seu custo, ao seu orçamento, aos seus responsáveis etc. Na operacionalização deverá ser indicado e quantificado todos os recursos (pessoal, financeiro, material, etc) atribuído a cada membro da equipe e a previsão de sua contribuição. Poderá ser agregado ao projeto o uso de um cronograma que tenha as ações ou as atividades e o tempo necessário para desenvolvê-las. (Granja, 2010. P.66)
- **Execução** – é a fase em que o projeto é executado e as tarefas definidas são colocadas em prática, passando a ser efetivamente realizadas. De acordo com Lima (2010, p. 60), nessa fase, dá-se ênfase à organização, à disciplina, à direção e ao controle das atividades.
- **Monitoramento e controle** – Acontece simultaneamente com a fase de execução, pois, ao mesmo tempo em que se acompanha a execução do plano, se houver necessidade é possível prover ajustes.
- **Encerramento** – Nessa fase, o projeto chega ao fim. O resultado obtido é verificado e comparado ao resultado esperado (Lima, 2010 – P.60). É quando

o projeto é formalmente finalizado junto a todos os envolvidos (clientes, patrocinadores, executantes, etc.)

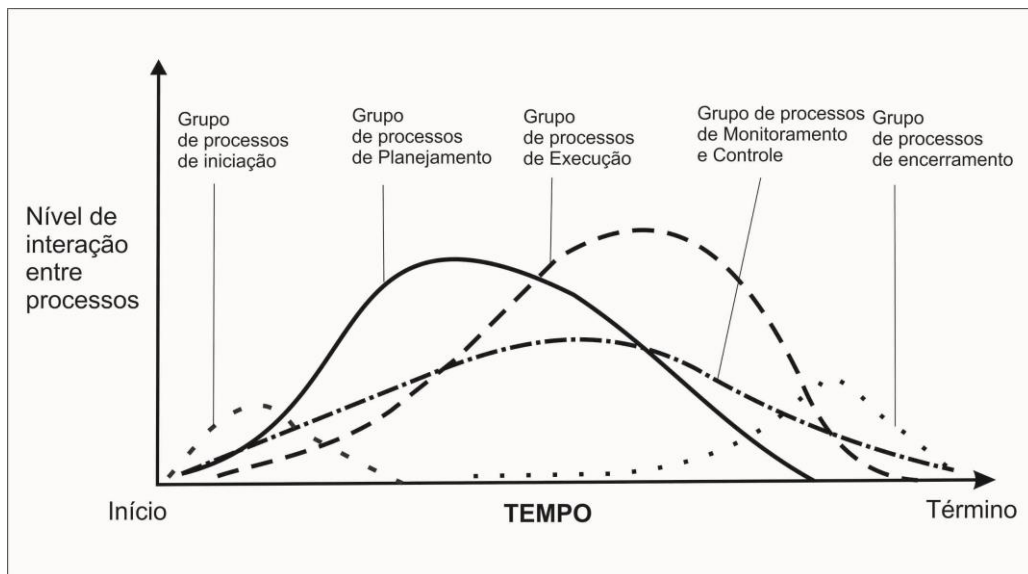


Fig. 3 – As fases de um projeto
Fonte: PMBOK (2008, p. 41)

Essas fases são altamente interativas, com grandes recobrimentos entre elas, conforme mostrado na figura 3. Segundo Lima (2010, P. 64), as fases centrais, planejamento, execução e controle são quase simultâneas. Na realidade, o controle, agindo sobre todas as atividades da execução, promove, em muitos casos, reajustes no planejamento.

3.2 – O PLANO DE AÇÃO DO PROJETO

Também conhecido como Termo de Referência ou Termo de abertura do Projeto, o plano de ação do projeto é um dos resultados principais do processo de iniciação. Este documento é a confirmação e o reconhecimento oficial da existência do projeto junto à organização. Este documento autoriza formalmente o projeto, podendo ser o primeiro documento oficial do projeto após a autorização para seu início. Nos casos de projeto contratado, o próprio contrato pode ser utilizado como termo de referência do projeto.

O plano de ação do projeto deve conter, seja diretamente ou através de referência a outros documentos, as seguintes informações:

- a) O Título do projeto;
- b) A Descrição do projeto: descrever o que será feito no projeto, onde

será feito e quem se beneficiará. Enumerar os produtos e as regiões beneficiados com o projeto, como também o público-alvo. Assim, as perguntas O QUE, ONDE e QUEM deverão ser feitas e respondidas. O que será feito no projeto? Onde será feito? E quem será beneficiado com o projeto?

- c) O Objetivo: descrever os objetivos a serem alcançados com a execução do projeto. Para a formulação do objetivo deve ser respondida a pergunta: PARA QUE. Para que o projeto está sendo criado? Nesse campo, devem ficar explícitos os resultados esperados com a implantação do projeto.
- d) A Justificativa: escrever, de forma clara e objetiva, o que motivou a elaboração do projeto, isto é, o problema, a demanda ou oportunidade que justifica a execução do mesmo. A pergunta POR QUE deve ser respondida. Por que o projeto foi concebido?
- e) As Exclusões: informar o que não está previsto ser realizado no projeto;
- f) As Restrições: descrever os fatores que limitam o projeto e que devem ser atendidos. Exemplo: prazo, orçamento, tecnologia, etc.
- g) As Premissas: descrever os fatores incertos assumidos como verdadeiros para o projeto. As premissas devem ser utilizadas para que a programação (planejamento) do projeto não fique estagnada em um impasse, todavia, devem ser utilizadas. Exemplo: licenciamento ambiental, término de um projeto antecessor, etc.
- h) As Partes envolvidas e seus papéis e responsabilidades preliminares com relação ao projeto;
- i) As Estimativas iniciais de recursos e custos e um estudo de viabilidade previamente preparado;
- j) Explicitar o gerente do projeto;
- k) Assinatura do responsável pela divulgação do projeto à organização.

Este documento pode resolver antecipadamente muitos pequenos problemas que comumente acontecem com os projetos. A divulgação deste documento junto à organização não configura aspecto definitivo a este documento,

e como o plano sumário do projeto muda, na medida em que outros detalhes são revelados, ou seja, os documentos do projeto mudam na medida em que o projeto é revisto (replanejamento).

3.3 – AS AREAS DE CONHECIMENTO

As áreas de conhecimento para o Gerenciamento de Projetos são compostas por uma série de conhecimentos, técnicas e práticas, divididas em processos. Estes processos foram organizados em nove áreas de conhecimentos, são elas: Gerenciamento da Integração, Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Custos, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Recursos Humanos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento dos Riscos e Gerenciamento de Aquisições. A partir da 5ª edição do Guia PMBOK®, lançada ao final do ano de 2013, foi adicionada uma décima área de conhecimento denominada de Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto. Essa mudança afetará principalmente os atuais processos de comunicação tendo em vista a supressão de dois processos que tratará o objeto da nova área.

De acordo com Valeriano (2005, P. 113), essas gestões apresentadas e desenvolvidas formam a essência da parte administrativa do gerenciamento de projeto. Algumas podem ser suprimidas e outras podem ser acrescentadas, conforme cada projeto e a critério do gerente de projetos. A natureza de cada projeto é que deverá determinar o valor e a intensidade do esforço a ser despendido em cada gestão. Para o autor, as gestões do escopo, dos custos, do tempo, qualidade, de recursos e pessoas devem ser objeto de permanente preocupação pelo gerente e sua equipe, merecendo tratamentos devidos.

A seguir, as áreas de conhecimento gerencial de cada projeto:

- Gerenciamento da Integração: Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. De acordo com Valeriano (2005, P. 129), a gestão da integração incorpora e

harmoniza, em um plano do projeto, os dados relevantes dos demais planos, orienta a execução deste plano e exerce o controle das ações nele previstas

- Gerenciamento do Escopo: Considera os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e somente ele, para complementar de forma bem sucedida o projeto. Nele, é fundamental definir e controlar o que está ou não incluído no projeto.
- Gerenciamento do Tempo: Incorpora os processos necessários para assegurar que o planejado será executado dentro dos prazos previstos do projeto, considerando o levantamento das atividades, o agendamento das mesmas ao longo do tempo e de seu controle. Para Valeriano (2001 P. 209), a gestão do tempo depende de muito sincronismo das atividades dos vários agentes do projeto.
- Gerenciamento dos Custos: Estabelece os processos necessários para assegurar que o projeto seja executado com observância de seu orçamento, estipulado originalmente. Considera o planejamento de recursos, as suas respectivas estimativas de custos, a confecção do orçamento do projeto e o controle de seus custos.
- Gerenciamento de custos é interativo, pois todas as atividades incorrem em custos, e, além disso, esse fator é um dos mais importantes para todas as partes interessadas, tendo em vista que quanto mais elevados e desregulados forem os custos, mais preocupante se torna o projeto.
- Gerenciamento da Qualidade: Considera os processos necessários para assegurar que os produtos e serviços do projeto atinjam os padrões de qualidade definidos na concepção do projeto.
- Gerenciamento dos Recursos Humanos: Considera os processos necessários para assegurar o melhor emprego do pessoal envolvido no projeto, com objetivo de organizar e gerenciar a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. De acordo com Valeriano (2005, P. 211), a gestão de pessoas trata não só dos que trabalham no projeto, mas também do grande universo das partes interessadas. Ela focaliza a pessoa, como entidade viva, isolada, sob o aspecto de seu progresso profissional, e a equipe, como um

conjunto harmonioso devotado ao trabalho cooperativo, seja na realização do projeto, seja na utilização ou nos efeitos de seus resultados.

- Gerenciamento das Comunicações: Estabelece os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.
- Gerenciamento de Riscos: Estabelece os processos relacionados com planejamento, a identificação, análise, quantificação e análise de riscos do projeto bem como o estabelecimento das ações corretivas a serem tomadas quando da ocorrência de cada um dos fatores de riscos levantados no planejamento.
- Gerenciamento de Aquisições: Estabelece os processos relacionados para aquisição de bens e serviços de fora da organização, no que tange a parceiros e fornecedores de insumos para o projeto.

4 – A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A gestão de projetos passou a estar presente de forma mais tangível na administração pública, a partir das mudanças políticas da reforma administrativa do Brasil instituída na metade dos anos 90 através do movimento denominado de nova gestão pública ou reforma gerencial e da implantação do Plano Plurianual, com a definição dos programas e projetos prioritários para gestão pública. Com isso, o setor público se apropriou de mecanismos de gestão próprios das organizações privadas, para conduzir e monitorar projetos numa visão centralizada e precisa com respeito ao andamento e situação de cada um deles.

No entanto, para estruturar projetos no município, é necessário conhecer a história, a formação, as transformações ocorridas, seus indicadores econômicos-sociais-culturais e seus problemas atuais, bem como as questões que os cidadãos acham mais relevantes para serem resolvidas. (Granja, 2010, P. 23).

Além disso, devemos lembrar que na Administração pública, os resultados dos projetos devem visar à produção de bens e serviços que, ao seu término, possuam uma diferença líquida positiva entre os benefícios e custos para a sociedade (Clemente e Fernandes, 2002).

Conforme Valeriano (2008, p. 40) para que haja um correto

gerenciamento estratégico, que utilize a metodologia de projetos para alavancar as ações, as organizações devem estudar o seu ambiente, atuar com gerenciamento estratégico e priorizar os projetos escolhidos para serem executados. Afirmar, ainda, que “para as organizações em fase de mudanças estratégicas, a administração por projetos associada ao moderno gerenciamento de projetos é um instrumento de crescente importância e de larga adoção. Isto porque tem demonstrado um excelente meio de implementar seus planos estratégicos”.

Essa interdependência das estratégias com os projetos, associada à administração por projetos não é simples, visto tratar-se de temas complexos que demandam atenções específicas. Valeriano (2008, p. 93) afirma que, para tanto, os projetos são um bom caminho para a solução ou implementação de novos processos, desde que se divida o trabalho em menores unidades, nas quais sejam possíveis: “definir o objetivo a atingir; fixar o escopo do projeto; estabelecer prazos limites a serem atingidos; determinar custos aceitáveis e; levantar as necessidades e expectativas das partes interessadas”.

Para Vargas (2014) o perfil do gerenciamento de projetos no setor público é semelhante ao do setor privado, mudando apenas a estrutura que está por trás do projeto. Porém, na administração pública os projetos são muito mais arriscados pelos seguintes motivos: as aquisições e contratações são totalmente amarradas e restritas à lei 8.666/90, a chamada lei das licitações, e suas congêneres; os projetos não tem continuidade ou têm o termo de abertura e a declaração do escopo totalmente modificada com as mudanças dos mandatos ou das sucessões políticas; e o relacionamento com parceiros e fornecedores tem a sua imagem associada a processos obscuros, prejudicando bastante o ambiente de negócios.

Segundo Araújo (2005, P.26) existem na administração pública inúmeros projetos em andamento, mas falta habilidade para seu gerenciamento. Os problemas começam geralmente na análise de situação inicial, resultando, conseqüentemente, dificuldades para um planejamento coerente. O resultado disso é que a maioria dos projetos elaborados na administração pública nunca chega a ser implementada.

De acordo com a extensão para o Governo do Guia PMBOK®, os projetos do governo têm características que os diferenciam dos do setor privado: as restrições legais dos projetos de governo, que podem impactar significativamente estes; a responsabilidade perante o público, onde a prestação de contas ocorre aos órgãos

internos e externos ao governo; e a utilização dos recursos públicos, estes oriundos de impostos, títulos e taxas, necessitando de autorização orçamentária para gastá-los. Outra restrição importante é devida ao caráter público dos projetos, que por serem determinados pela agenda de governo, devem ser aprovados, juntamente com seu orçamento, antecipadamente. Fatores externos, como mudanças de governo ou de direção política, podem impactar de forma drástica o projeto (Government Extension to the PMBOK® Guide, Edição pdf, 2006, pgs 5 e 7).

Com relação aos stakeholders, os projetos do governo têm vários outros principais interessados: o público geral, incluindo os eleitores e contribuintes; os reguladores, que são os indivíduos que têm que aprovar vários aspectos do projeto, cumprir regras, leis e regulamentos. A oposição, que são aqueles que se sentem prejudicados se o projeto for bem sucedido; a imprensa que tem a obrigação de comunicar sobre o projeto de uma forma objetiva; fornecedores, gerações futuras, e setor privado (Government Extension to the PMBOK® Guide, Edição pdf, 2006, pgs 14 e 15).

Diante desse cenário de inúmeros desafios impostos ao gestor público municipal, o gerenciamento de projetos surge como uma ferramenta que permite otimizar a aplicação de recursos de toda a ordem e melhorar cada vez mais a operacionalidade dos serviços, cumprindo de maneira eficiente, eficaz e efetiva a missão constitucional que cabe a administração pública municipal.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as mudanças pelas quais o mundo passa têm promovido movimentos substanciais no modo de gerir as organizações públicas e com isso proporcionam uma reflexão sobre a transição do padrão intervencionista de garantias denominado de “bem-estar social” e da garantia de eficiência para gerar a população retorno de bens e serviços.

A partir da complexidade dos atuais processos gerenciais emergiu na sociedade um discurso pautado pela eficiência, eficácia, modernização e transparência como requisitos essenciais e que justifica a readequação e reestruturação da gestão pública em todas as suas esferas.

Esse cenário de reflexão e mudanças contribuiu para instauração de uma nova lógica administrativa de governar, baseada no modelo gerencial advindo do setor privado e adequado à realidade cultural das organizações públicas. Surge então a gestão de projetos, que alinhada ao planejamento estratégico municipal, torna-se uma poderosa ferramenta para que os gestores municipais possam alcançar os resultados desejados, priorizando recursos, garantindo a qualidade e propiciando dessa forma maior satisfação dos cidadãos.

No presente estudo, houve uma preocupação de contextualizar o cenário de mudanças estruturais e funcionais do estado que propiciaram e justificaram a readequação no modelo de gerir da administração pública municipal. Buscou-se evidenciar o gerenciamento de projetos como metodologia capaz de viabilizar, acompanhar e monitorar as ações do plano de governo municipal e seus projetos prioritários, através da otimização dos recursos e a efetividade dos resultados. Apresentou-se também o conceito de projeto e como ele se encaixa nos instrumentos legais de planejamento da administração pública. Por fim, buscou-se entender as principais dificuldades e restrições que tornam-se limitadores para a implementação desse novo modelo de gestão na administração pública municipal, dificuldades que devem ser tratadas para o bom funcionamento do modelo de gerenciamento proposto.

Pensamos, para o desenvolvimento de futuras pesquisas e como forma de aprofundar o estudo apresentando, numa análise de um caso real da inserção do gerenciamento de projetos em organizações públicas municipais, acompanhando as etapas de elaboração e implementação, bem como seus benefícios e pontos críticos.

REFERÊNCIAS

A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE, 4a ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARTIGO SOBRE ESTRATÉGIA: ORIGEM, CONCEITOS E DEFINIÇÕES Disponível em: < <http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/estrategia-origem-conceitos-definicoes.htm>> Acesso em: 25 Abril. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição [da] Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998a.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico. Fundamentos e aplicações**. 2ª . Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 3ª.Edição. São Paulo: Atlas, 1994

CORNELIS, A. de Kluyver, Jonh A. - **Estratégia uma visão executiva**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007 (PORTFOLIO)

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração/UFSC; 2ª. ed. [Brasília]. CAPES: UAB, 2012.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na prática**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Government Extension to the PMBOK® Guide, Third Edition pdf, Newton Square, Pennsylvania. EUA 2006.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. **Elaboração e avaliação de projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração/UFSC; 2ª. ed. [Brasília]. CAPES: UAB, 2012.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002

Koontz, H. e O'Donnel,C; (1980). **Os Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas**. São Paulo, Pioneira.

LIMA, Rinaldo José Barbosa. – **Gestão de Projetos**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32^a. Ed. São Paulo: Malheiros editores, 2006

POSSI, Marcus (Coordenador). **Capacitação em Gerenciamento de Projetos: Guia de Referência Didática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – MINAS GERAIS. **PMBOK** – Tradução Livre do PMBOK 2000, v. 1 , Disponibilizada pelo PMI-MG, Jan. 2002.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão Democrática e Participativa**. CAPES: UAB, Florianópolis , 2010

SILVEIRA NETTO, Sérgio C. **O Gerenciamento de Projetos para a Próxima Década e o Software de Suporte ao Ambiente de Groupware**. Instituto de Informática – UFRGS, Porto Alegre, 1999

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**, São Paulo - 2005 Prentice Hall

VALERIANO, Dalton. **Gerenciamento estratégico e Administração por projetos**, São Paulo - 2001 Makron Books. Edição 2008

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos. **Estabelecendo diferenciais competitivos**. Brasport; 2006.

VARGAS, Ricardo. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/>>. Acesso em: 09 maio. 2014.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

XAVIER, Carlos Magno - **Gerenciamento de Projetos – Como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

XAVIER, Carlos Magno (co-autor) – **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.