

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE EM GOVERNO LOCAL
– ÁREA DE INFRAESTRUTURA LOCAL**

VIRNA GOMES DE PAULA

**PROJETO DE INTERVENÇÃO: ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE
UMA UNIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS EM PREFEITURAS MUNICIPAIS**

BRASÍLIA

2018

**PROJETO DE INTERVENÇÃO: ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE
UMA UNIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS EM PREFEITURAS MUNICIPAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública com ênfase em Governo
Local.

Aluno: Virna Gomes de Paula.

Orientador(a): Prof(a). Ms. Cláudia Ferraz.

Brasília – DF
Dezembro/2018

PROJETO DE INTERVENÇÃO: ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS EM PREFEITURAS MUNICIPAIS

Autora: Virna Gomes de Paula

Instituição: Prefeitura Municipal de Sobral

Os municípios brasileiros foram dotados de autonomia administrativa e financeira com o advento da Carta Magna de 1988. A partir disto, aos governos municipais foram imputadas as ofertas de serviços públicos de infraestrutura de interesse local. Levando em consideração que as transformações tecnológicas vêm conectando ativamente os cidadãos com os seus direitos, as cobranças da sociedade ao poder público vêm aumentando drasticamente nos últimos anos. Assim, diante da escassez de recursos disponíveis no orçamento, a gestão municipal vem buscando cada vez mais alternativas estratégicas para alcance de objetivos traçados pela governança. Desta forma, o presente trabalho visa apresentar uma opção para melhoria dos resultados pretendidos pela gestão, por meio da proposta de implantação de uma Unidade de Gestão de Projetos para gerenciamento de projetos que visam à captação de recursos para obras de infraestrutura.

Palavras-chave: administração municipal, organização administrativa, convênios, gestão de projetos.

SUMÁRIO

1. Diagnostico	5
1.1. Definição do problema	5
1.2. Contexto/justificativa do problema	7
1.3. Procedimentos metodológicos	8
1.4. Localização do Plano de Intervenção	10
1.6. Valor previsto.....	10
1.7. Duração.....	11
1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora.....	12
2. Objetivos	13
2.1. Objetivo Geral.....	13
2.2. Objetivos Específicos.....	13
3. Marco Técnico e Teórico.....	14
3.1. Os municípios brasileiros e a Constituição Federal.....	14
3.2. As Competências x Execução Orçamentária dos municípios	15
3.3. Economia dos municípios	16
3.4. Convênios como captação de recursos.....	19
3.5. Um novo modelo organizacional: Nova Administração Pública.....	21
3.6. Gestão de Projetos para Administração Pública.....	24
4. Escopo.....	26
4.1. Contextualização	26
4.2. Estrutura Analítica.....	28
4.3. Não escopo	32
4.4. Levantamento de restrições.....	33
4.5. Premissas.....	34
4.6. Riscos	35
4.7. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos.....	38
4.8. Quadro de Trabalho/equipe	39
5. Cronograma	41
6. Considerações finais.....	42
7. Referências bibliográficas.....	44

1. DIAGNOSTICO

1.1. Definição do problema

Em 1988, o texto da nova Constituição Federal trouxe mudanças significativas na composição federativa brasileira considerando o Município como ente federado pactuante originário.

A partir de então a Administração Municipal foi contemplada com total autonomia para exercer políticas públicas de interesse local, segundo as competências delegadas pela Carta Magna, que projetou uma descentralização administrativa e uma distribuição dos recursos tributários. Porém a Carta Constitucional, impondo também percentuais mínimos para investimentos nas áreas essenciais de Educação e Saúde, não conjecturou como as administrações deveriam suprir as outras funções em face da escassez dos créditos orçamentários municipais.

Pela última avaliação do Produto Interno Bruto dos municípios, no período que compreende os anos de 2010 a 2015, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE é possível verificar que, em média, noventa e sete por cento dos municípios estão abaixo da linha participativa do PIB nacional, o que corrobora a afirmação de que os municípios brasileiros não possuem a devida capacidade financeira para prestação de serviços públicos de suas responsabilidades.

O Brasil possui atualmente 5.570 municípios, ainda segundo o IBGE; e aproximadamente noventa e cinco por cento são considerados de pequeno e médio porte – que possuem população com até 100 mil habitantes. Posto isto, vale salientar que na grande maioria deles, a execução orçamentária é comprometida com as exigências da Constituição Federal para os investimentos em Educação e Saúde, mínimos de 25% e 15% respectivamente; bem como com a remuneração de pessoal, limitada a 60% do orçamento, pela Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000.

Assim sendo, é correto afirmar que as municipalidades são deveras dependentes de repasses financeiros de outras esferas de governo para a realização efetiva de suas funções como poder público, que tratam da implantação, execução e fiscalização de

políticas públicas em esfera local. Dessa maneira, considerando a situação econômica da maioria dos municípios de pequeno e médio porte, é válido apresentar como alternativa para otimização dos esforços para captação de recursos a criação de uma unidade específica, que trate prioritariamente da gestão de convênios.

Normalmente, os convênios são os instrumentos mais eficazes para a captação de recursos para a execução de políticas de infraestrutura em âmbito municipal. Todavia, a gestão municipal brasileira não contém uma estrutura organizacional administrativa eficiente em se tratando de convênios. Como não existe uma padronização ou modelo exitoso de excelência para gerenciamento de recursos obtidos por meio de transferências voluntárias, é bastante comum dentro da Administração Municipal um inadequado gerenciamento de projetos, com baixo nível de governança e de capacitação dos servidores envolvidos, e conseqüentemente altos índices de fracassos no alcance de resultados. A partir de dados apresentados no site Compara Brasil, verifica-se que o valor de repasses por transferências de convênios representa menos de 1% das receitas dos municípios de pequeno e médio porte.

Logo, o maior desafio das administrações municipais na atualidade está na busca por estratégias inovadoras e facilitadoras que transponham o obstáculo financeiro intencionando o melhor atendimento das reais necessidades da sociedade local. Deste modo, o trabalho aqui proposto pretende incorporar as novas tendências do mundo contemporâneo e a Gestão de Projetos, apresentando seus conceitos aos municípios como ferramenta estratégica para proporcionar efetividade na captação de recursos por meio de convênios e aumentar a qualidade do serviço público prestado. Contudo, o processo de implantação das práticas da Gestão de Projetos no serviço público é muito recente, fazendo com que as técnicas a serem adotadas ainda enfrentem bastante resistência por parte da administração pública, sendo desafiante para o gestor que pretende utilizar tal método em seu município.

Em resumo, o maior problema dos municípios está na atual forma de gestão que não contempla ações previamente planejadas e conseqüentemente não detêm foco em resultados concretos no que tange a obtenção de recursos para execução de

políticas de infraestrutura. Assim a criação da Unidade de Gestão contribuirá diretamente para o gerenciamento qualificado dos projetos, que pretendem especificamente a captação de recursos, com a aplicação de técnicas adequadas de gestão e governança a fim de superar as dificuldades, principalmente orçamentárias, em executar as competências municipais.

1.2. Contexto/justificativa do problema

A Confederação Nacional de Municípios em sua Coletânea Gestão Pública Municipal – Gestão 2009-2012 na cartilha denominada Nova Administração Pública – Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas aponta para mudanças ocorridas no formato do modelo da gestão pública, a qual denomina Administração Pública Gerencial, ou somente Nova Administração Pública. Este novo modelo de administração – criado pelo Ministro da Administração e Reforma do Estado, Bresser Pereira no Governo Fernando Henrique Cardoso - segundo a cartilha da CNM, “é voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados”.

Ferlie et al. (1999, apud CNM, 2008) identifica quatro modelos de gestão aplicados a Nova Administração Pública, denominados: “impulso para eficiência”, “downsizing e descentralização”, “em busca da excelência” e “orientação para o serviço público”. Este último modelo identificado, ainda segundo a Coletânea da CNM, “representa a fusão das ideias de gestão dos setores público e privado’ (FERLIE et al., 1999) por utilizar padrões de gestão bem-sucedidos do setor privado, embora aplicados a um contexto tipicamente do setor público”.

O gerenciamento de projetos vem sendo utilizado, desde a década de 70, com maior destaque pelas organizações privadas e é apontado como um fator essencial para obtenção de resultados concretos. Tendo em vista que os projetos tratam de planejamento e execução de ações de forma estruturada, o gerenciamento de projetos, como alternativa primordial, propõe agregar qualidade à administração, transformando planejamento em ações concretas, otimizando a alocação de recursos obtidos e aumentando a eficiência da gestão.

Considerando que os objetivos da gestão municipal visam atender a execução de políticas públicas que resolvam às necessidades sociais buscando o bem comum e a satisfação do coletivo, os projetos da administração pública normalmente são realizados para obtenção e gerenciamento de recursos de convênios, que representam a formalização da conjugação das disponibilidades de trabalho e recursos de diferentes entes administrativos, para a execução de obras e prestação de serviços de interesse comum.

Contudo, a atual gestão pública não possui um modelo padronizado, de excelência, em governança de convênios, que evidencie as melhores práticas empreendidas na consecução de resultados exitosos. Por isso o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou em março de 2017, as Portarias 066/2017 e 067/2017 que estabelecem critérios de excelência e adoção de medidas relacionadas à gestão de integridade, riscos e controle interno. Com isto, a União intenciona recomendar mecanismos para melhorar o planejamento e elaboração dos projetos conveniados para fortalecimento da gestão e efetividade na aplicação de recursos públicos.

Desta maneira, o objetivo proposto por este Projeto de Intervenção, pretende, por meio do aprimoramento das práticas e processos administrativos, alcançar a excelência na captação e governança de convênios na Administração Municipal, mediante a criação de uma Unidade de Gestão de Projetos, com enfoque na área de infraestrutura local, através de um modelo de governança com integração intersetorial.

1.3. Procedimentos metodológicos

Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental de caráter descritivo, com abordagem qualitativa analítica de estudos de casos sobre reestruturação administrativa, modelagem organizacional e gerenciamento de projetos na administração pública, assuntos pertinentes ao projeto de implantação de uma Unidade de Gestão de Projetos na Administração Pública Municipal.

A presente proposta de intervenção refere-se a uma remodelagem organizacional a ser realizada no organograma de Prefeituras de pequeno e médio porte para adoção de novos métodos de governança por parte dos gestores, que incidem diretamente na forma da prestação de serviços públicos, que passam a ser encarados como projetos com aplicação de ações planejadas e estruturadas. Assim sendo, a pesquisa se baseou em análises qualitativas sobre estudos de casos e artigos sobre implantação de práticas de Gestão de Projetos dentro da Administração Pública.

Ainda sobre a pesquisa bibliográfica e documental, Gil (2009, apud CASTRO e ANDRADE, 2013) caracteriza que: “esta pesquisa pode ser definida como estudos sistematizados, desenvolvidos com base em material publicado em livros, revistas e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

No entanto, Fonseca (2002, apud BÖELL et al., 2016) destaca a diferença existente entre as naturezas bibliográfica e documental:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002 apud BÖELL et al., 2016)

A partir dos variados métodos de investigação, o método escolhido foi de leitura, análise e interpretação com base no amplo espectro de pesquisas relacionadas ao assunto do tema selecionado. Vale ressaltar que o assunto caracterizou-se como um tema bastante abordado em estudos de casos, porém detectou-se pouquíssimos resultados de pesquisas exploratórias quanto ao êxito das atividades implantadas.

Portanto, a pesquisa aqui empreendida, classificada quanto aos procedimentos, como bibliográfica e documental de caráter descritivo sobre o recorte do tema escolhido, pretende abordar qualitativamente os principais fundamentos teóricos no que concerne ao assunto em questão, complementada com uma pesquisa analítica, quanto à natureza de coleta de dados, no intuito de tornar mais relevante o presente projeto para o campo da metodologia.

1.4. Localização do Plano de Intervenção

Este Projeto de Intervenção propõe uma reestruturação organizacional para aplicação em Prefeituras de pequeno e médio porte, que representam aproximadamente 95% (noventa e cinco por cento) do total no país, que têm seu orçamento comprometido normalmente com folha de pessoal, e com as áreas de educação e saúde; tornando muitas vezes a execução de projetos a única forma de obter recursos extras para o devido cumprimento de suas competências,

1.5. Público-Alvo

A proposta intenciona contemplar, inicialmente, aos servidores municipais que atuam no desenvolvimento das atividades de captação e gerenciamento de recursos nas Prefeituras, e por consequência, toda a população dos municípios de pequeno e médio porte, preferencialmente.

A partir deste Projeto de Intervenção pretende-se que haja interesse por parte dos gestores em viabilizar a implantação de uma UGP em suas localidades, e conseqüentemente haja um aumento significativo de recursos obtidos por meio de convênios e parcerias para a implantação de políticas públicas de infraestrutura no âmbito municipal.

1.6. Valor previsto

A proposta deste Projeto estima que os custos de implantação de uma UGP não provêm de fontes externas, sendo necessária alocação de recursos próprios do tesouro municipal. No entanto, pretende-se que num primeiro momento não se tenha gastos extras não previstos nos Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual dos municípios, pois o maior investimento local será a disponibilização de servidores ativos para implementação e execução das novas atividades.

O Projeto de Intervenção prevê inicialmente o remanejamento de servidores que estejam aptos a comporem a equipe da Unidade de Gestão de Projetos, portanto os custos iniciais do projeto são referentes à folha de pagamento de pessoal.

Somente após o levantamento preliminar dos servidores com aptidão técnica para integrar a UGP, e que os cargos previstos no organograma desta não forem preenchidos completamente com os funcionários já lotados na gestão, é que deverá haver uma seleção de pessoal externo para provimento das vagas em aberto. E este custo deverá ser de recurso próprio do orçamento municipal.

Quanto à estrutura física da UGP a princípio deverá ser implementada em equipamento pertencente ao poder público municipal, incluindo ferramentas e instrumentos, tais como computadores e softwares já utilizados pela gestão.

1.7. Duração

O cronograma inicial estima aproximadamente seis meses para a criação e estruturação da UGP nos municípios, sendo possível a existência de uma lacuna de tempo indeterminada no ato de promulgação da lei de criação, pois a sanção da referida lei depende diretamente do Poder Legislativo local, podendo não haver consentimento e aprovação da proposta.

Todavia, desconsiderando este possível empecilho, as outras atividades levam em torno de aproximadamente cinco meses, segundo o passo-a-passo a seguir:

- Levantamento de dados: esta etapa do projeto deverá ser realizada por duas pessoas designadas para as funções de coordenador e técnico/assistente administrativo, que deverão realizar a análise documental e levantamento de quantitativos em dez dias e preparar Relatório Diagnóstico também em 10 dias. Esta etapa compromete 20 dias do cronograma do Projeto;
- Proposta da UGP: nesta fase, a partir do relatório diagnóstico, é que a proposta da UGP será efetivamente elaborada. Serão estudados e arquitetados o organograma e a estrutura física onde funcionará a

unidade de gestão. Para esta fase estão previstos cinquenta dias do cronograma;

- Estrutura da UGP: fase em que serão estudados os materiais, ferramentas e também serão apresentadas opções de prédios para completo funcionamento da Unidade. Este estágio perdurará por trinta dias;
- Projeto de Lei: esta etapa apresenta um possível obstáculo à execução real do projeto, no ato de aprovação pela Câmara de Vereadores, que poderá não anuir com a ideia do projeto, porém, desconsiderando que isto aconteça, deverá ser efetivada em vinte e cinco dias;
- Implantação da UGP: após a homologação da lei de criação, ocorrerá efetivamente a implantação da unidade onde serão desenvolvidos todos os procedimentos que serão realizados pela equipe integrante, desde fluxograma de processos a concepção das práticas de elaboração, planejamento e gerenciamento dos projetos. Esta etapa deverá ser realizada em sessenta dias;
- Monitoramento: neste estágio serão concebidas as práticas de controle e fiscalização das atividades da UGP pela Gestão Municipal, para o desenvolvimento desta fase serão empreendidos vinte e cinco dias do cronograma deste PI.

Ver cronograma esquematizado em Anexo 1.

1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

Os objetivos dos projetos gerenciados pela UGP deverão estar diretamente alinhados com o planejamento estratégico da gestão municipal. Deste modo, a unidade deverá ter relação direta com o Gabinete do Prefeito e Secretaria de Governo/ Chefia de Gabinete, devendo esta última ser responsável pela concepção de todo o projeto de criação e instalação da Unidade Gestora no município.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de modelo de Unidade de Gestão de Projetos para Prefeituras de pequeno e médio porte, através de uma reestruturação administrativa com adoção das práticas de administração gerencial e integração intersetorial, que contribua para a excelência de governança na obtenção e utilização de recursos de convênios, tornando a Gestão Pública Municipal mais eficiente e eficaz no cumprimento de suas atribuições.

2.2. Objetivos Específicos

- Chamar a atenção dos municípios brasileiros de pequeno e médio porte para a importância da realização de uma reestruturação administrativa com a criação da Unidade Gestão de Projetos;
- Sugerir um modelo de gestão eficaz para a governança de projetos como alternativa estratégica para maior alcance das políticas públicas de infraestrutura local;
- Apresentar as boas práticas de gestão utilizadas para otimização dos resultados;
- Definir as competências organizacionais do modelo da Unidade de Gestão de Projetos dentro da Gestão Municipal.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

3.1. Os municípios brasileiros e a Constituição Federal

O município, segundo a *Wikipedia*, é um “território dotado de personalidade jurídica e de certa autonomia, constituído por órgãos administrativos e políticos”.

Na composição federativa brasileira o nível de governo municipal alcança patamar de ente federado em 1988 quando o novo modelo de Pacto Federativo proposto pela Constituição Federal traz modificações consideráveis para a realidade dos municípios brasileiros, atribuindo status de pessoa política, com autonomia administrativa e financeira e ampliando as competências material e legislativa destes.

As mudanças também ocorrem na distribuição dos recursos tributários e na descentralização das políticas públicas, desta forma, os municípios se tornam responsáveis pela implantação, execução e fiscalização de políticas públicas de interesse local, de acordo com o novo modelo de organização federativa, expressas no Capítulo IV – Dos Municípios, nos artigos 29, 29-A e 30 da Carta Magna, que discorrem sobre a Lei Orgânica, os percentuais máximos de despesas do Poder Legislativo Municipal e Câmara de Vereadores e as competências municipais, respectivamente.

O termo interesse local, apesar de gerar uma confusão de entendimentos, refere-se prioritariamente às matérias que afetam diretamente aos munícipes. Este interesse não é exclusivamente do município, porém este tem total liberdade de gestão sobre as ações para suprir as necessidades da população local.

Para Soares e Espinosa (2013):

As atribuições de competência administrativa municipal são as mais amplas possíveis, pois, que por meio dessa competência é que o Município desenvolve as atividades de interesse local. Institui e arrecada seus impostos necessários ao custeio de seus serviços, promove a prestação dos serviços públicos, educação e saúde, transporte coletivo urbano, iluminação pública, cria, organiza e suprime distritos, cuida do adequado

ordenamento territorial de controle de uso e parcelamento e ocupação do solo urbano, protege o Patrimônio Histórico e Cultural local, dentre outros serviços". (SOARES; ESPINOSA, 2013)

Este novo modelo da federação brasileira, além de singular em sua composição, fortalece a Administração Municipal, que passa a ter a independência no desempenho de suas funções como Pessoa Jurídica de Direito Público Interno, delimitada pela Constituição Federal, Constituição Estadual e por sua própria Lei Orgânica. Portanto a consolidação da esfera de Governo Local reflete direta e indiretamente no fortalecimento da Federação como um todo.

3.2. As Competências x Execução Orçamentária dos municípios

As competências podem ser consideradas como diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal para a realização das funções exercidas pelos municípios como poder público, delimitando a autonomia administrativa dos entes federados pactuantes.

Ainda segundo Soares e Espinosa (2013), a CRFB estabelece um complexo sistema de repartição de competências aos três entes federados pactuantes, constantes no artigo 30, incisos I e II:

No que se refere à repartição de competências municipais, concentra-se no art. 30 da Constituição Federal, as espécies diferentes de competências. Dessa forma, o inciso I do art. 30, trata das competências legislativas e matérias privativas, compreendendo os assuntos de interesse local, ao passo que o inciso II, traz a classificação referente à competência legislativa suplementar, que é a competência conferida a determinado Ente o poder de suplementar a legislação produzida por outro, no caso o Município tem competência para suplementar a legislação federal e estadual no que couber, sempre tendo como princípio diretivo a predominância do interesse municipal face aos interesses estaduais e federais. (SOARES; ESPINOSA, 2013)

Portanto, pode-se afirmar que as competências são prerrogativas asseguradoras da autonomia administrativa delegada pela CRFB aos municípios.

Como novo integrante da ordem administrativa e política da Federação, ao âmbito municipal também é conferido atribuições de rendas, pelo artigo 156 da Carta Magna, como prerrogativa da autonomia financeira. Às administrações locais são

outorgadas as instituições de tributos e impostos de serviços dentro do território administrativo, tais como sobre propriedade predial e territorial urbana, transmissão “inter vivos” e serviços de qualquer natureza, salvo aqueles previstos no artigo 155, inciso II. Assim, para organizar e manter os serviços públicos locais as atribuições legislativas e executivas dos municípios estão constitucionalmente previstas e respaldadas. De certa forma.

Em se tratando de execução orçamentária, a Constituição Federal também estabelece diretrizes que propõem limites mínimos de investimentos do orçamento municipal para as áreas chamadas essenciais: Educação e Saúde. Assim temos os percentuais mínimos exigidos, de 25% da execução orçamentária para a Educação (artigo 212) e 15% para a Saúde (artigo 77, inciso III).

E ainda existe a lei complementar nº 101 de 04 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal que dispõe sobre o limite máximo de 60% da execução orçamentária para despesas com pessoal.

Utilizando-se destes parâmetros é possível atestar que os orçamentos dos municípios ficam comprometidos com os três itens supracitados: folha de pessoal, saúde e educação. Em decorrência disso pouco sobra para investimentos em implantação de políticas públicas locais em outras áreas, incluindo infraestrutura. Desta forma, em contraponto a autonomia prevista pela Constituição, a Administração Municipal ainda é demasiadamente dependente de recursos de outras esferas de governo, principalmente federal, para conseguir realizar efetivamente suas competências.

3.3. Economia dos municípios

O Brasil possui atualmente 5.570 municípios reconhecidos, segundo informações do IBGE. Contudo, pelo último censo realizado, em 2010, existiam apenas 5.565. Por este Censo, pode-se afirmar que 5.282 municípios brasileiros possuem até 100 mil

habitantes, ou seja, aproximadamente 95% (noventa e cinco por cento) são considerados de pequeno e médio porte. Ver tabela abaixo.

Tabela 1

Unidades da Federação e classes de tamanho da população dos municípios (habitantes)	Número de municípios	Percentual %
Brasil	5.565	100
Até 5.000	1.301	23,4
De 5.001 até 10.000	1.212	21,8
De 10.001 até 20.000	1.401	25,2
De 20.001 até 50.000	1.043	18,7
De 50.001 até 100.000	325	5,8
De 100.001 até 500.000	245	4,4
Mais de 500.000	38	0,7

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

De acordo com informações coletadas no *site* Compara Brasil, que demonstra um panorama de dados contábeis do país, a soma das receitas totais, no ano de 2017, dos municípios de pequeno e médio porte foi de R\$ 226.976.284.027,19 (duzentos e vinte e seis bilhões novecentos e setenta e seis milhões duzentos e oitenta e quatro mil e vinte e sete reais e dezenove centavos). Numa média aritmética simples, este valor importa em R\$ 47.031.969,34 (Quarenta e sete milhões trinta e um mil novecentos e sessenta e nove reais e trinta e quatro centavos) para cada município.

A despesa total somou R\$ 231.250.221.668,19 (duzentos e trinta e um bilhões duzentos e cinquenta milhões duzentos e vinte e um mil seiscentos e sessenta e oito reais e dezenove centavos), que representa uma média de despesa de R\$ 45.683.568,09 (quarenta e cinco milhões seiscentos e oitenta e três mil quinhentos e sessenta e oito reais e nove centavos) para cada.

De grosso modo, apesar dos valores individuais, constata-se que os municípios gastaram mais do que arrecadaram.

A partir destes dados, pode-se afirmar genericamente que os municípios empregaram aproximadamente 97% (noventa e sete por cento) de suas receitas no cumprimento de seus deveres de Poder Público.

Quanto às receitas, ainda para o ano de 2017, verifica-se que os valores de Transferências Intergovernamentais foram equivalentes a 85% (oitenta e cinco por cento) das receitas totais. Isto importa num total de R\$ 193.684.713.958,82 (cento e noventa e três bilhões seiscentos e oitenta e quatro milhões setecentos e treze mil novecentos e cinquenta e oito reais e oitenta e dois centavos) repassados. Outros 10% referem-se às Receitas Tributárias, num total de R\$ 22.733.197.893,77 (vinte e dois bilhões setecentos e trinta e três milhões cento e noventa e sete mil oitocentos e noventa e três reais e setenta e sete centavos) arrecadados.

Em contraponto, as Transferências por Convênios foram responsáveis por menos de 1% (um por cento) do valor total da receita, com apenas R\$ 2.057.417.442,59 (dois bilhões cinquenta e sete milhões quatrocentos e dezessete mil quatrocentos e quarenta e dois reais e cinquenta e nove centavos) transferidos.

Em pesquisa realizada no ano de 2016, a Folha de São Paulo estabelece um Ranking de Eficiência dos Municípios a partir de uma fórmula que destaca os municípios que conseguem realizar mais políticas públicas nas áreas de saúde, educação e saneamento básico com menos recursos. Em entrevista o economista Eduardo Gianetti relata: “os 90% dos municípios com menos de 50 mil habitantes (pequeno porte) arrecadam localmente apenas 15% (quinze por cento) do que gastam”. O fato é que os municípios brasileiros dependem quase exclusivamente destes repasses intergovernamentais, que aumentaram em 70% (setenta por cento) a partir da promulgação da Carta Magna de 1988, considerada uma Constituição Municipalista. Todavia, há uma concordância entre os especialistas consultados de que não foram transferidas pela Carta Constitucional as devidas competências de arrecadação e as capacitações para que os municípios pudessem realizar suas atividades-fim.

Pelas informações coletadas e supracitadas é correto afirmar que a grande maioria dos municípios brasileiros é subjugada aos repasses de verbas por parte de outros níveis de governo, mas que os convênios possuem uma participação insignificante na receita local. Ao passo que o presente Projeto de Intervenção pretende elevar os convênios ao status de melhor instrumento financiador, na pessoa jurídica do

governo federal, e conseqüentemente facilitador de efetivação de políticas públicas nos municípios.

3.4. Convênios como captação de recursos

Em 2013, o Tribunal de Contas da União, editou e publicou a 4ª edição do livro Convênios e outros repasses, no qual o termo Convênio é conceituado da seguinte forma:

É o acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros dos Orçamentos da União 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, e tenha como partícipes de um lado, órgão da administração pública federal direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou sociedades de economia mista, e, de outro, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos. (TCU, 2013, p. 17)

A Advocacia-Geral da União, em 2011, através da Consultoria-Geral da União e Consultoria Jurídica da União no município de São José dos Campos-SP, também publicou o que chamou de Cartilha sobre Convênios – Extraído do Parecer nº 003/2011/JCB/CJU-SJC/CGU/AGU, na qual cita Marçal Justen Filho (2008) que define convênio como:

Um acordo de vontades em que pelo menos uma das partes integra a Administração Pública, por meio do qual são conjugados esforços e (ou) recursos, visando disciplinar a atuação harmônica e sem intuito lucrativo das partes, para o desempenho de competências administrativas. (FILHO, 2008).

O Professor Rui Magalhães Piscitelli, em artigo da Revista Consultor Jurídico publicado em 18 de setembro de 2013 completa o conceito:

Ademais, para deixar o registro técnico, as sucessivas Leis de Diretrizes Orçamentárias vêm diferenciando a nomenclatura quanto aos beneficiários desses recursos: denominando transferências voluntárias quando aqueles são os Estados e Municípios e transferências para o setor privado quando os mesmos forem as entidades privadas sem fins lucrativos". (PISCITELLI, 2013)

Os convênios, por fim, integram um sistema de cooperação entre entes administrativos públicos, ou entre estes e organizações privadas visando à realização de ações de interesse comum entre os pactuantes. E apesar de não terem apresentado valor significativo às receitas municipais no ano de 2017, estes

ainda possuem grande importância na estrutura federativa, já que a União possui mais recursos orçamentários que os outros entes políticos. Desta forma, ainda que de maneira voluntária (não obrigatória) as transferências realizadas por meio de convênios representam um equilíbrio no orçamento federativo.

Em suma, o processo de formalização de convênios com o Governo Federal aponta para uma necessidade de organização administrativa dos entes interessados, tendo em vista que são estes os responsáveis pelo primeiro passo na operacionalização do acordo.

Ainda de acordo com o TCU, no livro Convênios e outros repasses (2013), os procedimentos de oficialização passam por quatro fases distintas e interdependentes: proposição, celebração/formalização, execução e prestação de contas. Todas estas etapas possuem diretrizes definidas visando à concretização do convênio propriamente dito.

E são nestes processos que se encontram os maiores obstáculos por parte da administração municipal, pois na primeira etapa, a proposta de celebração de convênio se dá por meio da elaboração de projeto que constituirá o Plano de Trabalho a ser aprovado pelo órgão concedente responsável pela descentralização dos créditos orçamentários. Nesta etapa, os entes interessados devem possuir um conhecimento profundo sobre a realidade socioeconômica de seu município, portanto, é de grande importância a existência de equipe técnica qualificada para a concepção do projeto básico de modo que contemple as soluções para as demandas da população local de acordo com os recursos disponíveis em convênio.

Em síntese, esta primeira fase exige do interessado, o município, que tenha uma estrutura administrativa organizacional capacitada para gerir a elaboração de projetos em busca da captação de recursos de transferências voluntárias para o atendimento das necessidades da sociedade local.

Pensando nisso o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, publicou em 2017 as Portarias nº 66 e 67, que definem critérios de excelência para

governança e adoção de medidas relacionadas à gestão de integridade, riscos e controles internos:

Os normativos fazem parte do projeto de modernização das transferências voluntárias para desburocratizar os processos, ampliar o controle e a transparência, bem como fortalecer a gestão e melhorar a efetividade na aplicação dos recursos públicos.

[...]

A Portaria nº 66 estabelece condições para aprimorar transferências voluntárias por meio de práticas como cursos para servidores, estímulo à participação social e aperfeiçoamento dos resultados obtidos nas parcerias. Já a Portaria nº 67 visa estimular o comportamento íntegro, o fomento à adoção de boas práticas e a prevenção de desvios no uso dos repasses realizados pela União. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2017)

Segundo Castro e Andrade (2013), “a elaboração de projetos e convênios em instituições públicas constitui importante meio de atração de recursos para investimentos produtivos. Por outro lado, a falta destes instrumentos ou sua precariedade constituem gargalos no que se refere à captação de recursos”.

Portanto, é assertivo afirmar que a formação de uma equipe técnica multidisciplinar estabelecida como um setor ou unidade de gestão de projetos dentro da administração municipal, atuando junto aos secretários e outros gestores, objetivando a captação de recursos se apresenta como a melhor alternativa para a concretização das atribuições da gestão pública municipal, na prestação de serviço público de qualidade.

3.5. Um novo modelo organizacional: Nova Administração Pública

A Administração Pública vem tomando ares de Administração Gerencial com um modelo de gestão voltado para a eficiência, eficácia e efetividade, com foco em resultados.

Paulo Ziulkoski, presidente da CNM na publicação sobre a Nova Administração Pública (2008), afirma:

Um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho, sobretudo nas administrações públicas municipais. Transformações tecnológicas, estruturais, econômicas e sociais exercem grandes impactos na vida das pessoas, sendo que estes impactos conseqüentemente refletem nas gestões por elas lideradas. Apesar de essas transformações terem atingido indiscriminadamente todos os setores socioeconômicos, especificamente

nos municípios, encontram-se características marcantes desse processo. Tais características sugerem a necessidade e novas concepções e abordagens sobre a gestão dos municípios. (CNM, 2008)

O Poder Público tem como principal atribuição ofertar ações que viabilizem o bem estar do cidadão. O Governo Municipal tem a responsabilidade de assistir a população de uma comunidade local. Desta forma, a gestão municipal está diretamente ligada aos beneficiários de suas ações. Por sua vez, com o advento das novas tecnologias, a sociedade está cada vez mais conectada com seus direitos e deveres como cidadãos, aumentando efetivamente a participação e a cobrança por serviços públicos de qualidade. Em vista disso, a Administração Pública atualmente possui o desafio de adotar métodos práticos e eficazes, que visem o melhor atendimento das demandas da população.

A nova forma de gestão exigida pela população requer da Administração ações estruturadas voltadas para eficiência, eficácia e efetividade na utilização dos recursos na prestação dos serviços públicos, contemplando maior qualidade e alto desempenho da governança. Assim, é dever do gestor conhecer profundamente a realidade do seu município e o cenário político econômico para agregar ações estrategicamente planejadas à gestão de maneira a alcançar os objetivos pretendidos pelo melhor caminho.

A Administração Gerencial ou Nova Administração Pública vem sendo vista como alternativa para modernização das formas de gestão pública desde a década de 1980. O movimento surgiu na metade do século XX, com o objetivo de superar os problemas causados pela incapacidade do Estado em executar ações baseadas nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, em determinados setores da economia. Para Pinheiro e Rocha (2012, apud Lukosevicius e Coutinho, 2016), “um dos vetores desse movimento é a aplicação do modelo de gestão privada às organizações públicas em busca de melhores resultados nas políticas de governo voltadas para o cliente-cidadão”.

Quatro são os modelos de gestão identificados por Ferlie et al. (1999, apud CNM, 2008), que compõem a Nova Administração Pública:

- Modelo 1: Impulso para a eficiência;
- Modelo 2: ‘*Downsizing*’ e descentralização;
- Modelo 3: Em busca da excelência;
- Modelo 4: Orientação para o serviço público.

Para Guimarães (2000, apud CNM, 2016), esses modelos “não são mutuamente exclusivos, ‘devendo ser vistos como parte de um *continuum* que vai da racionalidade economicista e burocrática do modelo 1 à valorização da cidadania do modelo 4”.

Pode-se afirmar, portanto, que o novo modelo de gestão das organizações busca novas formas de trabalho com características inovadoras e facilitadoras, com foco na competitividade e qualidade do produto. No âmbito governamental, não é diferente, pois a Administração Pública vem trilhando o caminho da reestruturação administrativa, com o foco competitivo das instituições privadas, mas voltado à qualidade da prestação de serviços sociais, que é o produto final da iniciativa pública.

Essa nova diretriz de gestão, voltada para obtenção de resultados, encontra na Gestão de Projetos um instrumento essencial para sua efetivação dentro da Administração Municipal. Isto se dá, segundo Alves et al. (2013, apud Lukosevicius & Coutinho, 2016), “devido ao entendimento pelas lideranças de que alinhar os projetos com as estratégias melhora o desempenho organizacional, eleva o atingimento de metas e a possibilidade de conquista de objetivos estratégicos”.

No entanto, vale ressaltar que o processo de adoção deste novo modelo de gestão deve ser lento e gradual, onde o papel dos gestores é integrar de maneira criativa os aspectos técnicos e políticos que são inerentes às ações para a realização deste empreendimento.

3.6. Gestão de Projetos para Administração Pública

O Gerenciamento de Projetos surgiu durante a Revolução Industrial, em meados do século XIX, com os estudos de Taylor e Gantt, que entenderam que as instituições tinham a necessidade real de organizar pessoas, atividade e recursos, racionalizando, desta forma, os processos de produção. Já na década de 1950, surgem os chamados diagramas de rede, método do caminho crítico, sistemas de controle de custos e cronograma que dão uma maior contribuição para a evolução da área.

A partir da década de 1970, há uma grande difusão do segmento dentro das organizações privadas, que viram o Gerenciamento de Projetos como uma ferramenta para gestão eficaz dos recursos disponíveis para alcance dos objetivos traçados.

Segundo Vargas (2009, apud Almeida e Marques, 2013), o Gerenciamento de Projetos pode ser definido como:

Um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

[...]

Contudo para alcançar resultados com essa técnica de gerenciamento é preciso balancear as expectativas dos interessados com os recursos disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência nesse tipo de gestão. (VARGAS, 2009)

No setor público, o Gerenciamento ou Gestão de Projetos se apresenta cada vez mais como ferramenta necessária, em vários aspectos, sejam eles pela demanda da sociedade que está mais exigente ou pelas transformações ocorridas nas formas de gestão pública. No entanto, a adoção de boas práticas de projetos dentro da administração pública ainda está intrinsecamente ligada ao fator político da governança, que impacta diretamente no produto final dos projetos pretendidos.

Conforme Zoghbi e Martins (2009, apud Almeida e Marques, 2013) dispõe:

[...] essa inovação se torna um desafio devido a aspectos peculiares à gestão pública, como eleições, sucessão de governos, mudança da equipe de gestores para governos locais aliados e oferta de cargos mais bem remunerados em outros órgãos, já que a rotatividade de pessoas é inerente aos governos e ao próprio processo eleitoral. (ZOGHBI; MARTINS, 2009)

Assim, diante das peculiaridades do setor público, é imperativa a concordância dos diversos níveis de governo, em convergirem para um mesmo propósito que aponta para o aumento da efetividade no cumprimento de suas atribuições constitucionais.

Pisa e Oliveira (2013) conclui:

[...] não se trata simplesmente de importar para o setor público o ferramental e as técnicas de GP, antes 'é fundamental conhecer a realidade e as características peculiares do setor, para só então partir para a implementação'. O gerenciamento de projetos não é viável sem que a função de planejamento defina de maneira clara e detalhada o objetivo que se pretende atingir, que entregas serão feitas e em qual prazo, quais atividades a cumprir e quais recursos deverão ser empregados e de onde eles virão. (PISA; OLIVEIRA, 2013)

4. ESCOPO

4.1. Contextualização

A economia dos municípios brasileiros está intrinsecamente ligada às verbas de repasses intergovernamentais previstas pela Constituição, as quais são as grandes responsáveis pelo cumprimento da prestação de serviços públicos locais por parte das Administrações Municipais.

Segundo os dados coletados no sítio Compara Brasil, no ano de 2017, os valores de receita de arrecadações tributárias dos municípios de pequeno e médio porte atingiram somente 10% das despesas totais despendidas pelos mesmos municípios. Enquanto que as receitas por transferências intergovernamentais foram responsáveis por 84% das despesas. Portanto é factível a busca por alternativas estratégicas de governança em gestão, visando à eficiência orçamentária dos governos locais.

A Administração Pública vem sofrendo pressão no que concerne à melhoria de estratégias no planejamento organizacional, por conta das transformações tecnológicas, econômicas e até mesmo sociais do mundo contemporâneo. Daí a disseminação do conceito de Administração Pública Gerencial, ou Nova Administração Pública. Com esse novo modelo, a Gestão Pública pretende o atingimento de metas e resultados, num padrão de gerenciamento voltado para eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados.

O gerenciamento de projetos é uma ferramenta de gestão já muito difundida no setor privado. Desde a década de setenta é utilizado como alternativa fundamental para elevação de resultados, sempre buscando o melhor desempenho das organizações. Dentro da iniciativa privada, a Gestão de Projetos possui ampla aceitação devido aos esforços, em busca da eficiência, convergirem para a lucratividade como objetivo final, até mesmo para a sobrevivência das corporações.

Não obstante, o setor público possui peculiaridades estruturais. Os objetivos enveredam para o cumprimento de suas funções, que compreendem oferecer serviços de qualidade para a sociedade. Sendo assim, a adoção do gerenciamento de projetos como forma de gestão enfrenta as barreiras da complexidade na estrutura organizacional da administração pública, por não haver uma comunhão total de esforços da equipe responsável pelo alcance de maiores resultados.

Pisa e Oliveira (2013) sentenciam quanto às diferenças entre os projetos executados pela iniciativa pública, explicitando:

Importante salientar que existem diferenças substanciais entre os projetos executados na área pública em relação aos que ocorrem nas organizações privadas em virtude do envolvimento de inúmeros órgãos no setor público, desde os responsáveis pelo planejamento e autorização, passando pelos encarregados da execução dos projetos, finalizando com os órgãos de controle, que se constituem em controle externo, no caso da União, exercido pelo Congresso Nacional com auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU) e do controle interno do Poder Executivo, exercido pela Controladoria Geral da União (CGU). (PISA; OLIVEIRA, 2013).

No entanto, a Gestão de Projetos, mesmo encarando desafios de implantação no setor público, ainda apresenta as melhores soluções às contrariedades pertinentes à prestação de serviços sociais.

Pisa e Oliveira (2013) também destacam:

Valeriano (2008, p. 93) [12] também concorda que a GP deve ser considerada uma escolha adequada para a solução de problemas ou implementação de processos, pois é capaz de subdividir um projeto em partes, nas quais se é possível 'definir o objetivo a atingir; fixar o escopo; estabelecer prazos limites a serem atingidos; determinar custos aceitáveis; e identificar necessidades e expectativas das partes interessadas'. (PISA; OLIVEIRA, 2013).

Tendo em vista que o modelo de Administração Gerencial com orientação para o serviço público tem como principais fatores característicos, ainda de acordo com a Cartilha da Confederação Nacional de Municípios:

- A preocupação com a qualidade do serviço público, incluindo as técnicas de gerenciamento para a qualidade total;
- O desejo de alcançar a excelência nos serviços públicos;
- O estabelecimento de uma missão organizacional como elemento norteador para a obtenção dessa excelência;
- O gerenciamento de políticas públicas;
- A garantia da participação e da responsabilidade, como objeto de atenção da Administração Pública.

Percebe-se então a necessidade da Gestão Municipal agregar ao planejamento estratégico de governo novas formas de gerenciamento que contemplem as mudanças trazidas pela filosofia da Administração Gerencial. Logo, a adoção das práticas de Gestão de Projetos, implica diretamente na melhoria da qualidade dos projetos pretendidos, e conseqüentemente, na geração de resultados exitosos.

4.2. Estrutura Analítica

Este projeto tem como produto a criação de uma Unidade de Gestão de Projetos a ser adotada para melhoria da forma de governança dentro das administrações municipais, precipuamente para Prefeituras de pequeno e médio porte, com foco em captação e gerenciamento de recursos para fins de prestação de serviços de infraestrutura local.

Como primeiro passo para realização deste projeto, pretende-se uma articulação e persuasão do Gestor maior da administração, o Prefeito, que será o principal ator na concretização deste Projeto de Intervenção.

Logo, com o consentimento do Gabinete, haverá a distribuição das responsabilidades quanto às primeiras entregas do produto, referentes ao levantamento de dados e quantitativos dos projetos em andamento em todas as pastas da administração, e a conclusão desse levantamento com a elaboração de Relatório Diagnóstico. Para tal, as atribuições de execução da implantação deste projeto devem ficar a cargo da Secretaria de Governo/ Gabinete do Prefeito/ Secretaria da Casa Civil, já que o resultado destas ações incide diretamente em todas as Secretarias Municipais e demais órgãos pertencentes à estrutura organizacional da Prefeitura.

Com o levantamento de dados, as informações aferidas devem responder as seguintes questões:

- Quantas secretarias e autarquias possuem projetos relativos a obras e serviços de engenharia?

- Quantos funcionários serão designados para realização das práticas de planejamento, gerenciamento e monitoramento dos projetos?
- Quais são os projetos em andamento, em quais áreas e status de desenvolvimento?
- Qual a quantidade estimada e em quais áreas deverão ser os projetos prioritários?

Com base nas respostas às questões acima, preparar-se-á um diagnóstico sobre a situação dos projetos em curso e sobre as práticas de gerenciamento atualmente adotadas em cada um dos órgãos municipais.

A partir da análise do diagnóstico, deverá ser realizado um estudo para indicação dos profissionais que comporão a equipe multidisciplinar da UGP.

Num primeiro momento, deve haver aproveitamento, e conseqüentemente remanejamento, de servidores efetivos ou comissionados que já realizam funções de gestores de projetos nas pastas individuais. Caso haja sobreposições de funções das diversas unidades administrativas, deverá haver re-designação de função, a partir de análise de resultados apresentados.

Alguns autores recomendam a contratação de profissionais em gerenciamento de projetos no âmbito privado, para a elaboração dos procedimentos a serem praticados na UGP, pois devido a Gestão de Projetos já está mais difundida dentro das organizações privadas, estes técnicos geralmente possuem mais experiência no assunto e podem agregar maior expertise nas práticas pretendidas de planejamento, execução e controle dos projetos.

Simultaneamente, deverá haver estudo sobre a estrutura física necessária para a implantação da UGP. Inicialmente, é desejável a utilização de equipamentos e ferramentas pertencentes ao poder público local, desde a edificação, aos softwares disponíveis.

Para uma melhor logística de planejamento e controle das atividades da UGP, é aconselhável que esta funcione mais próxima ao Gabinete e Secretaria de Governo, pois estes são os principais *stakeholders* da intervenção. São estes que determinarão os fatores fundamentais de funcionamento da UGP, tais como prioridade dos projetos e prazos de entrega.

Não havendo equipamentos e ferramentas disponíveis, deverá se realizar levantamento de custos para estrutura física da Unidade, pelos quais deverão ser indicadas soluções para a efetiva implantação do empreendimento.

Após a aprovação pelo Prefeito e secretários, da formação da equipe, do organograma, e da estrutura da unidade, com todos os cargos e funções necessárias para o perfeito exercício desta, o projeto será devidamente encaminhado para Procuradoria Geral do Município, a fim de ser elaborado Projeto de Lei para a criação da Unidade de Gestão de Projetos, como unidade autônoma, prevendo disposições que incluam a comunicação direta desta com o Gabinete do Prefeito, e uma vida útil consolidada para poder planejar e executar ações em longo prazo, independente de fatores políticos.

A Procuradoria será responsável pela concepção da Lei de criação, e também pelo encaminhamento à Câmara e monitoramento do processo de aprovação pelo Poder Legislativo local.

Importante ressaltar que esta etapa consiste na mais importante e fundamental para a entrega final do produto. Somente com a aprovação da Lei, a Unidade poderá ser realmente criada. De outro modo, este projeto se encerrará.

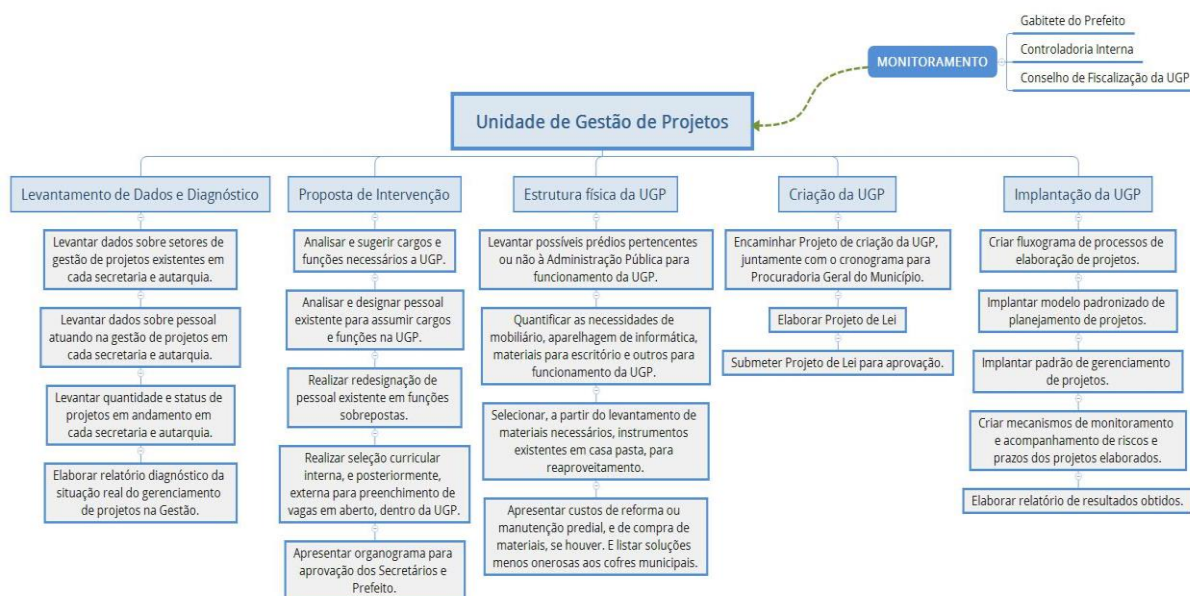
Por isto, após encaminhamento do Projeto de Lei à Câmara, se torna essencial uma articulação por parte do Gestor maior e da Secretaria de Governo, para que apresente aos vereadores os principais fatores para adoção de uma unidade de gestão como ferramenta para melhoramento da qualidade dos serviços prestados à população.

Com a aprovação da Lei de criação, deverá ser efetivamente implantada a UGP. Com os funcionários já devidamente lotados, por meio de portarias de nomeação, a equipe multidisciplinar empreenderá esforços na concepção de procedimentos para uma Gestão de Projetos eficaz, apresentando condutas a serem adotadas nas etapas de planejamento, gerenciamento e monitoramento dos projetos almejados.

Após os primeiros três meses da criação da Unidade de Gestão de Projetos, esta deverá apresentar um relatório dos resultados obtidos, para todas as Secretarias, Gabinete, Procuradoria Geral e Controladoria Interna. A partir deste relatório, deverá ser realizado um cronograma de execução de melhorias para os resultados que não obtiveram êxito no primeiro trimestre de atuação da UGP. Este monitoramento deverá ser realizado a cada trimestre do primeiro ano de atuação da unidade, e a partir do segundo ano, o monitoramento deverá ocorrer semestralmente.

Para a correta supervisão das atividades realizadas pela UGP, é indispensável a atuação da Controladoria Interna da Prefeitura sob forma de cooperação, assim como a criação de um Conselho de Fiscalização para controle e inspeção, objetivando o perfeito andamento dos projetos e alto desempenho da unidade.

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto.



Fonte: Estrutura elaborada pela autora em ferramenta X-mind.

4.3. Não escopo

Os projetos dentro do setor público visam ao atendimento das diversas demandas da comunidade, em todas as áreas relativas às competências delegadas ao Poder Público. Contemplam desde infraestrutura básica de saneamento, a programas de incentivo ao esporte e lazer, para distribuição de artigos esportivos. Visto isso, o setor público tem um horizonte vasto de atuação na Gestão de Projetos.

Contudo, para uma melhor performance da Unidade de Gestão, é imperativa a delimitação da área de exercício das atividades executadas pela equipe da UGP. Portanto, a princípio, pretende-se que as ações da unidade estejam voltadas especificamente para os projetos relacionados à captação de recursos por meio de convênios para execução de obras e/ou serviços de engenharia.

Bem se sabe que grande parte das verbas destinadas para formalização de convênios do Governo Federal com os Governos Estadual e Municipal é para viabilizar a execução de obras públicas. Como exemplo da afirmativa, podemos citar os programas Minha Casa, Minha Vida e Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. Bem como é correto afirmar que as obras são elementos indispensáveis no que concerne à prestação de serviços públicos em infraestrutura, para melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

A despeito de todos os planos e programas ofertados pelos Governos Federal e Estadual para obtenção de recursos por parte dos municípios, a Unidade de Gestão de Projetos propiciará uma melhor visão daqueles que mais se adequam as necessidades da comunidade local, focando no campo de construção, reforma e/ou manutenção de equipamentos públicos.

Assim exposto, a UGP ficará responsável pela pesquisa dos projetos que melhor se encaixam ao planejamento estratégico da gestão municipal, e submeterá a anuência do Prefeito, que definirá o grau de relevância, o nível de prioridade e o prazo da entrega do produto em questão.

Quanto às limitações, a Unidade será responsável pelo projeto de captação dos recursos e pelo gerenciamento dos convênios oficializados. Não estando sob a incumbência do grupo de trabalho designado para determinado projeto específico, o gerenciamento do objeto conveniado, que trata da execução da obra em si. A gestão do contrato de execução da obra refere-se ao gerenciamento e fiscalização do objeto contratado, ficando a cargo de setor que detém tal atribuição, podendo ser as Secretarias beneficiadas pelos equipamentos em pauta, ou por uma secretaria específica como a Secretaria de Obras / Infraestrutura.

4.4. Levantamento de restrições

A entrega final deste projeto versa sobre uma reestruturação administrativa visando a elaboração de um modelo organizacional de Unidade de Gestão de Projetos voltado para evolução de resultados a partir da nova forma de gestão, com foco nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

Por se tratar de uma reestruturação administrativa, o produto final implica diretamente em mudanças no organograma existente nas Prefeituras de médio e pequeno porte. Logo, a principal restrição que poderá ser enfrentada é a relutância do Prefeito, que poderá não acatar a ideia de mudança de estilo gerencial e de gestão que o projeto impõe.

Passando pela anuência do Prefeito, a Unidade estará subordinada à Secretaria de Governo, que nomeará o gestor geral da Unidade e a equipe de gerentes deste projeto, preferencialmente composta por servidores capacitados para as respectivas funções. A inexistência de servidores com o perfil desejado pertencentes ao quadro da Administração pode caracterizar também uma possível restrição à implementação do projeto.

Outro fator condicionante para a implementação do modelo proposto neste trabalho será a quantidade e qualidade de informações obtidas sobre os projetos em andamento nas Secretarias e Autarquias. Uma coleta de dados insuficiente incidirá

na qualidade do relatório diagnóstico e posteriormente na conjectura sobre a estrutura ideal para a implantação da UGP.

Ainda sobre a execução do projeto, após o levantamento de dados, diagnóstico, proposta de organograma e protótipo estrutural para funcionamento da UGP, outra ressalva que impactará na entrega do produto, será a aprovação do Poder Legislativo local, nas pessoas dos vereadores, que poderão não consentir com a efetivação da unidade.

Existem ainda outras restrições a serem consideradas pós-aprovação do Projeto de Lei para criação da Unidade de Gestão:

- A inexistência de prédio e aparelhagem, pertencentes à Administração, necessários à estrutura da UGP;
- Não previsão de recursos orçamentários para cobertura de possíveis custos, referentes à infraestrutura da Unidade;
- A ausência total de funcionários capacitados pertencentes ao quadro de pessoal da Gestão, resultando em contratação de toda a equipe multidisciplinar que formará a UGP;
- Não cumprimento do produto final, por ingerência da equipe responsável pela execução deste PI.

4.5. Premissas

O presente projeto parte de pressupostos baseados nas informações obtidas por meio de pesquisas bibliográfica e documental sobre a economia dos municípios brasileiros de pequeno e médio porte. Diante do cenário econômico apresentado pelas Administrações Municipais é possível aferir as reais necessidades da governança local, que despontam para um novo modelo de gerenciamento de suas atribuições constitucionais.

Pela forma de arrecadação de receitas, entende-se que as prefeituras não demonstram expertise em captar e gerenciar recursos oriundos de convênios, termos de parcerias, dentre outros. Ou seja, parte-se da premissa de que há uma

ausência de planejamento e controle dos projetos almejados pelo planejamento estratégico da gestão municipal, assim como se percebe também a ausência de governança na gestão de projetos no governo local.

Considerando os estudos realizados sobre a temática, outra premissa é de que não há um modelo padronizado, totalmente difundido, de planejamento e gerenciamento de projetos voltado para a administração pública, não havendo, deste modo, uma referência de excelência nas práticas da Gestão de Projetos.

Em consequência da ausência de um modelo padronizado, existe um enorme desconhecimento sobre a metodologia, e por isso há grande relutância por parte da gestão municipal em adotar as condutas empregadas pela GP. Em vista disso, a aplicação destas práticas perpassa pela desconfiança dos gestores públicos sobre a veracidade dos êxitos nos resultados obtidos.

Logo, prevendo as dificuldades de aceitação para implantação da UGP, torna-se indispensável à equipe responsável por este PI, a apresentação das técnicas de gerenciamento de projetos e a legitimidade das melhorias ocasionadas dentro da administração municipal a partir de experiências reais de outros órgãos públicos.

Outras premissas pertinentes à realização deste PI são:

- Quantidade inadequada de servidores dentro da Gestão, para cumprimento das funções de planejamento e gerenciamento de projetos;
- Ineficiência de resultados dos projetos oriundos de convênios;
- Ausência de expertise em elaboração e gerenciamento de projetos para obtenção de recursos por meio de convênios;
- Ausência de procedimentos e boas práticas de monitoramento dos projetos em andamento na gestão.

4.6. Riscos

Levando em consideração que este projeto pretende apresentar embasamento para a adoção de uma nova forma de gestão, sob uma reestruturação administrativa,

como instrumento de melhorias na prestação de serviços de infraestrutura, beneficiando toda a população local, esta proposta de intervenção prevê eventos que estão dentro da faixa entre os níveis de 'risco moderado' e 'risco extremo', segundo a matriz de probabilidade e impacto demonstrada abaixo:

Figura 2 – Matriz de Probabilidade e Impacto com método PMI.

Probabilidade / Impacto	Sem impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Altíssima	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Baixo Risco	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Baixo Risco	Baixo Risco	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Baixo Risco	Baixo Risco	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado

Fonte: Módulo IV – disciplina de Gestão de Projetos - ENAP.

A partir da matriz acima alguns riscos principais podem ser considerados para a efetivação deste projeto:

Evento nº 1:	Não aceitação da presente proposta pelo Prefeito.	Risco Extremo
Probabilidade:	Em virtude de não haver ampla difusão das práticas de Gestão de Projetos dentro do setor público.	Média
Impacto:	Inviabiliza a consumação do projeto.	Gravíssimo
Resposta ao risco: Apresentar estudos de caso com experiências exitosas e melhorias significativas na forma de prestação de serviços por conta da implantação de uma Unidade de Gestão de Projetos dentro da Administração Municipal.		
Evento nº 2:	Ausência de equipe capacitada para gerir o projeto.	Risco Elevado
Probabilidade:	Existência de número insuficiente de servidores	Média

	com conhecimento das técnicas de gerenciamento de projetos.	
Impacto:	Interfere nos prazos das entregas previstas.	Médio
Resposta ao risco: Designar pelo menos um gerente com ampla experiência e reconhecida eficiência na área de Gestão de Projetos, para que possa liderar o trabalho e orientar os demais membros da equipe.		
Evento nº 3:	Quantidade insuficiente de informações sobre os projetos em andamento.	Risco Extremo
Probabilidade:	Por conta da falta de controle e equipe inadequada para gerenciamento dos projetos.	Média
Impacto:	Incide na avaliação da equipe multidisciplinar que comporá a UGP.	Grave
Resposta ao risco: Envolver todos os gestores principais na etapa de levantamento de dados para que empreendam esforços visando o perfeito cumprimento do produto final.		
Evento nº 4:	Não aprovação do Projeto de Lei de criação da UGP.	Risco Extremo
Probabilidade:	Indeferimento da Câmara para implantação da UGP.	Baixa
Impacto:	Inviabiliza a consumação do projeto.	Gravíssimo
Resposta ao risco: Articulação do Gabinete e Secretaria de Governo / Chefia de Gabinete com os vereadores, apresentando os pontos positivos inerentes ao projeto.		
Evento nº 5:	Falta de recursos para execução do projeto.	Risco Moderado
Probabilidade:	Não haver infraestrutura nem servidores capacitados dentro do quadro de pessoal da gestão para compor a equipe da UGP.	Baixa
Impacto:	Incide no cronograma das entregas do projeto.	Médio
Resposta ao risco: Reaproveitar espaços e ferramentas de informática existentes nas pastas individuais da Administração, assim como remanejar o maior número de servidores já integrantes da gestão para compor a equipe da UGP.		

4.7. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos

A estrutura da Gestão após a implantação da UGP consistirá na comunicação direta do departamento com o Gabinete do Prefeito, por intermédio da Secretaria de Governo, devido aos objetivos comuns entre as estratégias de governo e as atividades da unidade.

Como haverá projetos oriundos de convênios para execução de obras em qualquer das pautas administrativas, a Unidade também terá livre articulação com as demais secretarias, autarquias, empresas e outros órgãos pertencentes à Administração Municipal. Desta maneira pretende-se um maior envolvimento dos gestores das pastas com os resultados alcançados pela UGP.

A Secretaria de Governo será responsável por conduzir a articulação entre a UGP e entidades administrativas não integrantes da Gestão Municipal, devendo preservar a principal finalidade da Unidade que trata do planejamento e gerenciamento de projetos para captação de recursos visando melhorias de serviços em infraestrutura local.

Importante ressaltar que a UGP não será responsável pela gestão do contrato, apenas pelo acompanhamento do convênio e gerenciamento dos recursos disponíveis para execução da obra.

Figura 3 – Estrutura de Gestão a partir da implantação da UGP.



Fonte: Esquema idealizado pela autora em ferramenta X-mind.

4.8. Quadro de Trabalho/equipe

O presente projeto contará inicialmente com uma equipe de quatro profissionais para a realização da primeira etapa do projeto, referente ao levantamento de dados, diagnóstico, concepção de organograma e elaboração do Projeto de Lei, um destes será nomeado como Coordenador Geral, os outros serão um técnico/assistente administrativo, um gestor de recursos humanos e um advogado/procurador da prefeitura.

Após a aprovação, já será formada a equipe multidisciplinar da UGP, composta por um profissional de arquitetura, responsável pela Coordenadoria de Projetos de Arquitetura, que chefiará a equipe responsável pela idealização dos empreendimentos futuros; e por três profissionais de engenharia, cada um com as respectivas especialidades nas áreas de concepção de projetos de engenharia, elaboração de orçamentos e fiscalização de obras, para os cargos de Coordenador de Projetos de Engenharia, Coordenador de Orçamentos e Coordenador de Fiscalização, e estes liderarão as equipes responsáveis pelas devidas seções do departamento.

Cabe ressaltar, que o número de profissionais que formarão as referidas equipes setoriais será determinado pelo estudo realizado para montagem do organograma da unidade na etapa do Projeto de Intervenção.

Portanto, o Quadro de Trabalho apresentará as seguintes entregas:

Produto: Implantação de Unidade de Gestão de Projetos na Administração Municipal.		
Pacote de Trabalho: Reestruturação Administrativa para adoção de modelo organizacional.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável

Levantamento de dados e Diagnóstico.	20 dias.	Coordenador Geral.
Proposta de Intervenção.	50 dias.	Coordenador Geral e Gestor de RH.
Estrutura da UGP.	30 dias.	Coordenador Geral.
Projeto de Lei.	55 dias.	Procurador Geral do Município.
Implantação da UGP.	60 dias.	Coordenador Geral, Coord. de Projetos de Arquitetura, Coord. de Projetos de Engenharia, Coord. de Orçamentos e Coordenador de Fiscalização.
Monitoramento.	25 dias.	Coordenador Geral e Procurador Geral do Município.

5. CRONOGRAMA

O prazo inicial previsto para execução do projeto é de 180 dias, a contar da anuência do Prefeito e designação de equipe responsável.

Figura 4 – Cronograma em Project Libre.

		Nome	Duração	Início	Fim	Antecessores
1		Criação da Unidade de Gestão de Projetos	180 dias	07/01/19 08:00	13/09/19 17:00	
2		Levantamento de dados e Diagnóstico	20 dias	07/01/19 08:00	01/02/19 17:00	
3		Verificar a quantidade de setores individuais de Gestão de Projetos	10 dias	07/01/19 08:00	18/01/19 17:00	
4		Quantificar os cargos existentes de Gestores de Projetos e Convênios	10 dias	07/01/19 08:00	18/01/19 17:00	
5		Quantificar os projetos em andamento	10 dias	07/01/19 08:00	18/01/19 17:00	
6		Elaborar relatório de diagnóstico	10 dias	21/01/19 08:00	01/02/19 17:00	5,4,3
7		Proposta da UGP	50 dias	04/02/19 08:00	12/04/19 17:00	
8		Crear organograma	15 dias	04/02/19 08:00	22/02/19 17:00	6
9		Propor remanejamento de funcionários	25 dias	25/02/19 08:00	29/03/19 17:00	8
10		Elaborar seleção de pessoas para funções em aberto	34 dias	25/02/19 08:00	11/04/19 17:00	8
11		Expor estrutura organizacional para o Prefeito	1 dia	12/04/19 08:00	12/04/19 17:00	9,10
12		Estrutura da UGP	30 dias	25/02/19 08:00	05/04/19 17:00	
13		Apresentar opções de prédios para funcionamento da UGP	10 dias	25/02/19 08:00	08/03/19 17:00	8
14		Quantificar as necessidades de mobiliário, material de informática e escritório	5 dias	25/02/19 08:00	01/03/19 17:00	8
15		Selecionar materiais e ferramentas existentes em cada pasta para reaproveitamento	10 dias	04/03/19 08:00	15/03/19 17:00	14
16		Apresentar custo de reformas e/ou manutenção predial, caso necessário	20 dias	11/03/19 08:00	05/04/19 17:00	13
17		Projeto de Lei	25 dias	15/04/19 08:00	17/05/19 17:00	
18		Encaminhar proposta de criação para PGM	5 dias	15/04/19 08:00	19/04/19 17:00	11
19		Elaborar e encaminhar Projeto de Lei	10 dias	22/04/19 08:00	03/05/19 17:00	18
20		Acompanhar aprovação do Projeto de Lei	10 dias	06/05/19 08:00	17/05/19 17:00	19
21		Implantação da UGP	60 dias	20/05/19 08:00	09/08/19 17:00	
22		Crear fluxograma de processos	30 dias	20/05/19 08:00	28/06/19 17:00	20
23		Elaborar modelos padrões de documentação e relatórios	60 dias	20/05/19 08:00	09/08/19 17:00	20
24		Implantar procedimentos padrões de elaboração de projetos	45 dias	20/05/19 08:00	19/07/19 17:00	20
25		Implantar procedimentos padrões de planejamento de projetos	45 dias	20/05/19 08:00	19/07/19 17:00	20
26		Implantar procedimentos padrões de gerenciamento de projetos	60 dias	20/05/19 08:00	09/08/19 17:00	20
27		Monitoramento	25 dias	12/08/19 08:00	13/09/19 17:00	
28		Elaborar cronograma de entrega de relatórios gerenciais	10 dias	12/08/19 08:00	23/08/19 17:00	21
29		Crear conselho gestor para monitoramento periódico	15 dias	12/08/19 08:00	30/08/19 17:00	21
30		Elaborar calendário de reuniões periódicas para alinhamento de estratégias e resultados	10 dias	02/09/19 08:00	13/09/19 17:00	29

Fonte: Esquema idealizado pela autora deste PI.

Tabela 2 – Cronograma de Marcos.

Nome do Marco	Previsão de entrega
Levantamento de dado e Diagnóstico.	20 dias.
Proposta da UGP.	70 dias.
Estrutura da UGP.	65 dias.
Projeto de Lei.	95 dias.
Implantação da UGP.	155 dias.
Monitoramento.	180 dias.

Fonte: Esquema idealizado pela autora deste PI.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Projetos tem sido amplamente difundida dentro das organizações privadas desde a década de 1970, sendo utilizada como instrumento de gestão visando o aumento de resultados dentro do cenário de “mais qualidade com menor custo”.

No setor público, essa ferramenta ainda encontra grandes obstáculos de implantação devido às peculiaridades inerentes da Gestão Pública que perpassam desde a mudança de gestores a cada eleição até a falta de conhecimento e capacitação de servidores para gerenciar mecanismos inovadores.

Pode-se perceber, contudo, que a Administração Pública vem sofrendo uma onda de transformações em que a governança pública, atualmente, tem sido voltada para a busca do alto desempenho na qualidade dos serviços públicos prestados à população.

No entanto, para a fundamentação teórica do presente Projeto de Intervenção, as pesquisas bibliográfica e documental abriram um horizonte vasto de ideias e opiniões sobre o tema.

Apesar de existirem várias pesquisas e estudos sobre Gerenciamento de Projetos nas Prefeituras, a maior parte das experiências factuais destas práticas empreendidas está no âmbito de governo federal. Salvo um estudo sobre a implantação de um Escritório de Projetos da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro-RJ, mas que, conforme os autores do estudo relatam, é facilmente justificado por se tratar de um município de grande porte, e por ter sido sede de grandes eventos, que foram as causas principais para a implantação das práticas de Gestão de Projetos. Por sua vez, outras experiências relatadas foram extraídas de órgãos da administração federal ou estadual.

Adiante disto, as administrações municipais brasileiras atualmente dependem quase que exclusivamente de outras esferas de governo para cumprirem suas funções

como poder público. As receitas tributárias arrecadadas pelos municípios de pequeno e médio porte representam apenas dez por cento de suas despesas totais. Ficando a cargo das transferências intergovernamentais, o percentual de oitenta e cinco por cento do total das receitas destes mesmos municípios. Portanto, é indiscutível que devem ser empreendidos esforços na busca de novas maneiras de captação de recursos para melhor desempenho da gestão.

Os convênios representam a alternativa mais eficaz para obtenção de recursos com fins de prestação de bens e serviços comuns. A formalização de um convênio implica na adoção de critérios aos quais os municípios devem estar aptos. Para tanto, uma das fases do processo refere-se à elaboração de projetos submetidos à aprovação por parte do órgão concedente, porém a Gestão Municipal também enfrenta dificuldades quanto ao quadro de pessoal capacitado e que domine técnicas planejamento e gerenciamento de projetos.

Com base nas pesquisas realizadas, pode-se perceber que os autores concordam que a Gestão de Projetos é um mecanismo facilitador da governança pública, mas que deve ser implantado gradativamente devido à descrença do setor público quanto à legitimidade desta prática como fator imprescindível na obtenção dos resultados almejados.

Todavia, mesmo não havendo grande difusão das práticas de planejamento e gerenciamento dentro da Administração Municipal, o objetivo deste projeto é evidenciar que a implantação deste método agrega valor à gestão, que passa a realizar ações de maneira estruturada diretamente alinhada com o planejamento estratégico da governança e conseqüentemente alcança melhoria nos resultados e alta qualidade nos produtos oferecidos, que no caso da Administração Pública, estão voltados para o pleno atendimento das demandas da comunidade local.

Em suma, a Gestão de Projetos é o método mais ágil capaz de impactar diretamente no desenvolvimento sócio econômico dos municípios brasileiros, tornando a gestão mais eficiente e eficaz no total cumprimento de suas competências, visando ofertar maior qualidade de vida e bem estar social.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. **Cartilha sobre Convênios – Extraído do Parecer nº 003/2011/JCB/CJU-SJC/CGU/AGU**. São José dos Campos. 2011.

ALMEIDA, Milene Felix de & MARQUES, Pollyana C. C. de M. Gouveia. **Gestão de projetos em organização pública municipal: caracterização das etapas e aspectos restritivos**. In: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador. 2013.

ALVES, R. O.; COSTA, H. G.; QUELHAS, O. L. G.; SILVA, L. E., & PIMENTEL, L. B. **Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso**. Produção, 23(3), 582-594. 2013.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BÖELL, Debora Carolini; OLIVEIRA, Gilson Maximo de & HOEPERS, Laiara Machado. **Projeto para implantação de um Escritório de Projetos na Prefeitura de Campo Belo do Sul**. Faculdade De Tecnologia SENAC - Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gerenciamento de Projetos. Lages. 2016.

CASTRO, Mauro Henrique Gouveia de & ANDRADE, Beatriz Rodrigues Campos de. **A importância da implementação de um órgão de projetos e convênios para a captação de recursos para os municípios brasileiros: o caso da Prefeitura Municipal de Viçosa**. In: 4º Congresso Internacional Governo, Gestão e Profissionalização em Âmbito Local. Minas Gerais. 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **Nova Administração Pública – Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas**. Coletânea Gestão Pública Municipal – Gestão 2009-2012. 2016.

FILHO, Marçal Justen. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**, 12ª edição. São Paulo. Ed. Dialética. 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2009.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino; SILVA, Eduardo Ramos Ferreira da. **Autonomia e flexibilidade na gestão da regulação dos setores de energia elétrica e de telecomunicações no Brasil**. In: V Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública. Anais... Santo Domingo, 2000.

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**. In: V SINGEP – Simpósio

Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Anais do V SINGEP – São Paulo. 2016.

PAES ALMEIDA, Mauro César. **Captação de Recursos para Projetos Sociais**. Juiz de Fora. 2009.

PINHEIRO, M. T., & ROCHA, M. A. S. **Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados**. Revista do Serviço Público, 63(2), 199-215. 2012.

PISA, Beatriz Jackiu & OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. **Gestão de Projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. In: 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento. Curitiba. 2013.

PISCITELLI, Rui Magalhães. **É preciso melhorar a política pública via convênios**. Revista do Consultor Jurídico, 2013. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-set-18/rui-piscitelli-preciso-melhorar-politica-publica-via-convenios>. Acessado em: 20/01/2018.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**, Malheiros, 2009.

SOARES, Wilcinete Dias & ESPINOSA, Marcello. **O município na constituição de 1988**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000040, 20/08/2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-municipio-na-constituicao-de-1988>. Acessado em: 01/10/2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Convênios e outros repasses**. ed 4ª. TCU, 2013.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001. Edição 2008.

VALLE, André Bittencourt et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo; MARTINS, Juliana Emanuele Prado. **Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública-2009, Brasília: Anais... Consad, 2009. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?cod_menu_pai=&cod_tipo>.

www.comparabrasil.com. Acessado em 01/12/2018, as 15:30h.

