

# GESTÃO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: CARACTERIZAÇÃO DAS ETAPAS E ASPECTOS RESTRITIVOS

**Milene Felix de Almeida (UFPB)**

**milenefelix2004@yahoo.com.br**

**POLLYANA CANDIDA COSTA DE MELO GOUVEIA**

**MARQUES (UFPB)**

**pollyanabn@hotmail.com**



*As boas práticas de gestão adotadas no meio empresarial têm sido cada vez mais absorvidas pelo Setor Público, dentre eles destacam-se algumas técnicas de gerenciamento de projetos aplicadas em organizações, as quais têm sido utilizadas de forma inovadora no setor público para transformar o planejamento em resultados. Cabe ressaltar que na administração pública essa inovação se torna um desafio pertinente devido a aspectos como eleições, mudança de governos e do quadro de funcionários. Assim, o presente trabalho teve como objetivo geral Caracterizar a gestão de projetos na Prefeitura Municipal de Bananeiras-PB, evidenciando as etapas desse processo e as restrições encontradas no âmbito dos projetos da Prefeitura Municipal de Bananeiras - PB. Para tanto foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo, de natureza exploratória e descritiva e abordagem qualitativa. Para realização da pesquisa de campo foram levantados dados primários e secundários, através de entrevista, questionário e protocolo resumido. Os resultados obtidos demonstraram que na organização foco do estudo são desenvolvidos vários projetos ligados às secretarias, mas que os secretários e responsáveis pelos projetos possuem pouca participação na elaboração e gestão, pois a maior parte das responsabilidades fica com um Escritório de Gerenciamento de Projetos contratado para auxiliar nesse processo. Em relação aos aspectos restritivos ao gerenciamento de projetos, identificou-se principalmente a falta de capacitação dos envolvidos no processo de elaboração e gerenciamento de projetos.*

*Palavras-chaves: Gestão de Projetos, setor público, restrições em projetos.*

## 1. Introdução

O Gerenciamento de projetos compõe hoje uma área da Administração cada vez mais demandada pelas organizações, sejam elas pequenas ou grandes, públicas ou privadas, evidenciando a adoção de mecanismos formais de gerenciamento de projetos, visando melhores resultados (HELDMAN, 2009). Sendo assim, as boas práticas de gestão adotadas no meio empresarial têm sido cada vez mais absorvidas pelo Setor Público, dentre eles destacam-se algumas técnicas de gerenciamento de projetos aplicadas em organizações, as quais tem sido utilizadas no setor público para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas e trazer maior eficiência à administração como um todo (RORATO; DIAS, 2011).

Com relação às instituições públicas é importante destacar que segundo Rebello (2005) a Constituição Federal de 1998 possibilitou maior autonomia aos municípios brasileiros, direcionado as competências de atuação do poder público municipal e estabelecendo inclusive, a responsabilidade pela execução de políticas de desenvolvimento urbano e resolução de problemas de interesse local. Deste modo conceitos mais modernos de gestão, estão sendo utilizados no setor público a fim de melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços, a fim de responder com eficácia às demandas da sociedade (REBELLO, 2005).

Por outro lado, evidencia-se que nas instituições públicas, as alterações percebidas no modelo de gestão precisam ser aprimoradas, tanto no que se refere à aplicação de ferramentas inovadoras, quanto às práticas de gerenciamento de projetos (PETERS, 2008). Entretanto, há ainda um desafio constante nessas organizações 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). Diante dessa problemática, o presente estudo propõe-se a Caracterizar a gestão de projetos na Prefeitura Municipal de Bananeiras-PB, evidenciando as etapas desse processo e as restrições encontradas no âmbito dos projetos da Prefeitura Municipal de Bananeiras – PB.

## 2. Revisão da Literatura

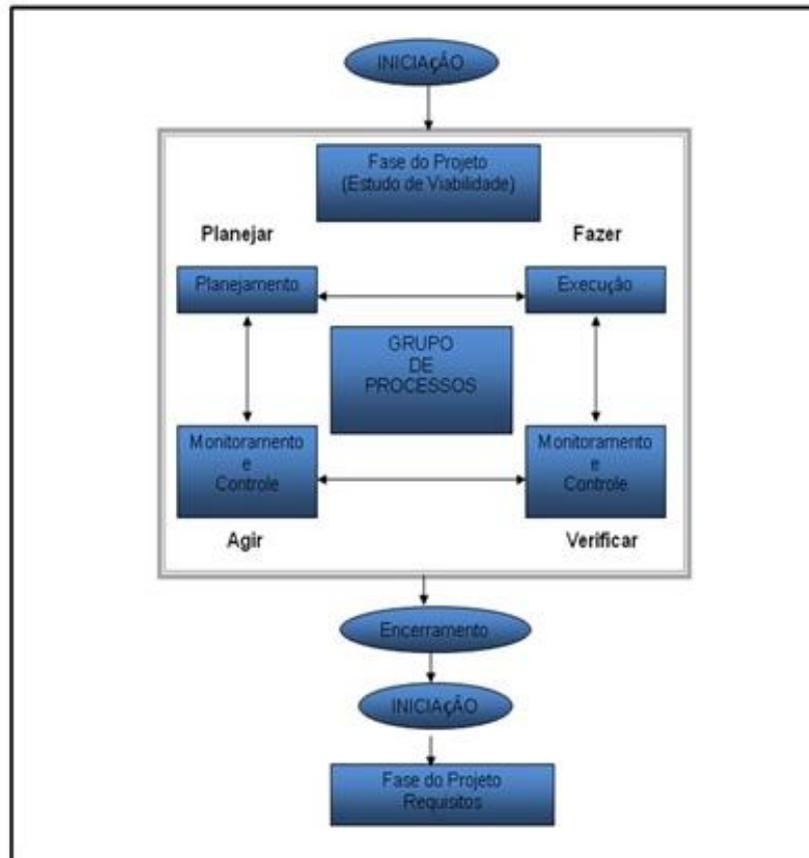
### 2.1 Gestão de Projetos

A gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto (KERZNER, 2004). Nessa perspectiva, é importante destacar que seja qual for o perfil de uma organização, tanto do setor privado quanto público, é necessário que ela adote uma metodologia para gestão de seus projetos com o intuito de gerenciar a aplicação dos recursos disponíveis, que normalmente são limitados e/ou escassos (SANTOS, et al., 2008).

Sendo assim, segundo Vargas (2009) o Gerenciamento de Projetos representa 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. Por outro lado, verifica-se que o número de organizações, que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos tem crescido significativamente nos últimos anos. 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.

De acordo com o Pmbok (2004) a gestão de projetos é na verdade, um conjunto de processos que são definidos como uma série de ações para se obter um resultado. Esses processos podem ser agrupados em cinco grupos conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1:** Grupo de processos do gerenciamento de projetos



**Fonte:** Heldman, 2009.

A partir do *Guide to the PMBOK*, Heldman (2009) descreve as cinco fases do gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, cada um desses processos pode se repetir dentro de cada fase até que o resultado desejado seja atingido (VALLE *et al.*, 2007). A **Iniciação** compreende o processo inicial em que são definidos e formalizados os objetivos do projeto, incluindo as razões pelas quais um projeto específico se constitui na melhor solução alternativa para satisfazer os requisitos (ALMEIDA, 2008). No **Planejamento** são identificadas e selecionadas as melhores estratégias do projeto, detalhando cronogramas, alocação de recursos envolvidos, custo, etc., para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado. A **Execução** envolve a mobilização da equipe de trabalho, a execução propriamente dita do trabalho de acordo com o planejado, o acompanhamento das especificações e padrões estabelecidos, a implementação de mudanças aprovadas, entre outras. Já no **Monitoramento e Controle** são analisadas as avaliações de desempenho para averiguar se o projeto está seguindo o planejado. E, por fim o

**Encerramento** compreende o término formal e ordenado das atividades de uma fase ou do projeto em si. Inclui a confirmação de que o trabalho está em conformidade com os requisitos e a aceitação formal do produto pelo cliente.

## 2.2 Gerenciamento de projetos na Administração Pública

A Administração Pública possui diferentes características próprias que tornam necessária a adoção de práticas de gestão diferenciadas. Osório (2005) afirma que a gestão pública tem assumido um gerenciamento mais eficaz das obras públicas, graças à utilização de práticas inovadoras de gestão de projetos. No entanto, 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).

Segundo Valle et al. (2007), os projetos públicos podem alcançar resultados efetivos desde que haja um ambiente participativo, com entendimento do verdadeiro motivo de sua existência e que estejam na direção correta. O Quadro 1 demonstra a diferença entre projetos públicos e privados, permitindo um maior entendimento sobre estes tipos de projetos.

**Quadro 1:** Diferenças entre projetos públicos e

PROJETOS ÁREA PRIVADA	PROJETOS ÁREA PÚBLICA
Faz o que a lei não proíbe	Faz o que a lei permite
Salários compatíveis ao mercado	Salários inadequados
Maior disponibilidade de pessoal qualificado	Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado
Possível implantar política de incentivo	Difícil implantar política de incentivo
A estrutura do poder formal é próxima do informal	Maior distorção entre o poder formal e o informal
Organização voltada para objetivos	Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos
Alta administração sofre cobrança permanente quanto a objetivos e metas a serem atingidos	A cobrança da sociedade é de caráter mais subjetivo e geral
Continuidade administrativa mais permanente	Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa
Pouco frequente a paralisação de programas e projetos por falta de recursos	Frequentemente ocorre paralisação de programas e projetos por falta de recursos
Decisão quanto aos objetivos centrados em poucos órgãos	Maior dispersão quanto à tomada de decisão
Familiaridade com as ferramentas de planejamento e controle	Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle
Impulsionada pela competitividade	Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição
Pouca burocracia	Presença marcante da burocracia
Voltada para a qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente

privados

**Fonte:** Vargas (2003)

Diante do exposto, pode-se observar que em comparação com os projetos da área privada os projetos da área pública apresentam, em geral, maior dificuldade para mensuração dos benefícios, embora o critério de decisão deva igualmente basear-se em alguma forma de comparação de custos e benefícios (CLEMENTE, 1998).

### 3. Procedimentos Metodológicos

O estudo aqui apresentado trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, conforme classificação de Marconi e Lakatos (2007), realizado na Prefeitura Municipal de Bananeiras- PB, mas especificamente junto às secretarias. Os sujeitos de pesquisa foram representados pelos secretários municipais da cidade de Bananeiras PB e/ou responsáveis pela elaboração dos projetos, no total de 11 participantes ligados às secretarias. Atualmente, existem dez secretarias, dentre elas Administração, Saúde, Educação, Finanças, cultura e Turismo, Desenvolvimento Social, Agricultura e Esporte. Além dos secretários, a

pesquisa também foi realizada com um representante do Escritório de Projetos, o qual auxilia a elaboração e gestão de projetos do município.

Sendo assim, os dados levantados foram de natureza primária e secundária, entretanto, para a coleta dos dados primários foram utilizadas duas técnicas: entrevistas aplicadas aos secretários municipais e responsáveis pela elaboração e desenvolvimento dos projetos. E um questionário aplicado ao representante do escritório de Gerenciamento de Projetos. No que diz respeito aos dados secundários, tais dados foram levantados por meio de um protocolo resumido. A pesquisa encontra-se estruturada da seguinte forma: (1) caracterização do ambiente de pesquisa e dos projetos; (2) descrição das etapas de gestão de projetos; e (3) identificação de entraves no gerenciamento de projetos da organização pesquisada.

#### **4. Resultados e Discussão**

##### **4.1 Caracterização do ambiente de pesquisa e dos projetos**

A Prefeitura Municipal de Bananeiras – PB apresenta na gestão municipal, a composição de dez secretarias e adota uma estratégia que envolve práticas de gerenciamento de projetos com a finalidade de otimizar seus processos, dentre eles o monitoramento de obras e desenvolvimento de serviços públicos por meio da utilização de consultorias de um escritório de projetos. É através dos projetos, que a organização pesquisada busca promover o desenvolvimento sustentável da região.

A pesquisa de campo aqui apresentadas foi iniciada com o levantamento de dados secundários, mais especificamente dos projetos que a Prefeitura desenvolve, tomando como linha de orientação os projetos desenvolvidos nos últimos quatro anos (2009 a 2013). Porém, de início se verificou a ausência da prática de documentação dos projetos na referida prefeitura, de modo que as pesquisadoras foram direcionadas as SICONV, um Sistema de gestão de convênios e contratos de repasse que tem como função a liberação de recursos, o acompanhamento da execução e a prestação de contas de convênios. Este sistema é aberto ao público por meio de página específica denominada Portal dos Convênios. Dessa forma, observou-se que na organização estudada existem duas formas de elaborar os projetos: a primeira delas é pelos próprios funcionários da prefeitura em cada secretaria, e a outra forma através do Escritório de Projetos.

No que se refere aos projetos que não são financiados pelo governo federal, ou seja, aqueles desenvolvidos e financiados localmente, verificou-se que estes raramente são elaborados. De acordo com os pesquisados, isso se deve ao fato de o Município ter pouca capacidade financeira para investimentos. Quanto à elaboração, segundo os entrevistados não há uma estrutura determinada que oriente a elaboração desses projetos, pois quando eles são feitos são baseados na experiência de outros funcionários.

Quando questionados sobre o arquivamento desses projetos os respondentes afirmaram não haver um forma única para serem documentados, e que como estão no início de uma nova gestão não souberam informar dos projetos passados. Esses aspectos apontam para a questão da descontinuidade das ações no setor público, tão prejudiciais às práticas de gestão. Concordando com Zoghbi e Martins (2009), é possível afirmar que organizações que não possuem continuidade na elaboração e gestão de projetos, poderão obter como resultados projetos inacabados e profissionais que não dominam as ferramentas necessárias à elaboração e gestão dos mesmos.

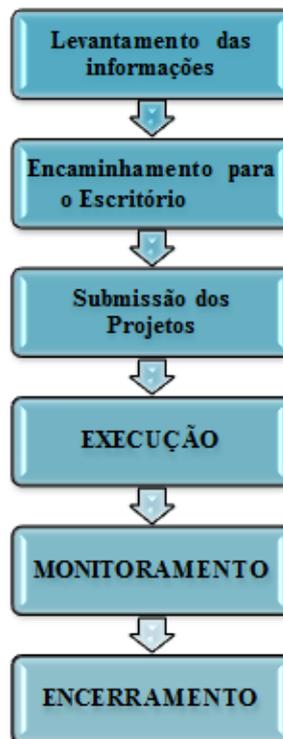
Além das informações já relatadas, verificou-se durante a pesquisa de campo que a maioria dos projetos é efetivamente desenvolvida por um Escritório de Projetos, contratado pela Prefeitura Municipal para assessorar na elaboração dos mesmos. Importante ressaltar que esse Escritório desenvolve os projetos para a Prefeitura Municipal desde 2004. O fato já evidenciado de a maior parte dos projetos ser elaborado pelo escritório se justifica, segundo os pesquisados, por se tratarem de projetos que envolvem valores financeiros de grande proporção ou que precisam de elaboração específica, de modo que foi informado na pesquisa que na prefeitura não há pessoas capacitadas para tal atividade.

#### **4.2 Etapas do Gerenciamento de Projetos na organização pesquisada**

Os projetos da Prefeitura Municipal que serão elaborados no SICONV e, conseqüentemente, financiados pelo governo federal seguem as exigências em termos de estrutura claramente definidas. A primeira etapa desse tipo de projeto é o credenciamento pela internet do órgão ou entidade interessada para que possa navegar nas áreas mais específicas do SICONV. A fase seguinte é a realização de um cadastramento, que é complementar ao credenciamento, este deve ser feito pelo representante da instituição que irá elaborar a proposta, no caso o Escritório de Projetos. O envio da proposta contendo os detalhes do plano de trabalho

somente acontecerá após a aprovação do cadastro. Também se verificou durante a realização da pesquisa que os funcionários e secretários possuem certa clareza quanto aos projetos, mesmo a maioria deles sendo elaborados pelo escritório de Gerenciamento de Projetos. As etapas de elaboração e gerenciamento dos projetos da Prefeitura Municipal de Bananeiras- PB são apresentadas na Figura 2:

**Figura 2:** Etapas dos Projetos da Prefeitura Municipal de Bananeiras – PB.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2013.

De acordo com os profissionais pesquisados, na primeira etapa de elaboração dos projetos os funcionários responsáveis e secretários atuam em parceria com o Escritório, reunindo as informações que são solicitadas de acordo com edital ou legislação. Os discursos abaixo evidenciam essa primeira etapa de elaboração.

[...] nós só enviamos para a consultoria as informações que eles pedem para colocar no projeto, como objetivo e justificativa.

[...] Às vezes eles dizem que essas informações não são suficientes e nos perguntam mais detalhes [...].

Em relação à forma como os projetos são gerenciados, foi relatado que o gerenciamento é feito pelo Escritório de Projetos, isso acontece com a supervisão do secretário (ao qual o

projeto se vincula à sua secretaria), alguns membros da secretaria e pela chefia de Gabinete do Prefeito. O comentário abaixo descreve a importância do Escritório de Projetos:

[...] a ajuda do Escritório de Projetos está sendo fundamental, pois estamos no início da gestão e esse escritório já trabalha com a Prefeitura Municipal desde a gestão anterior [...]

Apesar de evidenciada a participação do Escritório na Gestão, os respondentes não definiram detalhadamente as responsabilidades do escritório e as das secretarias para que pudesse ser realizada uma análise mais detalhada da gestão. A partir desses resultados, pode-se inferir sobre a possibilidade de haver uma gestão puramente técnica dos projetos executados.

O fragmento abaixo ressalta a importância da participação do escritório:

[...] Os projetos são elaborados pela Consultoria justamente para não atrapalhar os futuros gestores, por exemplo: Com a saída da ex-prefeita ficou em processo a construção da cozinha comunitária e da academia popular, projetos esses que serão executados pelo Prefeito.

Verificou-se ainda que o Escritório de Gerenciamento de Projetos além de ter participação fundamental na elaboração dos projetos também atua no gerenciamento dos mesmos. Além disso, os funcionários do Escritório realizam visitas periódicas ao município para acompanhar o andamento dos projetos, fazendo reuniões e emitindo relatórios para consultas futuras.

Deste modo, no tocante à forma como esses projetos são avaliados, os responsáveis novamente citaram o Escritório de Projetos como os responsáveis, além dos outros profissionais da área referente ao projeto desenvolvido. Essa avaliação permite a verificação de cumprimento de metas, tanto as físicas (construções, aquisições de equipamentos, etc.) quanto às metas sociais (melhoria atendimento saúde, educação, melhoria de índices de índices sociais, etc.). Esta fase de avaliação ocorre normalmente no encerramento do projeto, mas também pode acontecer devido a alguma mudança.

Ainda em relação à forma como os projetos são avaliados foi relatado que essas avaliações são feitas através de relatórios, reuniões e visitas no local de execução das obras (entretanto estes documentos também não foram disponibilizados). Quanto à avaliação, os pesquisados afirmaram que ela detecta se os resultados propostos foram alcançados. Segundo informações levantadas junto ao Escritório de Gerenciamento de Projetos existe um banco de dados contendo essas informações, sobre as avaliações e os resultados dos projetos, que são repassadas para as secretarias quando solicitadas.

Entretanto, como já relatado, verificou-se não existir um banco de dados nem nas secretarias nem junto ao gabinete, contendo informações precisas que mensurassem os resultados dos projetos. Este aspecto citado pode ser caracterizado como gargalo na execução dos projetos, porém é necessário verificar a existência de outros.

#### **4.3 Identificação de restrições na gestão de projetos da Prefeitura pesquisada**

Com o objetivo de identificar a existência de restrições/gargalos no gerenciamento de projetos da Prefeitura Municipal de Bananeiras- PB foi utilizado o questionário aplicado ao Escritório de Gerenciamento de Projetos, bem como as informações da entrevista com os secretários e responsáveis pela elaboração e gerenciamento dos projetos da Prefeitura Municipal.

No que diz respeito às dificuldades encontradas para elaboração dos projetos, os sujeitos pesquisados apontaram algumas em relação aos editais e captação de recursos. Os secretários e responsáveis pelos projetos afirmam que muitas vezes os editais são confusos e de difícil entendimento. Além dos aspectos citados, momentos que antecedem a mudança de governo também foram apontados com aspecto restritivo para a aprovação de projetos. Saber como lidar com as mudanças ainda é um grande desafio para as organizações públicas.

Um aspecto importante na percepção dos gestores, tanto aqueles ligados ao Escritório de Projetos quanto aos funcionários da Prefeitura Municipal de Bananeiras é o nível de concordância em relação ao fato de os servidores públicos não possuírem conhecimento das técnicas de elaboração de projetos para captação de recursos, por isso, sentem tanta dificuldade no momento em que os editais estão disponíveis para elaboração de propostas. Isso demonstra que a ausência de profissionais capacitados em projetos ainda é o grande gargalo desse processo, por outro lado, entende-se que cabe à organização dar o suporte necessário para que seus profissionais busquem esse tipo de capacitação. Pois, se por um lado é conveniente a contratação de alguma organização que realize esse trabalho, por outro existe um risco atrelado a essa questão, já que normalmente as empresas terceirizam aquilo que não é atividade principal da organização que contrata a outra para realizar atividades dessa natureza. Importante citar organizações públicas que mantêm um Escritório de Projetos internamente que possui profissionais com capacitação em projetos, que dão suporte a vários setores da organização, conforme pesquisa de Almeida (2008).

Importante ressaltar que a esse respeito, Valle et al (2007) enfatizam que o maior desafio nos projetos públicos refere-se à gestão dos aspectos humanos, principalmente no diálogo eficaz sobre os objetivos, métodos e técnicas dos projetos para se alcançar os resultados almejados. Além disso, outro fato citado na entrevista e que deve ser destacado é que muitas vezes o que dificulta a gestão de projetos na Prefeitura de Bananeiras tem haver com a escolha de profissionais que atuam ligados aos projetos, por vezes, uma escolha sem utilização de critérios técnicos.

Ainda segundo o Escritório de GP algumas prefeituras passam o ano em busca de liberar recursos provenientes das emendas parlamentares, enquanto deixam de utilizar outros caminhos que existem para captação de recursos, já que existem milhões e até bilhões disponíveis, que estão sendo devolvidos pelos ministérios à Conta Única do Tesouro Nacional, justamente porque faltam bons projetos.

Sendo assim, no que diz respeito às dificuldades existentes na fase de gerenciamento dos projetos foi constatado que a grande maioria apontou como os maiores problemas a falta de funcionários qualificados para realizar essa função, conforme pode ser observado no comentário abaixo:

[...] A Prefeitura não tem interesse em oferecer cursos que permitam aos funcionários ter um maior conhecimento sobre a elaboração de projetos.

Além disso, aqueles respondentes que apontaram a falta de qualificação como um dos maiores problemas, afirmaram que se houvesse essa capacitação por parte da Prefeitura Municipal de Bananeiras não haveria a necessidade de um Escritório de Projetos, todo o trabalho poderia ser feito pelos próprios funcionários, mesmo que isso exigisse a contratação de uma equipe maior. Conforme fragmento abaixo:

[...] Na verdade nem precisaria ter esse escritório, os projetos poderiam ser elaborados nas próprias secretarias, pelos próprios funcionários. Mas, a Prefeitura não dá o suporte necessário para isso.

Assim sendo, vale destacar que de acordo com as entrevistas e os questionários, observou-se a existência de algumas restrições na implantação no gerenciamento de projetos, conforme sistematizado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Restrições na implantação do gerenciamento de projetos na PM de Bananeiras

Restrições no gerenciamento de projetos na Prefeitura	Número de ocorrências
Falta de qualificação dos secretários e responsáveis em elaboração e gestão de projetos	9
Servidores envolvidos com outros assuntos e não priorizam o gerenciamento dos projetos	7
Falta de interesse da Prefeitura Municipal em oferecer capacitação aos funcionários	6
Mudança de Gestão	6
Dificuldade dos servidores em acompanhar o desenvolvimento dos projetos	4
Falta de clareza nos editais	4
Metas e objetivos mal definidos	3
Falta de recursos para realização de projetos	3

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Deste modo, por meio do levantamento das informações junto ao Escritório de Projetos e analisando-se as respostas dos entrevistados, percebe-se a que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que todos os benefícios do gerenciamento de projetos contemplem a organização pesquisada. É necessário, pois, o estabelecimento de um método que estruture o planejamento de projetos a serem desenvolvidos, de forma tal que os objetivos previstos sejam atendidos, dentro dos prazos esperados, com o custo combinado e da forma como se idealizou. E que isto seja realizado de forma sistemática e contínua.

## 5. Considerações Finais

Considerando as informações levantadas pode-se afirmar que através do gerenciamento de projetos torna-se possível traçar estratégias que permitam o norteamento e gerenciamento dos objetivos estipulados a fim de atender as demandas por bens e serviços públicos de qualidade dentro dos prazos determinados e com a otimização do uso de recursos financeiros.

No que tange à pesquisa realizada junto à Prefeitura Municipal de Bananeiras – PB foi possível identificar a atuação limitada que os funcionários e secretários possuem nos projetos dessa organização, ao mesmo tempo em que se verificou o pouco conhecimento, participação na elaboração e gestão dos mesmos. Outro fato que deve ser relatado é quanto às informações e aos problemas existentes envolvendo os projetos, percebeu-se que essas informações são por vezes omitidas, pois os servidores acreditam que, ao relatá-las, pode parecer incapacidade em resolvê-los. Além disso, acredita-se que o fato de alguns dos entrevistados serem novos em suas funções não permitiu que informações mais detalhadas fossem repassadas. Outra limitação foi quanto a não existência de um banco de dados nas secretarias contendo

informações importantes sobre o desempenho dos projetos, segundo os próprios funcionários isso é uma deficiência que precisa ser corrigida.

No que se refere ao Escritório de Projetos constatou-se que ele auxilia para que os projetos da Prefeitura Municipal de Bananeiras sejam desenvolvidos de maneira coerente, apesar de os secretários e responsáveis da prefeitura terem enfatizado que o serviço do Escritório poderia ser realizado pelos membros da prefeitura, contanto que a organização investisse em capacitação para os profissionais nessa área.

Nesse sentido, sabendo da importância que os projetos têm dentro das organizações e que o gerenciados inadequado pode levar as organizações ao fracasso, sugere-se à Prefeitura reavaliar a forma como os projetos são desenvolvidos, avaliando inclusive a percepção dos membros internos à organização que estão envolvidos com os projetos. Pois, como se sabe não existe uma única forma de gerenciar projetos, sobretudo pela complexidade que estes possuem. Os projetos dificilmente se iniciam e terminam exatamente como planejado, falhas e desvios que diversas vezes são decorrentes de obstáculos externos, podem ser mitigados ou até mesmo evitados com um gerenciamento de projetos eficaz.

## Referências

- ALMEIDA, Milene F. **Proposta de metodologia de avaliação de projetos orientada pelo modelo de gestão por competências em organização governamental.**/ Milene Felix de Almeida. - João Pessoa, 2008.
- CLEMENTE, A. *et al.* **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas, 1998.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos:** guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos:** As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.
- ÓSORIO, Fábio Medina. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2012.
- PETERS, Guy B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em: 15 dez. 2012. Acesso em: 07 de Fev. de 2013.
- PMBOK®, G. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge.** 4rd ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2004.
- REBELLO, Adriano Muniz. **Planejamento Estratégico Municipal: limites legais de atuação.** 2005, 14f. Trabalho individual (Administração estratégica de políticas públicas e projetos urbanos). Programa de Pós-graduação em Gestão Urbana, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Londrina. Disponível em <<http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/planejamentomunicipal.doc>>. Acesso em 15 de janeiro de 2013.

RORATO, Rodrigo. DIAS, Evandro Dotto. **Fatores de risco no gerenciamento de projetos em Instituições Públicas.** VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. UFSM. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/28014249.pdf>> Acesso em 23 de janeiro de 2013

SANTOS, N. C. et al. Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. **Revista de Gestão da USP**, v. 15, n. especial, p. 75 – 91. São Paulo: Editora da USP, 2008.

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

ARGAS, 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 (DF). **Anais...** Brasília: Consad, 2009. Disponível em: <[http://www.scp.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo](http://www.scp.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?cod_menu_pai=&cod_tipo)>. Acesso em: 15 dez. 2012