



FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO  
PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

EMERSON FERNANDO BERNARDI

## **A ESTRUTURA FUNCIONAL DA GESTÃO DE PROJETOS NOS MUNICÍPIOS DA AMGSR**

EMERSON FERNANDO BERNARDI

**A ESTRUTURA FUNCIONAL DA GESTÃO DE PROJETOS  
NOS MUNICÍPIOS DA AMGR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), como requisito parcial para a obtenção do título de Pós Graduação Lato Censo - Especialização em Gestão e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo José Grin

São Paulo - SP  
2014

EMERSON FERNANDO BERNARDI

## **A ESTRUTURA FUNCIONAL DA GESTÃO DE PROJETOS NOS MUNICÍPIOS DA AMGR**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, apresentado à FESPSP – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão e Políticas Públicas, com nota final igual a \_\_\_\_\_, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Prof. Orientador  
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo

---

Prof. Membro 2  
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo

---

Prof. Membro 3  
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo

São Paulo - SP, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Dedico este trabalho a minha querida e estimada companheira e esposa Janice Maria Henz, pelo apoio, motivação, ajuda e compreensão nos momentos de estudo e em busca da superação dos obstáculos nesta caminhada do início a conclusão desta etapa fundamental em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos tutores, professores, coordenação do curso, Fundação Perseu Abramo e amigos que contribuíram para o meu crescimento acadêmico, pessoal e profissional, que me ajudaram a percorrer um longo caminho constituído de muitos obstáculos, e vários quilômetros de conhecimentos adquiridos, para conquistar o produto chamado **Especialização Latu Senso em Gestão e Políticas Públicas**, com o preço chamado estudo, com a promoção chamada acreditar, e na praça chamado “Caminhos da Superação”. Obrigado a todos que de uma ou outra forma me ajudaram na superação deste desafio.

“O entusiasmo e a paixão exigem calma e, principalmente, uma grande disposição para pensar, refletir e partir para a ação. Sem entusiasmo e paixão naquilo que se faz é impossível vencer os desafios.”

Luiz Parins

BERNARDI, Emerson Fernando. **A Estrutura Funcional da Gestão de Projetos nos Municípios da AMGSR (Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa)**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação Lato Censu), Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, São Paulo - SP, 2014.

## RESUMO

A busca de alternativas que ajudem assessorar e subsidiar os gestores públicos municipais na eficiência da gestão e gerenciamento de projetos, num “Estado Herdado”, que busca através de projetos importantes que atendam a demanda da população do “Estado Necessário”, é o foco deste trabalho de pesquisa com o tema específico: A Estrutura Funcional da Gestão de Projetos dos Municípios da AMGSR”, com a problemática a ser estudada e respondida relacionada à: “Como se configura, a estrutura funcional, do gerenciamento de projetos, dos 20 (vinte) Municípios, da AMGSR relacionada aos recursos oriundos, de repasses e convênios com o Governo Federal. Foi utilizada a pesquisa de dados primários e secundários diretamente nos setores responsáveis nos Municípios sobre a gestão de projetos, para comprovar que a eficiência no gerenciamento de projetos pode desenvolver significativamente qualquer município brasileiro, e terá como estudo de caso a estrutura funcional do setor de projetos dos 20 (vinte) Municípios da Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa (AMGSR), que busca a real necessidade de criar estruturas mínimas necessárias que possibilitem a captação de recursos externos do Estado e da União que viabilizam a execução de políticas públicas que atendam as reais demandas da população que participa através do sistema de gestão participativa e democrática de audiências públicas para elaboração da LDO, LOA e PPA, onde são definidas as prioridades a serem executadas pelos governos municipais, que não tendo recursos orçamentários próprios suficientes para atender toda esta demanda, busca efetivamente estruturar e qualificar a gestão dos projetos, para otimizar a captação de recursos externos, para fazer frente às demandas da comunidade. O trabalho de pesquisa visa ainda, despertar a consciência dos gestores públicos municipais da importância da gestão de projetos e propõe a criação de uma ferramenta de mensuração de resultados e indicadores referente à captação de recursos externos, que, servirá como parâmetro, para criar uma estrutura funcional mínima para a gestão dos projetos em cada um dos Municípios da Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa.

**Palavra-chave:** gerenciamento, projetos, gestão, pública, municipal.

BERNARDI, Emerson Fernando. **The Functional Structure of Project Management in Municipalities of AMGSR (Association of Municipalities of Greater Santa Rosa)**. Labour 2014 End of Course (Postgraduate Lato Censu), Foundation School of Sociology and Politics in São Paulo, São Paulo - SP, 2014.

## ABSTRACT

The search for alternatives to help advise and support the municipal administrators in efficient management and project management in a "state inherited" that search through important projects that meet the demand of the " Necessary Condition "population is the focus of this research with the specific theme: "the functional structure of Project Management of Municipalities of AMGSR" with the problem to be studied and answered related to How to configure the functional structure of the project management of twenty (20 ) Counties the AMGSR related to transfer funds from and agreements with the Federal Government. Research of primary and secondary data in the sectors directly responsible in municipalities on project management was used to prove that the efficiency in project management can significantly develop any Brazilian city , and will as a case study of the functional structure of the projects sector of twenty (20 ) municipalities of the Association of Municipalities of Greater Santa Rosa ( AMGSR ) , who seeks a real need to create minimal structures required to enable the mobilization of external resources of the State and the Union to enable the implementation of public policies that meet the actual demands of the population participating through a participatory and democratic management of public hearings for drafting the LDO, LOA and PPA system where the priorities to be implemented by local governments , which do not have sufficient own budgetary resources to meet all this demand are defined , seeks to effectively structuring and qualifying the management of projects to optimize external funding to meet the demands of the community . The research aims to further raise awareness among municipal administrators of the importance of project management and proposes the creation of a tool for measuring outcomes and indicators related to external funding , which will serve as a parameter to create a functional structure minimum for the management of projects in each of the municipalities of the Association of Municipalities of Greater Santa Rosa.

**Keyword:** management, project management, public, municipal.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Mapa dos Municípios pertencentes a Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa.....	15
FIGURA 2 - Estrutura Funcional da Prefeitura Municipal de Santo Cristo .....	35
FIGURA 3 - Estrutura Funcional da Prefeitura Municipal de Santo Cristo com equipes de outras áreas e Assessorias Contratados.....	36
FIGURA 4 - Organograma da estrutura funcional mínima para pequenos Municípios .....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução Quantitativa da População total dos Municípios da AMGSR .....	28
Tabela 2: Estrutura Funcional do Gerenciamento de Projetos nos Municípios da AMGSR .....	29
Tabela 3: Recursos de Projetos Captados do Governo Federal (OGU) - Orçamento Geral da União .....	30
Tabela 4: População Municipal / Número de Servidores (CC's e Efetivos) .....	31
Tabela 5: Recursos de Projetos Captados do Governo Federal / Número de Servidores .....	32
Tabela 6: Recursos de Projetos Captados Governo Federal / Número de Habitantes .....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Municípios que possuem Secretaria de Planejamento e Projetos .....	47
GRÁFICO 2: Quantidade de servidores por Município.....	48
GRÁFICO 3: Servidores efetivos e cargos de confiança no Gerenciamento de Projetos .....	49
GRÁFICO 4: Municípios que possuem servidores efetivos.....	50

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
SUMÁRIO.....	11
1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	17
2 MARCO REFERÊNCIAL.....	21
2.1 GESTÃO PÚBLICA .....	22
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	22
2.3 GERENTE DE PROJETOS .....	23
2.4 INDICADORES DE RESULTADO .....	24
2.5 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA.....	25
3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	27
4 EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA .....	34
5 DESCRITORES DOS RESULTADOS ESPERADOS .....	37
6 PROPOSTA PARA EQUACIONAR O PROBLEMA .....	38
7 ANÁLISE DE VIABILIDADE E PLANO DE AÇÃO .....	41
8 ANÁLISE DE ATORES ENVOLVIDOS E INTERESSES .....	42
9 ANÁLISE DE RISCOS .....	44
10 BALANÇO DO PROJETO .....	45
11 CONCLUSÃO .....	46
12 ANEXOS.....	47
12.1 LISTA DE GRÁFICOS.....	47
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	51

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público municipal necessita qualificar a sua gestão para otimização dos investimentos e aplicação dos recursos financeiros para atender as demandas da população do “Estado herdado” muito aquém do “Estado necessário”.

É obrigação de toda gestão pública municipal priorizar uma boa gestão de projetos, pois, a captação de recursos e execução dos projetos, estão, diretamente ligadas ao orçamento do Município, sendo que bons projetos implementados e corretamente gerenciados pelo setor público municipal podem contribuir com o desenvolvimento econômico e social do Município.

O gerenciamento de projetos é caracterizado pela aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir as metas previstas nos projetos.

Neste trabalho de pesquisa iremos aprofundar os estudos relacionados aos desafios que estão associados à estrutura funcional no gerenciamento de projetos na gestão pública dos 20 Municípios da Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa, relacionados à captação de recursos através de convênios e repasses do Governo Federal.

A associação dos municípios da Grande Santa Rosa, uma das primeiras do estado, foi fundada em 30 de junho de 1964, por onze unidades municipais, objetivando sistematizar os pontos fundamentais de uma política municipalista, de âmbito regional, mediante soluções adequadas para estimular o desenvolvimento econômico e social e equacionar os problemas essenciais de organização, administração e governo dos Municípios.

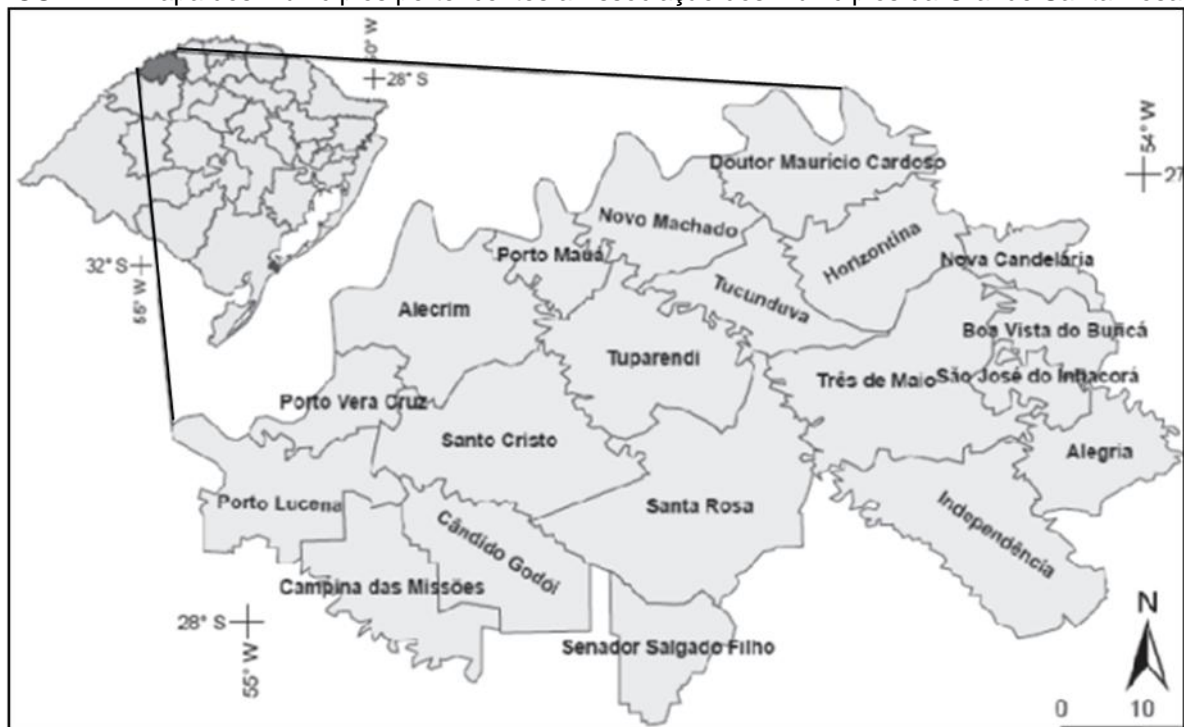
No primeiro momento participaram da associação os municípios de: Alecrim, Cândido Godói, Campina das Missões, Giruá, Horizontina, Porto Lucena, Santa Rosa, Santo Cristo, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi. Posteriormente, Giruá migrou para a Associação dos Municípios das Missões, e agregaram-se conforme foram se emancipando os municípios de Alegria, Boa Vista do Buricá, Dr. Maurício Cardoso, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, São José do Inhacorá e Senador salgado Filho. Hoje compõem a AMGSR vinte municípios.

A pesquisa possibilitará ainda maior conhecimento, referente à estrutura funcional, à forma que estão sendo gerenciados os projetos, com indicadores quantitativos de projetos, origem dos recursos e demandas dos projetos, bem como o acompanhamento para melhor entender o gerenciamento dos mesmos na gestão pública do Município, comparada com os demais Municípios da região.

As secretarias municipais de planejamento na maioria dos Municípios também é a responsável pela coordenação e planejamento de feiras, eventos e festas da cidade, além de ser a responsável pela organização dos processos de participação nas audiências públicas, conferências, fóruns e assessoramento na elaboração da LDO, LOA e PPA. Outro fator relevante a ser considerado é a importância do papel do gestor público no gerenciamento e na gestão de projetos em uma gestão municipal.

Cabe considerar ainda que além dos projetos de recursos do Governo Federal possuem ainda os projetos do Governo Estadual e os projetos com recursos Municipais em menor escala, que não aprofundaremos os estudos a respeito, no entanto, que demandam, igual, e até maior trabalho por parte da equipe de projetos, com o envolvimento direto da Secretaria Municipal de Planejamento.

FIGURA 1 - Mapa dos Municípios pertencentes a Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa



Fonte: Cartografia IBGE

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Estudar como se configura a estrutura funcional de gestão e gerenciamento de projetos nos Municípios da AMGSR (Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa) relacionados à captação de recursos de repasses e convênios com o Governo Federal.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Alguns objetivos estratégicos específicos serão abordados no trabalho tais como:

- Descrever e analisar os processos de gestão e gerenciamento de projetos desenvolvidos no serviço público municipal;
- Discutir a estrutura funcional do gerenciamento de projetos nos 20 Municípios da AMGSR;
- Detectar fatores que influenciam na cultura do gerenciamento de projetos;
- Propor uma ferramenta de mensuração de resultados do setor de projetos e uma estrutura organizacional mínima para a captação de recursos oriundos de repasses e convênios com o Governo Federal;

## 1.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A problemática que pretendo estudar para fins de trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão e Políticas Públicas, refere-se à compreensão relacionada à como se configura a estrutura funcional da gestão de projetos nos Municípios da AMGSR, relacionados aos recursos de repasses e convênios do Governo Federal aos Municípios.

Para responder esta problemática serão necessários, a formulação de várias outras perguntas, bem como a formulação de tabelas e gráficos com dados primários e secundários, aprofundados de pesquisa referente à execução e o andamento dos projetos, para uma análise das possíveis variáveis e deficiências a

serem encontradas além da mensuração no setor público com relação ao planejamento, execução e controle até a finalização (execução), dos projetos, devido a insuficiência ou ineficiência estrutural do gerenciamento de projetos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A pesquisa permitirá ainda, a avaliação da prática com a teoria, e os fatores associados ao seu gerenciamento, quanto à iniciação, planejamento, execução e avaliação das variáveis que incidem na gestão de projetos, associados a sua estrutura funcional nos Municípios da AMGSR, relacionados aos recursos de repasses e convênios do Governo Federal com os vinte Municípios desta região.

Neste sentido irá buscar a literatura teórica e conceitual a respeito do tema para melhor embasar e justificar a necessidade de estudo do tema e da pesquisa a ser realizada.

Para Santos (2000, p.74), justificar é:

Oferecer razão suficiente para que algo tenha acontecido ou aconteça. A justificativa de um projeto consiste em apresentar motivos bons ou bastantes para o desenvolvimento de pesquisa a respeito do tema específico (ou objetivo geral) escolhido.

Justifica-se, portanto, a real necessidade de termos motivos para estudar como se configura a estrutura funcional da gestão de projetos na gestão pública dos 20 Municípios da AMGSR, relacionados aos recursos do Governo Federal, repassados ou conveniados com os Municípios.

Este trabalho estará sendo desenvolvido na região, levando em consideração e comparando a estrutura funcional dos 20 (vinte) Municípios da Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa (AMGSR), que somados possuem uma estimativa populacional no ano de 2013 segundo dados do (IBGE) de 209.234 habitantes.

Cabe destacar ainda que para melhor efetividade da implantação de projetos é necessário que os governos ampliem os processos de democracia e participação em todo o processo da gestão de projetos nas tomadas de decisões. A implantação dos projetos transversais, indicadas através do orçamento participativo ou formas de gestão participativa e democrática ofertadas pelos governos para a



população participar da gestão pública.

O equacionamento da gestão de projetos na gestão pública se dá através da estrutura funcional mínima necessária para tecnicamente executar e acompanhar os projetos em andamento no Município, bem como buscar e captar recursos externos do Governo Estadual e Governo Federal, sendo que o maior montante de recursos acessados e captados nos pequenos Municípios brasileiros são os oriundos de repasses e convênios do Governo Federal, que será, à base de estudo deste projeto.

A maior arrecadação dos pequenos Municípios é proveniente dos repasses constitucionais e obrigatórios da União e do Estado, e de uma pequena parcela de receita própria da arrecadação de tributos municipais tais como IPTU, ITBI, ISSQN e outros, sendo que a implantação de projetos que atendam as demandas da população, são, viabilizados apenas, se captados recursos externos, pois com recursos próprios do orçamento do Município, não são possíveis de serem executados, haja vista, dos investimentos constitucionais e legais obrigatórios que são de 25% do orçamento a ser investido na educação, alguns Municípios da região a Lei Orgânica do Município determina 30% de investimento na educação, além dos 15% em saúde, e em torno de 50% em folha de pagamento e manutenção da máquina administrativa, restando cerca de 5% à 10% para obras e investimentos.

Cabe destacar ainda que o limite legal de gastos com pessoal de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal é de 54%, sendo o limite prudencial em 51,30% e limite de alerta em 48,60% do orçamento do Município.

Como as obrigações de execução das políticas públicas nacionais e estaduais, recaem para os Municípios executarem, cada vez mais, exige-se, estruturas para desempenhar as mesmas, e a grande maioria dos Municípios sempre está muito próxima do limite legal de gastos com folha de pagamento, no entanto, cabe destacar que todas as medidas para ampliar as receitas são necessárias, mas uma medida indispensável para os pequenos Municípios equacionarem as suas receitas com as despesas é a estruturação de uma equipe técnica qualificada para o gerenciamento de projetos, pois os investimentos a serem realizados para a manutenção desta equipe em folha de pagamento e materiais necessários, irá com absoluta certeza, se pagar com a implantação de apenas um projeto captado por ano, dependendo obviamente da eficiência desta equipe.

A equipe de gestão de projetos tem a incumbência de elaborar

projetos e captar recursos externos para a sua execução, fortalecendo e contribuindo desta forma com o desenvolvimento do Município e da região.

No entanto, é, evidente que por menor que seja o Município, é quase que impossível apenas uma pessoa, trabalhar no setor de projetos e captar recursos, acompanhar, planejar, executar, atender as diligências e documentação necessária, alimentar o sistema de gestão de convênios (SICONV), e prestar contas, além das atividades de planejamento de diversas outras atividades a serem realizadas em um Município, sendo necessário um estudo a respeito da estrutura mínima necessária para otimizar os resultados dos repasses e convênios do Governo Federal que contemplam a maior fonte de recursos para a implantação dos projetos nos Municípios.

Tendo em vista, que existem recursos no Governo Federal, que são captados pelos Municípios, relacionados a repasses e convênios, muitas vezes não são acessados, pelos pequenos Municípios, pela falta de projetos e de estruturas.

Justifica-se, no entanto, a real necessidade de estudar este tema para identificar e quantificar como esta à estrutura funcional na gestão de projetos nos Municípios da AMGSR, criando ferramentas de mensuração de resultados, e sugestões de melhorarias na gestão de projetos.

A metodologia mostra as formas usadas para a pesquisa e o conjunto de atividades que serão utilizadas para a sua concretização.

Para Santos (2000, p.70) relata que:

Metodologia são as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em casa parte do trabalho final.

Método é o conjunto de procedimentos por intermédio dos quais propõe problemas e busca-se provar as hipóteses levantadas.

Para Bittar (2001, p.15) relata que:

A metodologia nasce a serviço da pesquisa científica, constituindo no estudo das práticas do saber e das praticas do exercício do saber, tendentes ao aperfeiçoamento dos conhecimentos humanos.

A metodologia se faz a partir de algo que se estuda cientificamente para aperfeiçoar os conhecimentos. Ela se caracteriza como descritiva e explicativa. Explicativa porque se ocupa com os porquês dos fatos e da maneira como eles

ocorrem. Visa, também explicar os acontecimentos. Ela é feita através do uso do método experimental e observacional. E a descritiva, através da qual se levantam os dados através de pesquisas feitas com os responsáveis da área nas quais se busca descrever as características de um determinado processo, ela é aplicada através de enquetes e questionários.

Para realização deste estudo fez-se uma pesquisa primária quantitativa que emprega técnicas estatísticas fornecendo resultados numéricos, e são representados em forma de quantidades, porcentagens. Ela serve para mensurar a estrutura funcional do gerenciamento de projetos dos Municípios associados ao montante de recursos captados em determinado período, do Governo Federal através de recursos de repasses e convênios.

A pesquisa qualitativa que nos fornecerá informações descritivas, explicativas e não numéricas. Traz-nos uma concepção de como está à realidade da estrutura funcional dos Municípios.

A coleta de dados serve para se obter informações mais concretas da pesquisa, afim de que se obtenha uma visão mais aprofundada do gerenciamento de projetos ou gestão de projetos.

Para Santos (2000, p.79), relata que:

Coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenrolar da pesquisa, ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos". É buscar todas as informações necessárias ao desenrolar da pesquisa e ao atendimento do que se tornará por base no estudo a ser aplicado na organização.

A coleta de dados foi realizada junto aos responsáveis, pelo setor de planejamento, das vinte, prefeituras municipais da região, com visitas pessoais e em alguns casos via telefone, também foram realizadas pesquisas na internet junto aos portais do IBGE, TCE RS, Portal da Transparência, exemplificadas através de tabelas e gráficos que mostram diversas visões com relação aos resultados, em determinados cenários, apontando possíveis cenários, de melhoria na estrutura funcional, do setor de projetos.

Foram realizados estudos comparados, com os indicadores de cada Município, e pesquisa de dados secundários e entrevistas conforme dados apurados e descritas neste trabalho.

## 2 MARCO REFERÊNCIAL

A estrutura funcional no setor de gestão e gerenciamento de projetos dos Municípios da AMGSR condiz com a relativa capacidade da gestão pública em captar e executar os projetos oriundos de recursos externos relacionados a repasses e convênios do Governo Federal, para a implementação de suas políticas públicas que atendam à demanda da população relacionadas ao seu planejamento, iniciação, implementação e execução de forma eficiente e estruturada.

Sabe-se que numa relação de qualidade e eficiência na gestão pública municipal, devemos primar pelo bom planejamento governamental, com políticas públicas de Estado que permitam a participação popular na tomada de decisões para elaboração de planejamentos estratégicos transversais e interdepartamentais exequíveis, que busquem a implantação de políticas sociais e de desenvolvimento, sem perder a visão da busca pela excelência na gestão de projetos e prestação de serviços públicos de qualidade a população. Por sua vez, necessariamente, o gerenciamento de projetos precisa estar bem estruturado, para fazer frente às demandas da população sem infringir a burocratização imposta pela legislação a gestão pública brasileira.

Para melhor entendermos este complexo processo da gestão de projetos, gerência de projetos, gerenciamento de projetos ou administração de projetos necessitamos buscar referências conceituais que, esclareçam, a estruturação funcional, dos projetos relacionados ao conhecimento, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas, para o atingimento de objetivos pré-definidos, com prazo, custo e qualidade na estruturação de recursos técnicos e humanos a serem estudados.

É de suma importância através do embasamento teórico, a fundamentação do trabalho científico tornando mais rico em conceitos e informações. Essa fundamentação teórica cria-se uma base para colocar em prática os objetivos propostos no início do projeto. Para tanto, é necessário pesquisar bibliografias existentes, a fim de obter maior número possível de informações sobre o assunto proposto no tema do projeto. Buscar, desta forma, aproveitar o conhecimento daqueles que estudaram e se aprofundaram no assunto, objetivando este trabalho, que será efetuado através de referências conceituadas.

## 2.1 GESTÃO PÚBLICA

O papel do gestor público moderno, é, criar diferenciais competitivos que interajam entre a gestão pública e o privado, buscando melhorar os processos e os sistemas de gestão. Vários autores, enfatizam que:

Administração pública é um conceito que abrange pelo menos três sentidos distintos, podendo ser entendido como o conjunto de estruturas estatais voltadas para o atendimento de necessidades da coletividade, como o conjunto de funções relacionadas com a gestão da máquina estatal e como área do conhecimento científico social.

A gestão pública é na atualidade a responsável para dar respostas eficientes nas demandas da população, de forma ágil, integrada, que busca a transversalidade e intersetorialidade, dentro do conjunto de estruturas e servidores públicos, responsáveis para atender e prestar serviços públicos de qualidade e buscando uma gestão moderna e organizada.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PMBOK, 2004:8, gerenciamento de projetos:

É realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Para Molinari (2004:5), projeto é:

“Um empreendimento em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de uma maneira distinta, para atingir um único escopo de trabalho de uma dada especificação, dentro de limitações de custo e tempo, para obter uma mudança única e benéfica pela entrega de objetivos quantitativos e qualitativos”.

Para Boente (2003:6), projeto é:

“Um conjunto de ações, executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados recursos necessários para, em certo prazo alcançar ou superar expectativas e necessidades dos clientes”.

O gerenciamento de projetos ou gestão de projetos é abordado por vários autores como a essência da gestão pública.

Para Kerzner (1992), gestão de projetos é:

“um projeto relativamente de curto prazo que foi estabelecido para a concretização de objetivos específicos”.

Para Tumer (1994), é:

“um processo através do qual um projeto é levado a uma conclusão. Tem três dimensões: objetivos (âmbito, organização, qualidade, custo, tempo); processo de gestão (planejar, organizar, implementar, controlar); níveis (integrativo, estratégico, tático)”.

No PMI (Project Management Institute) (2004), define como:

“sendo o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às actividades do projeto de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos stakeholders que são indivíduos ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positivamente ou negativamente”.

## 2.3 GERENTE DE PROJETOS

Segundo o PMI (Project Management Institute), gerente de projetos:

São **agentes de mudanças**: eles próprios estabelecem os objetivos de um projeto e usam suas habilidades e competência para inspirar um sentimento de propósito compartilhado dentro da equipe do projeto. Eles tiram proveito da adrenalina organizada de novos desafios e a responsabilidade de conduzir a resultados.

O projeto é desenvolvido e gerenciado por um profissional denominado gerente de projetos, que possui a função de gerenciar e acompanhar uma equipe de trabalho, dentro de uma estrutura funcional necessária para gerenciar variáveis como custos, prazo, qualidade e âmbito para verificar seus possíveis desvios.

Nos Municípios da região da AMGSR o gerente de projetos é o Secretário Municipal de Planejamento ou o responsável pelo setor de planejamento e projetos no Município.

O objetivo do gerente de projetos é buscar alternativas para minimizar possíveis falhas inerentes dos processos de desenvolvimento de um projeto que vai desde à iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, até o seu encerramento.

Cabe destacar ainda que o papel do gerente de projetos também é de criar mecanismos e forma de participação da população na escolha das demandas prioritárias de projetos a serem desenvolvidos pelo setor de projetos.

## 2.4 INDICADORES DE RESULTADO

Para Edwards W. Deming Indicadores de resultados e monitoramento de projetos define que:

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.

Cabe destacar ainda que não basta projetar. Precisamos saber se o projeto está dando certo ou se deu certo quando terminou. Uma das formas de saber se as fases estão caminhando, ou se estão dando certo é acompanhá-las e medi-las. Para os governos, um dos desafios enfrentados é mudar o eixo de uma avaliação centrada no controle de meios, de recursos para uma avaliação de resultados do impacto da política pública, do programa ou do projeto. Isto é, uma avaliação que esteja orientada pela análise do que foi efetivamente prestado ou realizado.

Sobre política pública e programas a Doutora na área de negociação e mediação de conflitos sociambientais Dra. Sandra Inês Baraglio Granja destaca que:

Política Pública é:

Qualquer política pública visa a satisfazer demandas que lhe são dirigidas pelos atores sociais ou pelos atores do sistema político que as formulam. Podem ser demandas novas e demandas recorrentes.

Programas são:

Empreendimentos da organização visando a atingir objetivos estabelecidos, explicitados para dar prioridade ou visibilidade (foco).

## 2.5 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Os atores que são representados pelas pessoas que compõem a força de trabalho da organização, responsáveis, portanto, pela execução das tarefas e dispostas hierarquicamente, com base em uma estrutura composta e normalmente controlada por: canais formais de comunicação, critérios de autoridade e responsabilidade e pelos próprios fluxos de trabalhos.

Revisitando os escritos de Nadler (1993), podemos perceber que o conceito de interdependência está diretamente relacionado ao entendimento sobre os chamados critérios de departamentalização, dos quais as organizações compõem os níveis de relacionamento desejados e perceptíveis entre os elementos dispostos nas suas respectivas estruturas organizacionais.

Podemos então afirmar que o entendimento e a compreensão sobre a necessidade da adequação ou readequação da estrutura organizacional é um elemento capaz de alavancar os critérios de construção de uma nova sistemática para o direcionamento por processos. Podemos afirmar isso, uma vez que as organizações que buscam potencializar a interatividade e a fluidez no seu ciclo de transformação estariam, mesmo que teoricamente, melhor preparadas para responder positivamente às múltiplas necessidades advindas da orientação por processo, não apenas na sua forma de gerenciamento, como também e, principalmente, valorizando o processamento das tarefas e atividades correlatas.

O desdobramento desse cenário conduz a uma perspectiva que favorece a criação dos chamados sistemas de trabalho de alto desempenho (STADs), que podem ser definidos como: uma forma de arquitetura organizacional que reúne o trabalho; as pessoas que transformam o trabalho; a tecnologia e as informações, de modo a otimizar a adequação entre elas, a fim de possibilitar a melhoria de desempenho em termos de respostas eficientes às exigências dos clientes, como também outras demandas ambientais internas ou externas.



Podemos então afirmar que o entendimento e a compreensão sobre a necessidade da adequação ou readequação da estrutura organizacional é um elemento capaz de alavancar os critérios de construção de uma nova sistemática para o direcionamento por processos. Podemos afirmar isso, uma vez que as organizações que buscam potencializar a interatividade e a fluidez no seu ciclo de transformação estariam, mesmo que teoricamente, melhor preparadas para responder positivamente às múltiplas necessidades advindas da orientação por processo, não apenas na sua forma de gerenciamento, como também e, principalmente, valorizando o processamento das tarefas e atividades correlatas.

O desdobramento desse cenário conduz a uma perspectiva que favorece a criação dos chamados sistemas de trabalho de alto desempenho (STADs), que podem ser definidos como: uma forma de arquitetura organizacional que reúne o trabalho; as pessoas que transformam o trabalho; a tecnologia e as informações, de modo a otimizar a adequação entre elas, a fim de possibilitar a melhoria de desempenho em termos de respostas eficientes às exigências dos clientes, como também outras demandas ambientais internas ou externas.

### 3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A estrutura funcional da gestão de projetos nos Municípios da AMGSR relacionada aos recursos de repasses e convênios com o Governo Federal, é, evidenciada com relativa frequência na grande maioria dos projetos, pela falta de pessoal e estrutura que acompanhe os processos na (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle até o encerramento) dos projetos além da ineficiência do tempo, custo e escopo.

Um aspecto positivo caracterizado, em alguns Municípios da região, como é o caso de Santo Cristo, que antecede os processos dos projetos que pode ser caracterizada como iniciação dos projetos é o processo de “Gestão Participativa”, que conta com a participação das comunidades nas reuniões públicas de prestação de contas e escolha de prioridades das comunidades a serem incluídas nos projetos prioritários das comunidades e do Município, sendo decididas através da participação da população, sendo inclusas, na LDO, LOA e PPA do Município.

Para evidenciar a realidade dos processos do gerenciamento de projetos nos Municípios iremos quantificar e qualificar a gestão dos projetos nos Municípios comparando a estrutura funcional do gerenciamento de projetos e captação de recursos dos 20 Municípios da Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa, com caracterização da população regional, estrutura funcional e quantidade de servidores que trabalham no setor em cada Município, valor captado de recursos de projetos de repasses e convênios com o Governo Federal, sendo recursos do Orçamento Geral da União - (OGU) nos últimos 05 anos, além de comparar a quantidade populacional com o número de servidores. E ainda o valor captado do (OGU) com o número de servidores, com a média de recursos captados por servidor e também por habitante, conforme análise das pesquisas qualitativas e quantitativas pesquisadas nos 20 Municípios da região, para se ter, um parâmetro comparativo entre os Municípios, descrevemos e criamos 06 tabelas a seguir comentadas.

Tabela 1: Evolução Quantitativa da População total dos Municípios da AMGSR

Município	1940	1950	1960	1970	1980	1991	1996	2000	2010	2013*
Santa Rosa	84.528	120.012	45.871	39.550	52.231	58.287	62.553	65.016	68.587	71.665
Três de Maio	*	*	38.555	31.363	33.036	26.535	24.785	24.136	23.726	24.471
Horizontalina	*	*	19.588	20.996	24.670	17.023	16.993	17.699	18.348	19.112
Santo Cristo	*	*	28.088	15.076	15.312	15.147	15.048	14.890	14.378	14.778
Tuparendi	*	*	13.273	14.639	13.899	12.481	9.636	9.542	8.557	8.663
Alecrim	*	*	*	15.412	13.916	10.379	9.369	8.487	7.045	7.010
Boa V. do Burricá	*	*	*	8.747	8.827	9.086	9.087	6.587	6.574	6.800
Independência	*	*	*	9.046	8.317	7.491	7.595	7.308	6.618	6.714
Cândido Godói	*	*	*	7.690	8.005	7.454	7.595	7.092	6.535	6.654
Campina das Mis	*	*	*	7.801	8.272	8.056	7.644	7.014	6.117	6.156
Tucunduva	*	*	14.020	15.289	13.856	12.538	6.657	6.305	5.898	6.024
Porto Lucena	*	*	11.016	13.007	12.204	9.415	7.230	6.398	5.413	5.410
Dr. Maurício Card	*	*	*	*	*	7.208	6.742	6.329	5.313	5.301
Alegria	*	*	*	*	*	6.247	5.800	5.367	4.301	4.244
Novo Machado	*	*	*	*	*	*	5.046	4.718	3.925	3.907
Senador S. Filho	*	*	*	*	*	*	*	2.927	2.814	2.890
Nova Candelária	*	*	*	*	*	*	*	2.883	2.751	2.822
Porto Mauá	*	*	*	*	*	*	2.962	2.802	2.542	2.579
São J. Inhacorá	*	*	*	*	*	*	2.467	2.402	2.200	2.237
Porto Vera Cruz	*	*	*	*	*	*	2.758	2.464	1.852	1.797
<b>Total da AMGSR</b>	<b>84.528</b>	<b>120.012</b>	<b>170.411</b>	<b>198.616</b>	<b>212.545</b>	<b>207.347</b>	<b>209.967</b>	<b>210.366</b>	<b>203.494</b>	<b>209.234</b>

Fonte: IBGE CIDADES 2013

\* Município ainda não emancipado.

Tabela Produzida pelo Autor.

Um fator importante para se estudar e caracterizar a região é o comparativo populacional, para situar o porte e tamanho populacional de cada Município.

Quanto à população da região, percebe-se, na década de 90 um relativo declínio da população com um fenômeno de migração da população rural para a cidade, e na grande maioria para outros centros fora da região, ocasionada entre os anos 80 e 90 pelo êxodo rural, com uma estabilização população nos anos 90 e 2000, voltando a declinar em 2010 e dando sinal da retomada do crescimento populacional em 2013, com um crescimento populacional de 2,82% da população num período de 3 anos.

Tabela 2: Estrutura Funcional do Gerenciamento de Projetos nos Municípios da AMGSR  
Quadro Funcional Secretarias de Planejamento - (Projetos e Captação de Recursos)

20 Municípios da AMGSR (Associação dos Municípios da Grande Santa Rosa)				
Município	Órgão Responsável	CCs	Efetivos	Total
Santa Rosa	Secretaria de Planejamento e Captação de Recursos	8	22	30
Três de Maio	Secretaria de Planejamento	3	0	3
Santo Cristo	Secretaria de Planejamento	3	0	3
Alecrim	Secretaria Geral de Governo (Assessoria de Planej)	1	1	2
Horizontina	Secretaria de Coordenação e Planejamento	2	0	2
Cândido Godói	Secretaria de Planejamento	2	0	2
Doutor M. Cardoso	Setor de Planejamento (Secretaria de Adm e Fazenda)	0	2	2
Porto Mauá	Assessoria de Planejamento	2	0	2
Senador Salgado Filho	Assessoria de Planejamento	1	1	2
Tuparendi	Secretaria do Planejamento	1	1	2
Nova Candelária	Secretaria de Administração e Planejamento	1	1	2
Boa Vista do Burricá	Secretaria do Planejamento	1	0	1
Campina das Missões	Assessoria de Planejamento	1	0	1
Independência	Assessoria de Coordenação e Planejamento	1	0	1
Novo Machado	Secretaria de Planejamento	1	0	1
Porto Lucena	Secretaria de Planejamento e Projetos	1	0	1
Porto Vera Cruz	Assessoria de Planejamento	1	0	1
Alegria	Secretaria do Planejamento	1	0	1
Tucunduva	Assessoria de Planejamento	1	0	1
São José do Inhacorá	Setor de Planejamento (Secretaria de Administração)	0	1	1
<b>SOMA</b>		<b>32</b>	<b>29</b>	<b>61</b>

Informações Obtidas In Loco e por Telefone no período entre os dias: 17/12/2013 e 27/12/2013  
Fonte: Tabela produzida pelo Autor

A tabela da estrutura funcional evidencia muito bem o problema de falta de pessoal no gerenciamento de projetos nos Municípios da região, com um total de 61 pessoas trabalhando, no setor de projetos nos 20 Municípios, sendo que 32 são cargos de confiança (CC's), e apenas 29 são servidores concursados (efetivos), sendo que em 11 Municípios possuem Secretaria Municipal de Planejamento, outros 07 Municípios Assessoria de Planejamento e 02 Municípios Setor ou Departamento de Planejamento de Projetos. Outro fator importante é que apenas em 07 Municípios possuem pelo menos um servidor efetivo concursado e os demais 13 Municípios possuem somente CC's.

Cabe destacar também que a estrutura funcional de 9 Municípios é de apenas 1 servidor, em 8 Municípios a estrutura é de 2 servidores, 2 Municípios possuem 3 servidores e apenas um Município que é Santa Rosa possui 30 servidores.

Tabela 3: Recursos de Projetos Captados do Governo Federal (OGU) - Orçamento Geral da União

Recursos de Repasses e Convênios Fora Transferências Obrigatórias e Constitucionais - Período: 2009 à 2013 (05 anos)												
Município	2009 (R\$)	Nº	2010 (R\$)	Nº	2011 (R\$)	Nº	2012 (R\$)	Nº	2013 (R\$)	Nº	Total (R\$)	Total
Santa Rosa	3.635.816,70	13	6.981.464,34	23	3.642.143,32	14	7.523.096,70	18	22.470.893,10	20	44.253.414,16	88
Santo Cristo	756.425,00	4	2.162.900,00	7	577.310,00	4	2.882.713,93	4	1.012.915,64	7	7.392.264,57	26
Três de Maio	1.563.407,01	4	1.293.250,80	2	534.250,00	4	627.700,00	6	1.326.626,67	7	5.345.234,48	23
Horizontina	236.250,00	4	1.125.970,00	6	1.419.450,00	11	885.150,00	7	1.183.700,00	4	4.850.520,00	32
Alegria	414.827,00	5	294.600,00	2	1.224.843,66	5	1.281.493,88	3	586.400,00	5	3.802.164,54	20
Dr. Maurício Cardoso	490.000,00	4	920.700,00	7	354.404,00	2	480.950,00	4	1.222.630,12	5	3.468.684,12	22
Boa Vista do Burricá	344.120,00	3	195.000,00	2	1.812.896,11	7	197.500,00	2	686.700,00	3	3.236.216,11	17
Tuparendi	0,00	0	873.123,34	3	614.920,00	5	880.342,06	3	733.350,00	6	3.101.735,40	17
Porto Lucena	143.805,00	2	1.748.250,00	2	243.750,00	1	695.000,00	2	253.643,41	2	3.084.448,41	9
Tucunduva	97.500,00	1	530.000,00	3	1.048.200,00	7	635.850,00	6	321.750,00	3	2.633.300,00	20
Alecrim	197.500,00	2	675.823,52	3	341.250,00	2	0,00	0	1.340.977,82	5	2.555.551,34	12
Nova Candelária	146.950,00	1	100.000,00	1	445.000,00	4	1.420.259,87	7	243.750,00	2	2.355.959,87	15
Porto Mauá	197.500,00	2	1.283.339,00	4	100.000,00	1	341.950,00	3	97.500,00	1	2.020.289,00	11
São J. do Inhamorá	243.750,00	2	205.500,00	2	343.200,00	4	243.700,00	2	853.027,74	3	1.889.177,74	13
Cândido Godói	100.000,00	1	200.000,00	2	494.450,00	4	292.500,00	3	585.000,00	3	1.671.950,00	13
Campina das Miss.	230.000,00	4	923.250,00	4	195.700,00	2	0,00	0	195.000,00	1	1.543.950,00	11
Novo Machado	97.500,00	1	255.618,05	2	583.750,00	4	0,00	0	540.150,00	4	1.477.018,05	11
Senador Salgado Fil.	0,00	0	195.000,00	2	100.000,00	1	341.950,00	3	698.791,92	2	1.335.741,92	8
Porto Vera Cruz	151.805,00	3	221.500,00	2	510.000,00	3	0,00	0	243.750,00	2	1.127.055,00	10
Independência	274.120,00	2	0,00	0	247.500,00	2	195.700,00	2	246.250,00	2	963.570,00	8
<b>TOTAL</b>	<b>9.321.275,71</b>	<b>58</b>	<b>20.185.289,05</b>	<b>79</b>	<b>14.833.017,09</b>	<b>87</b>	<b>18.925.856,44</b>	<b>75</b>	<b>34.842.806,42</b>	<b>87</b>	<b>98.108.244,71</b>	<b>386</b>

Fonte: Portal da Transparência  
Tabela produzida pelo Autor

Na tabela 03 percebemos o montante de recursos do Governo Federal repassado aos Municípios através de repasses e convênios com recursos do (OGU), fora dos repasses de transferências constitucionais e obrigatórias que são as definidas pela legislação com maior ênfase aos recursos destinados para a educação e a saúde que são recursos vinculados e específicos. Podemos perceber que totalizam 386 projetos e mais de 98 milhões de reais em 05 anos, beneficiando diretamente uma população de 209.234 habitantes de 20 Municípios da região.

Cabe destacar, que a análise da gestão de projetos nos Municípios esta relacionada apenas aos recursos oriundos de repasses e convênios com o Governo Federal de recursos do (OGU), que são os recursos provindos de indicação de emendas parlamentares, e de repasses de propostas voluntárias dos Municípios, o que representa o maior volume de recursos de projetos de todos os Municípios da região.

Tabela 4: População Municipal / Número de Servidores (CC's e Efetivos)			
Município	2013*	Nº Servidores	Nº de Serv./Hab.
Porto Mauá	2.579	2	1.290
Nova Candelária	2.822	2	1.411
Senador Salgado Filho	2.890	2	1.445
Porto Vera Cruz	1.797	1	1.797
São José do Inhacorá	2.237	1	2.237
Santa Rosa	71.665	30	2.389
Dr. Maurício Cardoso	5.301	2	2.651
Cândido Godói	6.654	2	3.327
Alecrim	7.010	2	3.505
Novo Machado	3.907	1	3.907
Alegria	4.244	1	4.244
Tuparendi	8.663	2	4.332
Santo Cristo	14.778	3	4.926
Porto Lucena	5.410	1	5.410
Tucunduva	6.024	1	6.024
Campina das Missões	6.156	1	6.156
Independência	6.714	1	6.714
Boa Vista do Burricá	6.800	1	6.800
Três de Maio	24.471	3	8.157
Horizontina	19.112	2	9.556
<b>Total da Região AMGSR</b>	<b>209.234</b>	<b>61</b>	<b>3.430</b>

Fonte: IBGE  
Tabela produzida pelo Autor

A tabela 4 evidencia o número de servidores por habitante em cada Município. As Secretarias Municipais de Planejamento é o órgão ligado a gestão de projetos em cada Município, sendo responsável pela gestão e gerenciamento de projetos, sendo que a região possui uma média de 1 (um) servidor para cada 3.430 habitantes, comprova ainda que mesmo os Municípios com maior população e maior volume de recursos captados do Governo Federal, possuem uma estrutura insuficiente, para atender a demanda de atividades associadas aos processos no gerenciamento de projetos nos Municípios, além de desenvolverem diversas outras atividades ligadas ao planejamento do Município.

Tabela 5: Recursos de Projetos Captados do Governo Federal / Número de Servidores  
 Recursos de Repasses e Convênios Fora Transferências Obrigatórias e Constitucionais - Período: 2009 à 2013 (05 anos)

Município	Dados				Captação 2013/Servidor		Captação 05 anos/Servidor	
	2013 (R\$)	Nº	Total (R\$)	Proj.	Valor	Projetos	Valor	Projetos
Alegria	586.400,00	5	3.802.164,54	20	586.400,00	5,00	3.802.164,54	20,00
Boa Vista do Buricá	686.700,00	3	3.236.216,11	17	686.700,00	3,00	3.236.216,11	17,00
Tuparendi	733.350,00	6	3.101.735,40	17	733.350,00	6,00	3.101.735,40	17,00
Porto Lucena	253.643,41	2	3.084.448,41	9	253.643,41	2,00	3.084.448,41	9,00
Tucunduva	321.750,00	3	2.633.300,00	20	321.750,00	3,00	2.633.300,00	20,00
Santo Cristo	1.012.915,64	7	7.392.264,57	26	337.638,55	2,33	2.464.088,19	8,67
Horizontalina	1.183.700,00	4	4.850.520,00	32	591.850,00	2,00	2.425.260,00	16,00
São J. do Inhacorá	853.027,74	3	1.889.177,74	13	853.027,74	3,00	1.889.177,74	13,00
Três de Maio	1.326.626,67	7	5.345.234,48	23	442.208,89	2,33	1.781.744,83	7,67
Dr. Maurício Cardoso	1.222.630,12	5	3.468.684,12	22	611.315,06	2,50	1.734.342,06	11,00
Campina das Miss.	195.000,00	1	1.543.950,00	11	195.000,00	1,00	1.543.950,00	11,00
Novo Machado	540.150,00	4	1.477.018,05	11	540.150,00	4,00	1.477.018,05	11,00
Santa Rosa	22.470.893,10	20	44.253.414,16	88	749.029,77	0,67	1.475.113,81	2,93
Alecrim	1.340.977,82	5	2.555.551,34	12	670.488,91	2,50	1.277.775,67	6,00
Nova Candelária	243.750,00	2	2.355.959,87	15	121.875,00	1,00	1.177.979,94	7,50
Porto Vera Cruz	243.750,00	2	1.127.055,00	10	243.750,00	2,00	1.127.055,00	10,00
Porto Mauá	97.500,00	1	2.020.289,00	11	48.750,00	0,50	1.010.144,50	5,50
Independência	246.250,00	2	963.570,00	8	246.250,00	2,00	963.570,00	8,00
Cândido Godói	585.000,00	3	1.671.950,00	13	292.500,00	1,50	835.975,00	6,50
Senador Salgado Fil.	698.791,92	2	1.335.741,92	8	349.395,96	1,00	667.870,96	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>34.842.806,42</b>	<b>87</b>	<b>98.108.244,71</b>	<b>386</b>	<b>571.193,55</b>	<b>1,43</b>	<b>1.608.331,88</b>	<b>6,33</b>

Fonte: Portal da Transparência  
 Tabela produzida pelo Autor

Na tabela 05 está demonstrado o volume de recursos e a quantidade de projetos em 05 anos por servidor que atua junto as Secretarias Municipais de Planejamento na Gestão de Projetos, onde em 2013, o montante foi de R\$ 571.193,55, em projetos captados por servidor, com uma média de 1,43 projetos por servidor, sendo uma média muito baixa, muito em função da insuficiente estrutura funcional.

A soma dos últimos 05 anos no período de 2009 à 2013, a média total por servidor em cada Município foi de R\$ 1.608.331,88 e de 6,33 projetos por servidor.

Cabe destacar que o montante de recursos captados pela área de projetos frente ao total de servidores tem-se uma ideia do peso que possui e o quanto que cada Município pode avançar na captação de recursos.

Tabela 6: Recursos de Projetos Captados Governo Federal / Número de Habitantes

Recursos de Repasses e Convênios Fora Transferências Obrigatórias e Constitucionais - Período: 2009 à 2013 (05 anos)										
Município	Dados				Captação 2013 Hab.		Capt. 05 anos/Hab.		Média Anual Hab.	
	2013 (R\$)	Nº	Total (R\$)	Proj	Valor	Proj.	Valor	Proj.	Valor	Proj.
Alegria	586.400,00	5	3.802.164,54	20	138,17	0,00118	895,89	0,00471	179,18	0,00094
São J. do Inhacorá	853.027,74	3	1.889.177,74	13	381,33	0,00134	844,51	0,00581	168,90	0,00116
Nova Candelária	243.750,00	2	2.355.959,87	15	86,37	0,00071	834,85	0,00532	166,97	0,00106
Porto Mauá	97.500,00	1	2.020.289,00	11	37,81	0,00039	783,36	0,00427	156,67	0,00085
Dr. Maurício Card.	1.222.630,12	5	3.468.684,12	22	230,64	0,00094	654,35	0,00415	130,87	0,00083
Porto Vera Cruz	243.750,00	2	1.127.055,00	10	135,64	0,00111	627,19	0,00556	125,44	0,00111
Santa Rosa	22.470.893,10	20	44.253.414,16	88	313,55	0,00028	617,50	0,00123	123,50	0,00025
Porto Lucena	253.643,41	2	3.084.448,41	9	46,88	0,00037	570,14	0,00166	114,03	0,00033
Santo Cristo	1.012.915,64	7	7.392.264,57	26	68,54	0,00047	500,22	0,00176	100,04	0,00035
Boa V. do Burricá	686.700,00	3	3.236.216,11	17	100,99	0,00044	475,91	0,00250	95,18	0,00050
Senador S. Filho	698.791,92	2	1.335.741,92	8	241,80	0,00069	462,19	0,00277	92,44	0,00055
Tucunduva	321.750,00	3	2.633.300,00	20	53,41	0,00050	437,13	0,00332	87,43	0,00066
Novo Machado	540.150,00	4	1.477.018,05	11	138,25	0,00102	378,04	0,00282	75,61	0,00056
Alecrim	1.340.977,82	5	2.555.551,34	12	191,29	0,00071	364,56	0,00171	72,91	0,00034
Tuparendi	733.350,00	6	3.101.735,40	17	84,65	0,00069	358,04	0,00196	71,61	0,00039
Horizontina	1.183.700,00	4	4.850.520,00	32	61,93	0,00021	253,79	0,00167	50,76	0,00033
Cândido Godói	585.000,00	3	1.671.950,00	13	87,92	0,00045	251,27	0,00195	50,25	0,00039
Campina das Miss.	195.000,00	1	1.543.950,00	11	31,68	0,00016	250,80	0,00179	50,16	0,00036
Três de Maio	1.326.626,67	7	5.345.234,48	23	54,21	0,00029	218,43	0,00094	43,69	0,00019
Independência	246.250,00	2	963.570,00	8	36,68	0,00030	143,52	0,00119	28,70	0,00024
<b>TOTAL</b>	<b>34.842.806,42</b>	<b>87</b>	<b>98.108.244,71</b>	<b>386</b>	<b>1.823,09</b>	<b>1,42622</b>	<b>496,09</b>	<b>6,33</b>	<b>93,78</b>	<b>0,00037</b>

Fonte: Portal da Transparência  
Tabela produzida pelo Autor

A tabela 06, demonstra a média de recursos captados anualmente por habitante, o que traz um panorama de que mesmo Municípios pequenos, com pouca população e em alguns casos com apenas um servidor atuando no setor de projetos, há uma grande eficiência associado a outros fatores como apoio e ajuda de servidores de outras secretarias, além da articulação política para captação de recursos.

A média anual de recursos captados através de repasses e convênios do Governo Federal aos Municípios da AMGSR, por habitante é de R\$ 93,78 ano.



#### 4 EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA

A estrutura funcional da gestão e gerenciamento de projetos em todos os Municípios da região da Grande Santa Rosa, estão relacionados à capacidade de gestão dos projetos com recursos captados através de repasses e convênios junto ao Governo Federal.

A região possui um contexto de necessidade de investimento em estrutura de pessoal com a contratação de profissionais de carreira no quadro, como agentes administrativos, engenheiros civis, arquitetos, dentre outros, que perpassem governos e possam dar continuidade aos projetos implementados e em execução.

A estrutura funcional está limitada a insuficiência de receitas, pois os Municípios ficam próximos do teto máximo de gasto com pessoal e a falta de realização de projetos técnicos para captação dos recursos de projetos que atendam a demanda da população.

A abrangência da falta de estrutura de pessoal está diretamente ligada a grande maioria dos Municípios da região, respeitando as características, orçamento e estrutura de cada Município.

Os atores diretamente afetados, são os servidores que atuam no setor, que estão sempre sobrecarregados de atividades, e não conseguem tempo suficiente para buscar captar, em função de somente atender as demandas dos projetos em execução, com incessantes pedidos de prorrogação de prazo de vigência para execução e em vários casos, até com devolução de recursos por falta de execução e andamento dos projetos.

As causas, ocasionadas, pela falta de estrutura funcional, do gerenciamento de projetos, é, a perda de recursos pela não execução e acompanhamentos dos processos e prazos das etapas dos projetos, bem como a ineficiência para a busca de um montante de recursos maior do que a que se busca até o presente momento, pela falta de estrutura principalmente de pessoal capacitado e treinado.

Os efeitos gerados são caracterizados pelo não atendimento das demandas da população que são os atores diretamente afetados, com a falta de implantação de projetos estruturantes que beneficiem a coletividade, pela insuficiência de recursos do orçamento do Município e pela falta de estrutura funcional na gestão de projetos para elaborar projetos e acessar recursos externos

para a sua execução.

O que foi constatado nos 20 Municípios pelos responsáveis pelo setor de planejamento, projetos e captação de recursos é a falta de estrutura física, pois nos Municípios em que possuem apenas um servidor, o mesmo não pode tirar férias, precisa fazer todos os processos da gestão de projetos e a burocracia relacionado ao sistema de convênios com o Governo Federal através do SICONV, e a documentação que precisa ser providenciada, com o plano de trabalho, projetos técnicos e prestação de contas, além, do acompanhamento, medições, e relatórios, é praticamente impossível de serem realizadas por apenas uma pessoa, por menor que seja o Município.

O acúmulo de atividades ocasiona em muitos casos a devolução de recursos por não conseguir atender aos trâmites legais e burocráticos a serem cumpridos pelos Municípios.

Quando analisamos o problema da estrutura funcional da gestão de projetos dos Municípios referente a repasses e convênios com Governo Federal, percebemos que o enfrentamento a este problema poderá trazer resultados positivos para os Municípios.

FIGURA 2 - Estrutura Funcional da Prefeitura Municipal de Santo Cristo

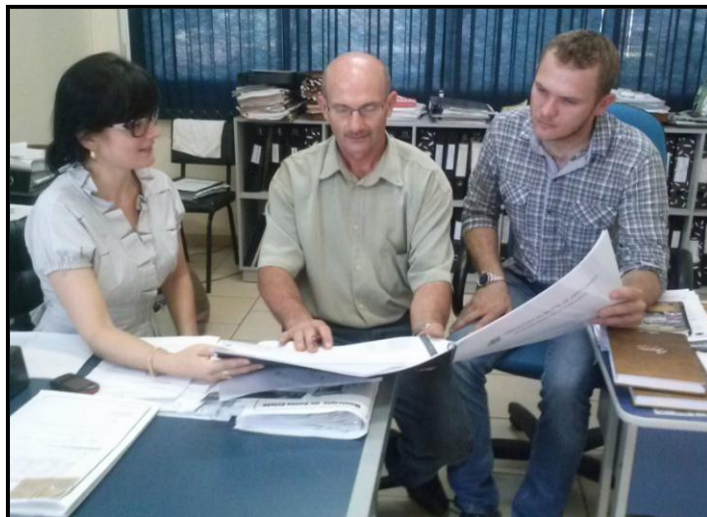


FIGURA 3 - Estrutura Funcional da Prefeitura Municipal de Santo Cristo com equipes de outras áreas e Assessorias Contratadas



## 5 DESCRITORES DOS RESULTADOS ESPERADOS

A criação de uma estrutura funcional adequada a realidade de cada Município pode otimizar os resultados, buscando ampliar a captação de recursos externos, atendendo as demandas da população, melhorando e qualificando a gestão pública municipal.

Este projeto visa ainda despertar a consciência dos administradores públicos, relacionado ao setor que mais carece de investimentos e que pode sim contribuir no desenvolvimento econômico e social do Município.

Os Municípios que implementarem uma estrutura funcional adequada, em alguns casos com a contratação de mais servidores, terão capacidade de captar mais recursos do Governo Federal, atender as demandas da população, contribuir com o desenvolvimento econômico e social e conseqüentemente ter uma boa gestão de projetos.

O objetivo do projeto é criar um sistema de indicadores para mensuração dos resultados relacionados ao gerenciamento de projetos, com quantitativo de projetos por servidor e por habitante, servindo como metas a serem alcançadas pelos gestores públicos.

O que não é mensurado e quantificado não pode ser avaliado, neste sentido este projeto busca criar a cultura da implantação de indicadores para a mensuração dos resultados relacionados à gestão de projetos e avaliação para reestruturação funcional, deste importante setor.

Os indicadores para mensurar os resultados deste projeto serão conferidos periodicamente, junto aos Municípios através de um canal de comunicação a ser criado nas redes sociais como forma de interação e intercambio de informações e resultados dos 20 (vinte) Municípios da AMGSR.

O sistema de indicadores de resultados, são simples, conforme descrito nas tabelas 2, 3, 4, 5 e 6, neste projeto, se forem implementados pelos gestores municipais espera-se que a resolução deste problema possa ser enfrentado com a devida importância, servindo de análise para verificação da viabilidade de reestruturação do setor de gestão de projetos.

## 6 PROPOSTA PARA EQUACIONAR O PROBLEMA

O plano de ação proposto irá sugerir a reestruturação administrativa funcional do gerenciamento de projetos de acordo com a realidade de cada Município.

O seu equacionamento estará diretamente ligado aos indicadores de desempenho na gestão de projetos buscando maior e melhor eficiência na sua estrutura, uma tabela com a mensuração da captação de recursos externos da União para cada habitante de cada Município.

O plano de ação será direcionado a criação de uma estrutura mínima para o gerenciamento de projetos que não necessariamente exija contratação de pessoal, mas a reestruturação e reorganização de servidores para otimizar os resultados.

Independente do porte ou tamanho do Município é necessário que todos tenham em sua estrutura mínima um gerente de projetos, hoje identificado na pessoa do Secretário Municipal do Planejamento e Captação de Recursos, que deve obrigatoriamente reunir mais características técnicas do que políticas, além de um assessor ou diretor que possua atribuições técnicas em gestão de projetos.

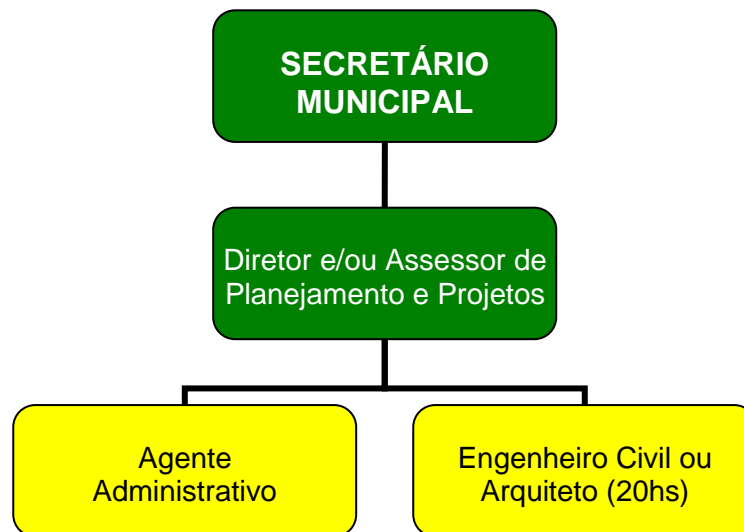
Além de possuir um servidor público com amplo conhecimento de informática e treinado para atender à demanda da movimentação documental dos projetos, nos diversos sistemas e requisitos estabelecidos pelo Governo Estadual e Governo Federal. Deve possuir amplo conhecimento do Sistema de Gestão de Convênios - SICONV, sendo um agente administrativo ou servidor efetivo que possa desempenhar esta função.

Ainda é necessário ter um engenheiro civil ou arquiteto 20 horas semanais, exclusivo para a elaboração de projetos técnicos de engenharia, que atendam a plataforma de governo e as demandas da população, onde o Município possa ir realizando um banco de projetos técnicos como creches, ginásios de esportes, pavimentação asfáltica, pavimentação com pedras irregulares, praças, pontes dentre outras obras públicas. Já os demais tipos de projetos técnicos podem ser assessorados e elaborados pelos demais servidores do quadro da prefeitura como engenheiro agrônomo, assistente social, pedagogo dentre outros.

Independente do porte ou tamanho do Município sugere-se a estrutura mínima para o setor abaixo discriminada no organograma da estrutura funcional para o setor de planejamento e projetos, sendo adequada e ampliada de acordo com o porte, realidade e necessidade de cada Município.

FIGURA 4 - Organograma da estrutura funcional mínima para pequenos Municípios

Organograma da estrutura funcional mínima ideal para a gestão de projetos.



Fonte: Organograma criado pelo Autor

É importante observar que, o setor de projetos necessariamente tenha gestão através de um secretário e um diretor, e possua uma estrutura mínima de servidores efetivos que irão permanecer no setor mesmo, com a mudança de um governo que poderá ocorrer a cada 04 (quatro) anos com as eleições municipais.

Essa estrutura terá um investimento mensal, custo com folha de pagamento, materiais e estrutura, no entanto, com essa equipe mínima, tendo pessoas empenhadas, dedicadas e com conhecimento e treinamento sobre projetos e captação de recursos, qualquer Município, poderá minimamente dobrar, ou até triplicar a sua capacidade de captação de recursos externos, e realizar um trabalho de tamanha envergadura, que poderá inclusive mudar o rumo do desenvolvimento econômico e social do Município.

Cabe destacar ainda que para estas funções de gestão e coordenação os gestores municipais devem abdicar de colocar cargos estritamente políticos, e sim, pessoas que possuem conhecimento e habilidades, técnicas de administração e gerenciamento de projetos, com conhecimento de gestão pública.

Os profissionais indicados para a área de gestão de projetos são profissionais com formação em gestão pública ou administração.

## 7 ANÁLISE DE VIABILIDADE E PLANO DE AÇÃO

A proposta de resolução do problema da estruturação funcional dos setores de planejamento, captação de recursos e gestão de projetos nos Municípios da AMGSR, notadamente é, a falta de recursos financeiros para melhor remuneração financeira aos servidores do setor, falta de recursos para a contratação de mais profissionais na área, encontram a resistência e a falta de apoio político dos gestores públicos municipais.

A disponibilidade de governo está na decisão de investimentos em pessoal, equipamentos e estruturação de uma equipe qualificada de gestão de projetos, que buscarão recursos em proporções bem maiores do que há dos investimentos na estrutura, um projeto de uma obra ou investimento captado para o Município a mais por ano, pagará os custos da estrutura mínima, possibilitando ainda desta forma maior segurança na execução dos projetos, evitando devolução de recursos.

O custo para a resolução do problema será relativamente proporcional a estruturação da equipe com profissionais técnicos e políticos capacitados, para a busca e captação de recursos externos com volumes bem maiores que os atualmente captados.

Como estamos no segundo ano de gestão dos mandatos das administrações municipais, existe tempo político e administrativo suficiente inclusive para estruturar a equipe de projetos inclusive com a contratação de servidores de carreira através de concursos públicos.

A reestruturação exige investimento de recursos próprios com a contratação de pessoal, no entanto, terão a meta de captar e acessar recursos externos, conforme previstos nas metas do PPA, LDO e LOA.

É possível também criar uma estrutura sem investimentos financeiros com a realocação e criação de uma estrutura em rede, com apoio e trabalho de determinadas atividades que envolvam o setor de projetos a serem desempenhados pelos servidores de outros setores da municipalidade.



## 8 ANÁLISE DE ATORES ENVOLVIDOS E INTERESSES

Os atores envolvidos são os gestores públicos municipais e os servidores públicos, a solução da reestruturação afeta diretamente ambos e depende da tomada de decisões dos interesses dos gestores municipais.

Outro ator envolvido no processo é a população que recebe ou deixa de receber os recursos dos projetos, que beneficiam diretamente os cidadãos de cada Município.

Minha participação no projeto será de convencer os gestores públicos municipais do meu Município da AMGSR da importância e valorização da gestão de projetos nos Municípios.

É necessário que outros gestores públicos sejam favoráveis à modificação da estrutura funcional dos setores de planejamento, captação de recursos e projetos.

Os atores contrários a esta estrutura também são os gestores municipais que por força do processo e limitações, de gastos com pessoal acabam optando, pela não contratação.

Por que possuem em muitos casos, vários cargos políticos e com limitações técnicas para uma boa gestão e execução dos projetos, além de outros fatores que influenciam a tomada de decisão pela não implantação ou importância devida do setor, bem como a própria limitação e visão do gestor municipal.

Cabe destacar ainda que é necessário ter foco nos investimentos e nas estruturas da gestão pública, é necessário ter metas claras e tratar a gestão pública como empresa, que necessita de uma boa gestão e bons resultados. É importante também mobilizar e motivar os servidores públicos que são os atores que desenvolvem e executam a burocracia dos projetos, com políticas de incentivo e valorização, com remuneração por produtividade, plano de carreira, aumento salarial, vale alimentação, vale transporte e outros incentivos para que os mesmos contribuam decisivamente para a correta implantação dos projetos. Os projetos precisam atender as demandas da população com o intuito de melhorar e qualificar a gestão pública.

Para conseguir o apoio de todos os atores envolvidos é necessário sensibilizar os gestores, servidores e a população da necessidade e adequada estrutura funcional da gestão de projetos nos Municípios como uma alternativa viável

de ampliar as receitas municipais, e criar políticas públicas de desenvolvimento econômico e social para a população, com a captação de recursos externos, principalmente os oriundos de fontes da União, para o Município poder executar as obras e investimentos necessários haja vista da indisponibilidade financeira de execução com recursos próprios do Município.

## 9 ANÁLISE DE RISCOS

Os principais riscos relacionados ao projeto para a implantação das soluções propostas é o convencimento e a decisão do gestor público em querer fazer.

O tempo é viável, por estarmos no segundo ano da gestão municipal de quatros. Não existem problemas sociais ou ambientais relacionados ao projeto.

Existe um grande risco de sofrer ataques e desgaste político principalmente em Municípios em que o governo não tem a maioria no Poder Legislativo, e a oposição possa questionar os investimentos na criação de cargos, mas que poderá ser facilmente ser comprovado o contrário.

Uma das ações necessárias é a realização de uma audiência pública mostrando para a população a intenção de melhorar a estrutura funcional do setor de projetos que irá possibilitar a busca de recursos que possam modificar a realidade do Município.

## **10 BALANÇO DO PROJETO**

O projeto está em fase de consultas iniciais, levantamento de dados, formulação preliminar, avaliação da estrutura organizacional o que possibilitará após a sua implantação alcançar os resultados esperados se implementados pelos gestores públicos municipais.

Os indicadores de resultados dos valores captados através de recursos de repasses e convênios do Governo Federal, serão decisivos para avaliação dos resultados do Município e o convencimento da necessidade captar mais recursos e melhorar os resultados e para isso, é necessário investir e reestruturar o setor de planejamento e gestão de projetos.

Cada Município da AMGSR será o responsável por implantar o projeto de estrutura funcional no setor de projetos.

As equipes para implementação desta estrutura necessitam ter habilidades e capacidades de execução do mesmo, envolvendo o mais alto escalão de gestão política.

Será necessário criar um plano B, para suprir a inviabilidade e insuficiência financeira para a contratação de pessoal, através da simples reestruturação e realocação de servidores do quadro existente, possibilitando a criação de uma força tarefa na gestão dos projetos.

## 11 CONCLUSÃO

Buscou-se através deste de projeto criar um senso crítico aos gestores municipais da necessidade de transformarmos a gestão pública cada vez mais eficiente, profissionalizando e estruturando a gestão de projetos do Município em busca de melhorar os processos e resultados dos projetos.

Dar maior celeridade dos processos, criando um planejamento estruturado e organizado na execução dos projetos, sintetizando e agilizando processos, evitando retrabalhos, buscando a intersetorialidade, interdepartamentalidade e transversalidade das ações da gestão pública com foco e metas claras quebrando desta forma paradigmas e conceitos negativos do setor público.

Este projeto se implementado pelos gestores públicos dos Municípios da AMGSR, poderão mudar o contexto da realidade, dos Municípios e da região, contribuindo no desenvolvimento local e regional.

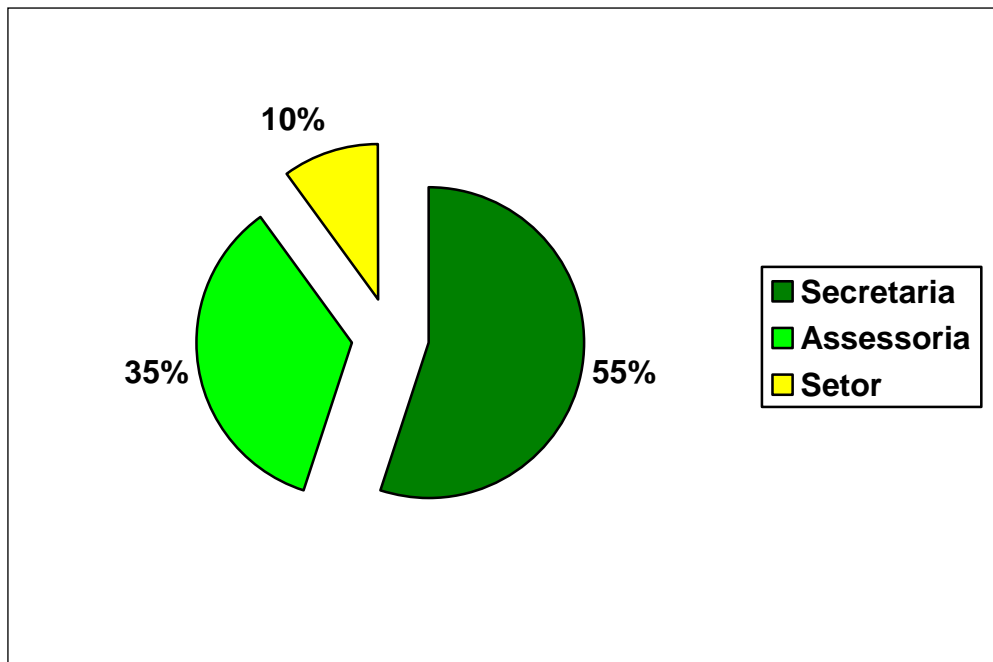
Criando desta forma mecanismos e ferramentas de mensuração de resultados relacionados ao trabalho desempenhado pelas equipes dos setores de gestão de projetos de cada Município.

Possibilitando desta forma uma análise mais crítica da real necessidade de investimentos e estruturas neste importante setor.

## 12 ANEXOS

### 12.1 LISTA DE GRÁFICOS

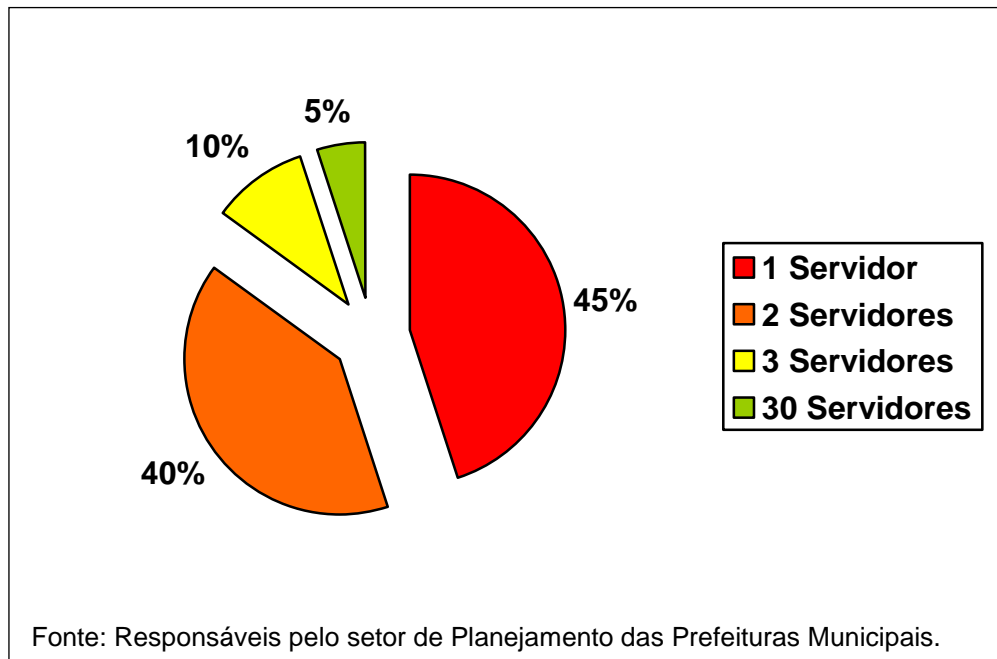
GRÁFICO 1: Órgão responsável pela Gestão de Projetos nos Municípios da AMGSR



Fonte: Responsáveis pelo setor de Planejamento das Prefeituras Municipais.

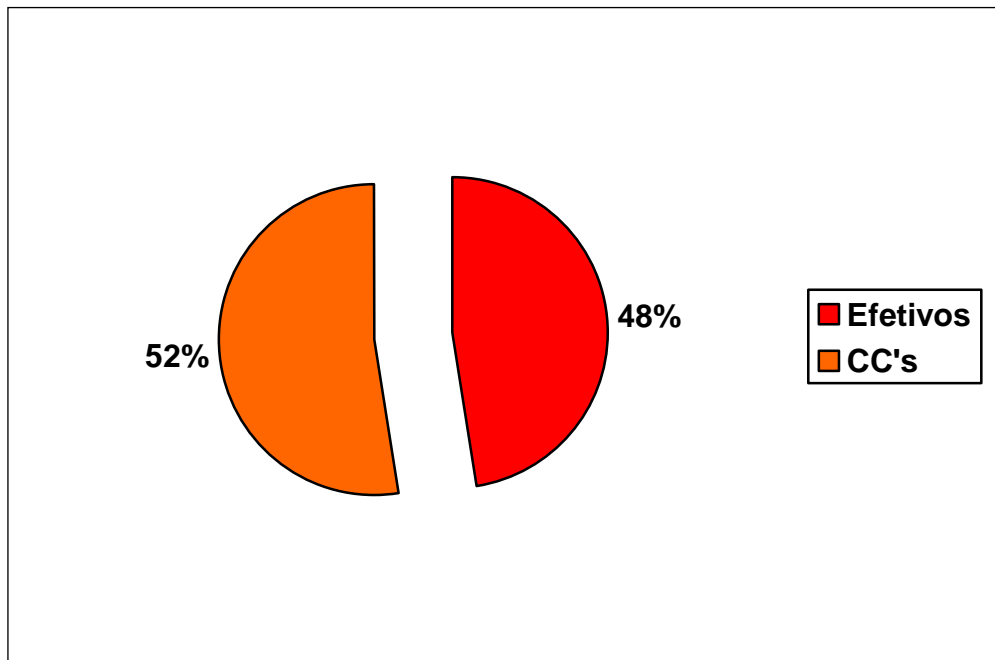
Onze Municípios possuem Secretaria de Planejamento, sete possuem assessoria e dois Municípios apenas setor de planejamento.

GRÁFICO 2: Quantidade de servidores por Município



Relacionado ao quantitativo de servidores que atuam no setor de planejamento e projetos, percebe-se que Santa Rosa que é o maior Município da região possui trinta servidores, dois Municípios possuem três servidores, oito Municípios possuem dois servidores, e nove Municípios possuem apenas um servidor.

GRÁFICO 3: Servidores efetivos e cargos de confiança no Gerenciamento de Projetos



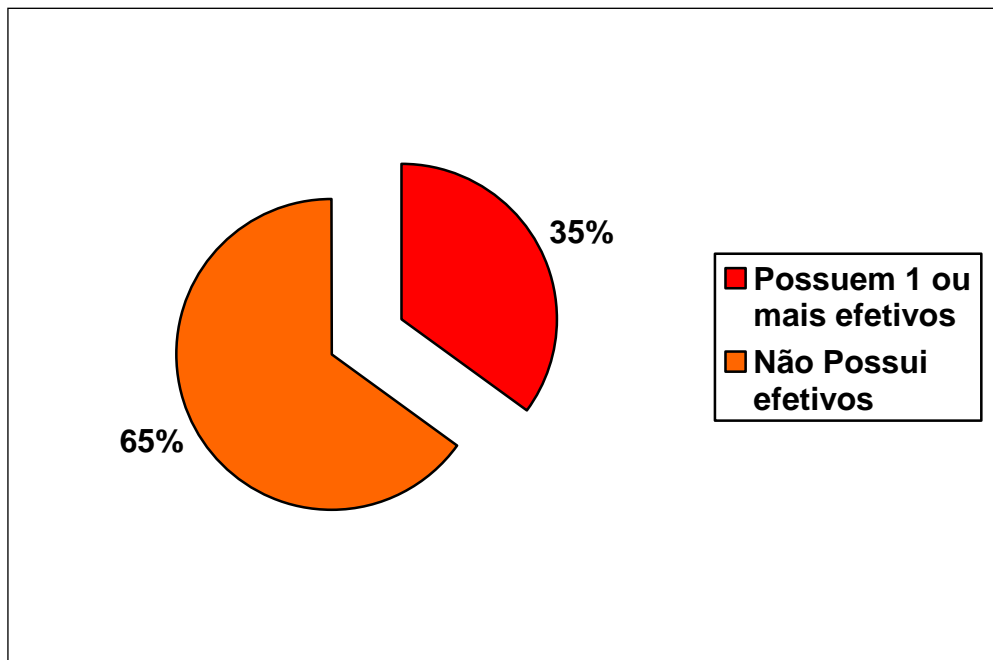
Fonte: Responsáveis pelo setor de Planejamento das Prefeituras Municipais.

Na análise dos servidores efetivos e cargos de confiança percebe-se que existem mais cargos políticos do que servidores de carreira sendo 32 agentes políticos e 29 servidores concursados.

Desconsiderando o Município de Santa Rosa, identificamos apenas sete servidores efetivos nos demais 19 Municípios da região.



GRÁFICO 4: Municípios que possuem servidores efetivos.



Fonte: Responsáveis pelo setor de Planejamento das Prefeituras Municipais.

Avaliando o número de Municípios que possuem pelo menos um servidor efetivo são sete totalizando 35% dos Municípios e 65% dos Municípios não possuem nenhum servidor efetivo no setor.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARMANI, Domingos. **Como Elaborar Projetos? Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais**. 1. ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

BOENTE, A. **Gerenciamento & Conrole de Projetos**. 1ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing com Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: LePM, 1998.

CARNEIRO, M. **PMO - Project Management Office. Por que implantar?** Revista Mundo PM. Disponível em: [www.mundopm.com.br/sumarioartigosonline.shtml](http://www.mundopm.com.br/sumarioartigosonline.shtml). Acesso em: 10/04/2014.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOLINARI, L. **Gestão de Projetos**. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Érica Ltda, 2004.

PMBOK – **Project Management Body of Knowledge**. - ed. 2002.

PMI – **Project Management Institute. Quem são os gerentes de projetos?** Disponível em: <http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhoareProjectManagers.aspx> Acesso em: 10/04/2014.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento**. 5.ed. São Paulo: DPeA, 2000.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estratégia, Planejamento e Controle com o MS Project 98**, 6 ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

