

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL

Cláudia Tironi¹
Danieli Aparecida From²

RESUMO

Os municípios encontram-se num novo momento conjuntural, tendo em vista as sistemáticas requeridas pelas esferas do Governo Federal, Estadual e Municipal. Aqui a exigência torna indispensável a aplicação de conhecimentos específicos, a prática em sistemas e ferramentas de gestão. Nesse contexto, o setor público clama por melhores técnicas organizacionais e de planejamento em busca da eficiência e eficácia. Visando melhorias nos processos e orientação para resultados, entende-se que o gerenciamento de projetos se faz necessário na administração pública. Levando em consideração essas informações, o objetivo deste artigo é buscar, a partir de uma revisão bibliográfica, uma compreensão de ideias sobre a importância da aplicação do gerenciamento de projetos no serviço público municipal. Conclui-se que o serviço público municipal tem dificuldades para investir na sua ferramenta de gestão, no gerenciamento de projetos, a fim de mapear os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento dos objetos do portfólio de projetos, seja em obras, serviços, aquisições ou projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Planejamento estratégico municipal. Orçamento público municipal. Administração pública.

1 INTRODUÇÃO

A conjuntura econômica, histórica, política, jurídica e geográfica do Brasil, em sua extensão continental, configurou-se ao longo do tempo de maneira diferenciada, afetando todos os campos, entre eles o campo da gestão pública.

Em termos de ferramentas e técnicas, também ocorreram transformações de diversos modos de operação de gestão. Considerando-se o modelo vigente de distribuição do pacto federativo vigente no País, ele está totalmente ultrapassado em relação aos recursos disponibilizados de maneira inversa, mas que obedecem às

1 Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública – Centro Universitário Dom Bosco.

2 Orientadora. Professora da disciplina de Metodologia Científica – Centro Universitário Dom Bosco.

regras estabelecidas pela legislação magna federal.

Nesse modelo de gestão, houve um incremento de ideias, como novas formas de gerenciar projetos, buscando transformar pela melhor divulgação e disponibilizações de informações com o objetivo do livre acesso à informação e transparência, havendo-se a necessidade dos municípios se organizarem de tal forma, para demonstrar o seu zelo pelos recursos públicos, pelo gerenciamento de projetos, seu monitoramento e informações relevantes numa análise para futura tomada de decisão. Enfim, um acompanhamento eficaz dos projetos, programas e portfólios, subprojetos é necessário, a fim de atender aos compromissos firmados em campanha eleitoral, seguindo com o plano de governo proposto nas eleições.

Através deste artigo, pretende-se mostrar as possibilidades de aplicação das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos e sua importância para o apoio do planejamento, gestão orçamentária e contabilidade do setor público municipal. Dentro dessa proposta, com o apoio da revisão bibliográfica, pretende-se compreender a importância da aplicação do gerenciamento de projetos no governo municipal. Pretende-se demonstrar, ainda, a validade das técnicas e a utilização das ferramentas como suporte e apoio. Finalmente, aborda-se o conceito de prestação de contas, accountability pelo possível balanço de governo, disponibilizando as informações a toda população, atendendo à lei de acesso à informação em mídias sociais, sites, jornais, etc.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para iniciar a reflexão deste artigo, faz-se uma discussão sobre o papel do governo no fornecimento da informação e da prestação dos serviços públicos à sociedade. Além destes aspectos este artigo busca demonstrar como se daria a entrada do gerenciamento de projetos dentro do serviço público municipal.

As estruturas organizacionais e os formadores de opiniões do setor público vêm se configurando como transformadoras e inovadoras com o intuito de trazer novas ideias de gestão e políticas públicas. Fala-se, por isso, em maior eficiência, maior eficácia, melhoria de desempenho, evolução de resultados, accountability e transparência. Há a necessidade de aplicação de conhecimento e ferramenta no serviço público, para que se obtenha um fortalecimento estratégico no governo municipal, que componha o planejamento, o orçamento e a contabilidade.

Carneiro (2010) ressalta a possível modernização da gestão pública e a importância do papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e de projetos. De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico

é, na verdade, um processo contínuo que envolve um “conjunto complexo de decisões”. Rezende (2011, p. 2), por sua vez, vai além e diz que “Pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro”.

Dentro das interpretações sobre serviços públicos, entende-se que a administração pública presta os serviços diretamente à comunidade, tendo em vista a sua essencialidade e necessidade. Tal afirmação tem seu respaldo em Oliveira:

Serviços públicos propriamente ditos são aqueles que se consideram essenciais e indispensáveis à própria sobrevivência do cidadão, sendo que, em função deste fato, não admitem delegação ou outorga. São também chamados de serviços pró-comunidade (OLIVEIRA, 2010, p. 26).

Seguindo a linha de raciocínio de Oliveira (2010), para gerenciar políticas públicas, programas ou portfólios, há a necessidade de capacitação específica para que haja um planejamento estratégico dos projetos e da priorização do governo. Dessa maneira, torna-se visível a necessidade e valorização de um gestor, disposto a organizar todo o planejamento governamental, definindo os prioritários, a fim de subsidiar aos seus superiores com informações de relevância, para que eles tomem as decisões visando primeiramente atender ao plano de governo.

Entende-se a importância do gerenciamento de projetos como parte integrante do planejamento da gestão pública, seguindo com a definição sobre os termos de contabilidade pública e orçamento.

[...] Contabilidade pública tem como objetivo o cumprimento de duas tarefas distintas: a primeira, relativa ao controle do patrimônio e à evidência da situação financeira, dos fluxos que alteram essa situação, dos resultados do exercício e das modificações do patrimônio líquido, tendo como resultado a contabilidade patrimonial; e a segunda, responsável por demonstrar a situação relativa à previsão, fixação e execução das receitas orçamentárias e despesas orçamentárias, tendo como resultado a contabilidade orçamentária (ROSA, 2011, p. 24).

[...] Orçamento é um instrumento de planejamento governamental em que constam despesas da administração pública para um ano, em equilíbrio com a arrecadação das receitas previstas. É o documento onde o governo reúne todas as receitas arrecadadas e programa o que de fato vai ser feito com esses recursos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2015, p. 9).

Vale ressaltar que, no Brasil, a contabilidade pública é gerida pela Lei 4.320/64. Segundo Platt Neto e Barcelos Junior (2006, p. 2), essa lei é “disciplina-

dora do direito financeiro no setor público brasileiro”. Dessa maneira, entende-se que é no orçamento que são alocados os recursos destinados aos serviços, obras e equipamentos ou projetos. Rosa (2011, p. 47), por sua vez, explica que “A Lei 4.320/65, a Lei do Orçamento [...] obedece aos princípios de unidade, universalidade e anualidade”.

No que se refere à elaboração e ao controle dos orçamentos e balanços dos entes federativos, percebe-se que os agentes públicos não estão mais cumprindo a carta magna da legislação financeira brasileira. Para respeitar a administração do dinheiro público, aplicam-se normas de finanças públicas voltadas para a gestão fiscal, o que possibilita um controle mais rígido e eficiente, além de mais transparência dos relatórios na prestação das contas.

Segundo Bruno (2009), com o objetivo de impedir práticas abusivas na execução orçamentária dos municípios, para tornar a gestão fiscal mais responsável e obter uma conduta mais eficaz na gestão de recursos públicos, foi criada a Lei n.º 10.028 de 19.10.2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. Assim, em razão dos grandes déficits públicos e das dívidas que se acumulam na gestão dos recursos, arrastando-se de um governo para outro, foram introduzidas as novas responsabilidades do administrador público. Isso para atender ao artigo 169 da Carta Magna, que determina o estabelecimento de limites para as despesas com pessoal ativo e inativo da União em relação aos orçamentos das três esferas, como o limite de gastos com pessoal, a proibição para criar despesas de duração continuada sem uma fonte segura de receitas, a restrição orçamentária na legislação brasileira. Criou-se, portanto, a disciplina fiscal para os Três Poderes.

Macedo e Corbari (2009) destacam como objetivo da LRF ter-se controle sobre o aumento do endividamento público, através da fixação de regras, limites e postura gerencial, coibindo práticas de manobras orçamentárias [...]. Seguindo nesse caminho para entender a linha orçamentária, toda ação do Governo está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos definidos.

Segundo Oliveira (2010, p. 17), “[...] o Plano Plurianual (PPA) ordena as ações do governo para a realização de objetivos e metas fixados para um período de quatro anos, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Neste plano são estabelecidos objetivos e diretrizes da administração pública”.

De acordo com Bruno (2009), a LDO é um instrumento intermediário de planejamento e terá o condão de orientar a ordenação do orçamento anual. Segundo a visão de Oliveira (2010, p. 18), “[...] após a confecção do Plano Plurianual (PPA), a formulação e aprovação da Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO), compreendendo as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas

de capital para o período. A LDO serve como orientação para elaboração do orçamento e estabelece alterações na legislação tributária, se necessário, além da política de aplicação para as agências de fomento”.

Para Oliveira (2010), a Lei Orçamentária Anual (LOA) de iniciativa do Executivo é discutida e aprovada pelo Legislativo. Ela tem o objetivo de orientar tecnicamente e direcionar a confecção do orçamento a ser executado no próximo ano.

O Ministério do Planejamento (2015) diz que “[...] a fiscalização do Orçamento público é realizada pelos controles interno e externo, onde o Controle Interno é feito pelos órgãos do próprio Poder Executivo, especialmente pela Controladoria-Geral da União (CGU) e que o Controle Externo é exercido pelo Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU)”. Dessa maneira, ressaltam-se a obra das Monografias Vencedoras do TCU (2001, p. 213), que utiliza “[...] a expressão no sentido de ‘responsabilização’ dos agentes políticos, dirigentes e servidores públicos pelo resultado de sua gestão perante os atores sociais e políticos aos quais prestam contas”. Nesse sentido, explicam-se o controle accountability e a transparência na administração pública.

Paes Almeida (2009) diz que existe um grande potencial de recursos no País. Basta que existam pessoas com conhecimento técnico para saber onde estão esses recursos e como elaborar projetos de forma adequada. Desta maneira, as oportunidades dos programas e editais abertos pelo governo federal e estadual, que são as aberturas de investimentos para captação de recursos, apresenta-se como o momento para designar um líder que tem a finalidade de coordenar a elaboração e a construção dos projetos para o portfólio municipal. Cada vez mais se observa a exigência de apresentação ou formulação de projetos dos mais diversos tipos, seja no setor público seja no setor privado.

Tem-se a necessidade da aplicabilidade de instrumentos e ferramentas de gerenciamento de projetos para manter o monitoramento e controle destes. Espera-se por melhores resultados, sejam eles quantitativos e/ou qualitativos, a fim de obter a eficiência no gerenciamento dos processos de contratação, execução e prestação de contas. Quanto ao seu planejamento, é necessário um acompanhamento mínimo tanto na elaboração e gerenciamento do escopo, como no gerenciamento de custos, prazos e responsáveis e gestão de riscos.

Nesse amplo contexto em gerenciar projetos, busca-se atingir o plano estratégico, portfólio de projetos, programas, projetos e subprojetos. Dessa maneira, o PMBOK possui uma definição clara sobre projeto:

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto,

serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado por que os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade. O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional criará um resultado que deverão durar séculos. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos (PMBOK, 2012, p. 3).

Ainda de acordo com o PMBOK (2012, p. 9), “[...] com a aplicação das ferramentas de gerenciamento de projetos, têm-se a capacidade de comparar a dimensão e perspectivas dos projetos, programas e portfólios”.

Heldman (2006, p. 6) tem uma definição sobre programas que podem ser entendido pela sua dimensão e amplitude obtendo vários projetos:

[...] Programas são grupos de projetos relacionados que são administrados usando-se as mesmas técnicas, de modo coordenado. Quando gerenciados coletivamente, como programas, os projetos capitalizam benefícios que não seriam aproveitados caso se optasse pela administração individual. Por vezes os programas abrangem também aspectos de operações continuadas, como caso de um programa muito amplo, com diversos projetos subordinados.

Na visão de Muto (2006, p. 8),

os projetos podem ser divididos e reorganizados em subprojetos de forma a torná-los mais facilmente gerenciáveis. Os subprojetos podem e são freqüentemente terceirizados e tratados como projetos e gerenciado como tal, pela empresa ou unidade organizacional executora.

Ainda na visão de Muto (2006, p. 8), portfólios, por sua vez, “são um conjunto de projetos, programas e outras atividades de forma a facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos”. Sendo assim, consegue-se reunir aqui as principais definições que norteiam o gerenciamento de projetos e da sua importância no serviço público, como parte do planejamento estratégico do governo.

Xavier (2005, p. 7) explica que a equipe de gerenciamento deve identificar as pessoas, grupos de pessoas e organizações que estão ativamente envolvidas no

projeto ou que possam ser afetadas por eles, como resultado exitoso da execução ou conclusão. Ele firma que “[...] a equipe de gerenciamento deve identificar estes stakeholders, determinar suas necessidades e então gerenciar e influenciar tais necessidades, a fim de assegurar um projeto bem sucedido”.

Sendo assim, define-se o termo principal de gerenciamento de projetos em finalizar como ferramenta de sucesso e tão necessária no serviço público:

O gerenciamento de projetos (GP) é um ramo da Ciência da Administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos. O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. Sua aplicação ao longo de todo o trabalho permite a avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo e a antecipação do desempenho futuro com razoável confiabilidade. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto (XAVIER, 2005, p. 7).

Heldman (2006, p. 6) referencia que “Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto”.

Entende-se agora que:

[...] O gerenciamento de projetos é um trabalho que exige a integração de todos os processos de forma que cada processo esteja corretamente conectado a outro de maneira a facilitar a coordenação. É papel do gerente de atuar na integração desses processos, garantindo que todos os interessados sejam atendidos adequadamente (MUTO, 2006, p. 28).

Na colocação de Muto (2006, p. 7), “Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto de forma a garantir que seus objetivos sejam atingidos”.

De acordo com Heldman (2006, p. 6),

[...] gerenciamento de projetos abrange uma série de atividades, incluindo planejar colocar em ação o plano do projeto e acompanhar o progresso e o desempenho. Dentre essas atividades também estão a identificação dos requisitos, definição dos objetivos, avaliação das restrições e apreciação das necessidades e expectativas dos principais stakeholders.

Heldman (2006, p. 6) enfatiza que “[...] O planejamento é uma das atribuições mais importantes, na medida em que vai definir o padrão a ser empregado no desenrolar do projeto e será usado para acompanhar o seu futuro andamento”.

Segundo o PMBOK (2012), para aplicação do gerenciamento de projetos, existem cinco grupos de processos indispensáveis que são iniciação, planejamento,

execução, monitoramento, controle e encerramento. Assim, com tanta responsabilidade, o gerente de projetos tem uma função desafiadora quanto ao sucesso ou fracasso em todas as fases dos processos dos projetos.

Muto (2006, p. 7) enfatiza que as principais tarefas do gerente de projetos são “[...] identificar necessidades; estabelecer objetivos claros e alcançáveis; balancear demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; adaptar as especificações, planos e a abordagem às diferentes necessidades das partes envolvidas”.

O PMBOK já definiu o que é projeto e Keldman (2006, p. 3) complementa:

Os projetos têm natureza temporária, e tem datas de início e fim bem definidas e estarão concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos. Às vezes terminam quando chegam à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos, o que determina então o seu cancelamento.

Pode-se dizer, portanto, que os projetos são únicos e temporários, de acordo com um ciclo bem definido, com data de início e data de fim, e as operações contínuas.

Segue uma definição do termo PMI e o que ela representa:

O Project Management Institute (PMI) é a maior organização mundial especializada em gerenciamento de projetos, realizando um trabalho de classificação e divulgação do conhecimento existente sobre o assunto. O PMI chama este conhecimento de Project Management Body of Knowledge ou de forma mais curta PMBOK (MENDES, 2006, p. 14).

Há vários modelos de metodologias, cada qual com uma terminologia, com ferramentas e procedimentos próprios, mas o PMI oferece a certificação mais reconhecida no campo de gerenciamento de projetos e desenvolvedor de padrões americanos. Dessa maneira, se o gerente de projetos tem interesse no sucesso, primeiro aprende todos os processos, suas principais entradas, ferramentas, técnicas e seus resultados e depois define pelo guia PMBOK as áreas de conhecimento a aplicar.

Xavier (2005, p. 7), a fim de informar sobre as áreas de conhecimento e os processos de cada área diz que:

Para o gerenciamento de projetos, com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender ao propósito para o qual ele está sendo executado, o PMBOK (2012) propõe oito áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições. A coordenação dessa área é responsabilidade de uma nona área, denominada integração.

Resumidamente, a Figura 1, demonstra as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos (XAVIER e CHUERI, 2008):



A **Tabela 1** demonstra os processos de cada área. Eles constam no guia PMBOK (2008):

Tabela 1 – Áreas de conhecimento e processos - Fonte: PMBOK (2008a)

AREA	PROCESSOS
INTEGRAÇÃO	Desenvolver o termo de abertura do projeto
	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
	Dirigir e gerenciar a execução do projeto
	Monitorar e controlar o trabalho do projeto
	Realizar o controle integrado de mudanças
	Encerrar o projeto ou fase
ESCOPO	Coletar os requisitos
	Definir o escopo
	Criar EAP
	Verificar o escopo
	Controlar o escopo
TEMPO	Definir as atividades
	Sequenciar as atividades
	Estimar os recursos da atividade
	Estimar as durações da atividade
	Desenvolver o cronograma
Controlar o cronograma	
CUSTO	Estimar os custos
	Determinar o orçamento
	Controlar os custos
QUALIDADE	Planejar a qualidade
	Realizar a garantia da qualidade
	Realizar o controle da qualidade
RECURSOS HUMANOS	Desenvolver o plano de recursos humanos
	Mobilizar a equipe do projeto
	Desenvolver a equipe do projeto
	Gerenciar a equipe do projeto
COMUNICAÇÕES	Identificar as partes interessadas
	Planejar as comunicações
	Distribuir informações
	Gerenciar as expectativas das partes interessadas
	Reportar o desempenho
RISCOS	Planejar o gerenciamento dos riscos
	Identificar os riscos
	Realizar a análise qualitativa dos riscos
	Realizar a análise quantitativa dos riscos
	Planejar as respostas aos riscos
	Monitorar e controlar os riscos
AQUISIÇÕES	Planejar as aquisições
	Realizar as aquisições
	Administrar as aquisições
	Encerrar as aquisições

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O gerenciamento de projetos no setor público municipal continua sendo uma prática em desenvolvimento, que favorece a autonomia, o apoio na tomada de decisões. Ele tem a estratégia definida para promover a entrega das obras, serviços e aquisição de materiais. Visivelmente, Carneiro (2010) argumenta a imprescindibilidade de modernização da administração pública, a importância do papel do planejamento, gerenciamento, portfólio de projetos e de programas e Ostrom (1971).

Identifica-se a importância da qualificação das pessoas no gerenciamento de projetos na atuação no serviço público. A necessidade de capacitação é destacada por Oliveira (2010) e Paes Almeida (2009). Eles justificam a indispensabilidade do conhecimento técnico para saber onde estão esses recursos e como elaborar projetos de forma adequada.

O setor público é muito vulnerável aos riscos mais comuns existentes no meio, como desequilíbrios fiscais, contratação de compromissos incompatíveis com a restrição orçamentária, mudanças frequentes de prioridades de gestão, problemas regulatórios e jurídicos. Para evoluir, essa governança de controle e atingimento de objetivos torna indispensável a integração de algumas áreas acerca da contabilidade, do orçamento, do planejamento governamental e, entre elas, o gerenciamento de projetos.

A busca por ferramentas e metodologias, por dispositivos tecnológicos e inovadores para agilizar o processo são cada vez mais frequentes. Permitir disponibilizar um adequado acompanhamento do dirigente nas ações do governo, que desburocratiza, cria acessos e evolui para melhores tomadas de decisões, desempenhos, resultados e entregas efetivas, pode gerar maior confiabilidade e transparência à sociedade. Mesmo assim, Ostrom, em 1971, já discursava que os órgãos públicos são vistos como um meio de alocar capacidade de tomada de decisão para produzir bens e serviços públicos que correspondam às preferências dos indivíduos em diferentes contextos sociais.

2.2 CONTABILIDADE, ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO

A contabilidade pública, gerida pela Lei 4.320, no Brasil, é muito ampla e tem tarefas distintas, como a contabilidade patrimonial e a contabilidade orçamentária. Portanto, delimitando o estudo em questão, este abrange somente a parte

orçamentária.

Num planejamento governamental, a gestão orçamentária torna-se primordial para a execução das políticas públicas, pelas fontes de recursos utilizadas em programas e ações. Rezende (2011) observa que pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro. Então, segue-se ainda na concordância com o pensamento de Oliveira (2007), quando destaca que o planejamento estratégico é um processo contínuo de decisões complexas.

Vale frisar que o Plano Plurianual, a Lei das Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual são as três leis que regem o ciclo orçamentário, que são estreitamente ligadas entre si, compatíveis e harmônicas. Elas formam um sistema integrado de planejamento e orçamento, reconhecido na Constituição Federal para as três esferas governamentais. Para Bruno (2009), todas as entradas e saídas de dinheiro dos cofres públicos estão lançadas no orçamento, por isso é importante o acompanhamento e o controle da contabilidade pública.

O Ministério do Planejamento (2015) expõe a definição do orçamento com o peso da receita e a despesa aos cofres públicos. Além disso, ele aborda a fiscalização e seus controles externos e internos de forma sucinta. Também reforça a ideia de que a lei de responsabilidade fiscal veio para responsabilizar agentes políticos, dirigentes e servidores públicos, para que assumam o compromisso com a prestação de contas accountability e sejam fiscalizados pela Controladoria Geral da União e pelo Tribunal de Contas da União, como se explica em monografias vencedoras do TCU (2001).

2.3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA IMPORTÂNCIA

O papel do gerente de projetos tornar-se-á um dos mais importantes em cada área da administração pública. O PMBOK (2012) observa que um indivíduo designado pela organização pode conduzir a equipe responsável por determinado projeto ao alcance dos seus objetivos. Muro (2006) complementa que, atuar na integração desses processos de forma que haja conexão e facilitar a coordenação de portfólios e programas assim como ter um bom relacionamento com todos os envolvidos, também faz parte do trabalho desse profissional.

Torna-se indispensável que esse profissional saiba lidar com as necessidades dos projetos, acompanhar as dotações orçamentárias, captar recursos, introduzir projetos de programas ofertados, articular e planejar estrategicamente, garantindo, assim, o sucesso, o compromisso e o alcance de resultados.

O gerenciamento de projetos no serviço público municipal faz-se necessário para que haja um efetivo monitoramento e controle da execução desses projetos. A expectativa é que, ainda que finalizado, se tenha um resultado duradouro pelos seus impactos sociais, econômicos e ambientais, como informa o PMBOK (2012) em sua definição de projetos.

No que define gerenciamento de projetos, Xavier (2005) destaca plausivelmente a equipe como ferramenta de sucesso e alcance de resultados, avaliação de desempenho e confiabilidade. Xavier (2005) acrescenta que há nove áreas de conhecimento que vale dominar, entre elas escopo, tempo, custo, qualidade, RH, comunicações, riscos, aquisições, integração. No PMBOK da versão de 2013, há dez áreas de conhecimento, por que inclui a área dos Stakeholders (ou áreas envolvidas).

Na sequência da exposição, Muto (2006) fala da aplicação e integração do gerenciamento de projetos e das principais tarefas do gerente de projetos que são relevantes no serviço público. Há de se concordar com o argumento de Heldman (2006) de que o gerente de projetos pratica uma série de atividades e que o planejamento é a atribuição mais importante.

Para um bom desenvolvimento de campo, deve-se evitar a desatualização de conhecimento. A ideia é guiar-se sempre na leitura do mestre Guia PMBOK (2012) e da Bíblia (2006) que apresentam todo o cerne do gerenciamento de projetos, a clareza dos cinco grupos de processos iniciação (planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento) à disposição das nove áreas de conhecimento.

No que tange a importância do gerenciamento de projetos no serviço público municipal, as noções aqui descritas servem de fonte inspiradora e as argumentações, mesmo que para iniciantes, possam nortear uma futura implantação em qualquer área da gestão pública.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo se propôs a uma reflexão sobre a importância do gerenciamento de projetos no setor público municipal, o qual se encontra em transformação, mas necessita de uma nova forma organizacional, atualizações de práticas, metodologias, ferramentas e tarefas para uma melhor condução da gestão do seu portfólio de projetos e programas.

A partir do exposto, verifica-se que o gerenciamento de projetos já existe no serviço público, mas é pouco explorado, obtendo um desempenho bem abaixo do esperado. Essa área clama por atenção, pela necessidade de um controle mais efeti-

vo, voltados à orientação de resultados nos programas estratégicos do governo. De fato, o orçamento, a contabilidade e o gerenciamento de projetos são áreas que mais se aproximam e integram informações e dados.

Para qualquer alteração no projeto, deve haver revisão orçamentária. Sem a provisão da dotação orçamentária ou dos recursos, não há projetos e, sem projetos, não há gerenciamento de projetos. Sendo assim, a estrutura da administração pública necessita de melhoria em seu planejamento, na gestão organizacional, no aperfeiçoamento e nas capacitações que atualizam os gerentes de projetos, a fim de estabelecer essa nova cultura.

Portanto, constata-se que os processos mencionados no Guia PMBOK são indispensáveis para aplicação do gerenciamento de projetos no município. Não basta simplesmente cadastrar um projeto. É importante planejar, gerenciar sua execução, monitorar, analisar e identificar riscos, mitigações, controlar e prestar contas até finalizá-lo, visando ter melhores condições de atingir o sucesso com o menor custo possível.

Conclui-se que o gerenciamento de projetos no serviço público municipal tem sua importância e significância e merece ser revisto pelos administradores públicos. Além disso, uma ferramenta de gerenciamento de projetos bem aplicada no serviço público municipal poderá trazer uma gestão com melhores resultados, controles, monitoramentos, execução, análises e acompanhamentos. Para a sociedade, com as metodologias ágeis, teríamos uma resposta mais rápida.

Por fim, conclusões são consideradas provisórias e aproximativas. Este estudo poderia ir mais longe, principalmente quanto às ferramentas, aos indicadores municipais internos, aos indicadores de desempenho e resultados, ao controle interno, ao monitoramento e acompanhamento de execuções, aos softwares, aos escritórios de projetos, entre outros.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Tribunal de Contas da União. Prêmio Serdezello Corrêa 2001: Monografias vencedoras: perspectivas para o controle social e a transparência da administração pública. TCU Brasília: TCU, Instituto Serdezello Corrêa, 2002

BRUNO, Reinaldo Moreira. Lei de responsabilidade fiscal e orçamento público municipal. 3. ed., 1. Reimpr. / Curitiba: Juruá, 2009.

CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. *Elaboração e avaliação de projetos de investimentos, considerando o risco*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

KIM, Heldman. *Gerência de projetos – fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos / Kim Heldman; tradução de Luciana do Amaral Teixeira*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

KIM, Heldman. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI / Kim Heldman; tradução de Luciana do Amaral Teixeira*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Célia. *Efeitos da Lei de Responsabilidade Fiscal no endividamento dos municípios brasileiros: uma análise de dados em painéis*. Revista Contabilidade e Finanças-USP, 2009.

MENDES, João Ricardo Barroca. *Gerenciamento de projetos: na visão de um gerente de projetos*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, por Ascom, Brasília, 2015.

MUTO, Cláudia Adonai; MUTO, Cláudio Adonai Muto; PEREIRA, Bruno Taveira. *Exame PMP: a Bíblia*. Rio de Janeiro. Brasport, 2006.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. *Controladoria governamental: governança e controle econômico na implantação de políticas públicas*. São Paulo: Atlas, 2010.

PAES ALMEIDA, Mauro César (Consultor). *Captação de recursos para projetos sociais*. Juiz de Fora. 2009.

PLATT NETO, O. A.; BARCELOS JUNIOR, M. D. *Desempenho fiscal da Câmara Municipal de Florianópolis após a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal*. In: 6. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo, Anais..., FEA/USP: 2006.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (Guide to the PMBOK)*. 5. ed. Newton Square, PA, EUA: 2012.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. São Paulo: Atlas, 2011.

ROSA, Maria Berenice. *Contabilidade do setor público*. São Paulo. Atlas, 2011.

SLOMSKI, Valmor. *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2005.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. *Metodologia de gerenciamento de projetos – Methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos – alinhada com os processos de PMBOK*. 3. ed. Rio de Janeiro. Brasport, 2005.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. *Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto*. 3. ed. São Paulo. Saraiva, 2005.