



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



**JULIETA CAMARGO SILVA DE ALMEIDA**

**ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR  
PÚBLICO: DESAFIO OU OPORTUNIDADE?**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2012**

**JULIETA CAMARGO SILVA DE ALMEIDA**



**ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR  
PÚBLICO: DESAFIO OU OPORTUNIDADE?**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba*.

**EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA** Orientador: Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho

**CURITIBA**

**2012**



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

Elaboração e gerenciamento de projetos no setor público: desafio ou oportunidade?

Por

**Julieta Camargo Silva de Almeida**

Esta monografia foi apresentada às 18h do dia **18 de Dezembro de 2012**, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho .....

---

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho  
UTFPR – *Campus* Curitiba  
(orientador)

---

Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup>. Hilda Alberton de Carvalho  
UTFPR – *Campus* Curitiba

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
que me deu forças e meios para chegar até  
aqui.

Ao meu filho Ryan Henrique, minha luz!

Ao meu esposo Rogério, minha força!

A todas as pessoas que passaram por minha  
vida e ajudaram tecer a minha história.

## **AGRADECIMENTOS**

Eternamente a Deus, que a cada dia me agracia com tantas bênçãos. Obrigada Senhor por mais essa vitória!

Ao meu orientador professor Dr. Hélio Gomes de Carvalho que me orientou, pela sua paciência e estímulo.

Aos queridos colegas de turma, em especial o aluno Danilo que se tornou um grande amigo.

Agradeço a toda equipe da UTFPR pela oportunidade dada.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização deste trabalho.

## RESUMO

ALMEIDA, Julieta Camargo Silva de. *Elaboração e gerenciamento de projetos no setor público: desafio ou oportunidade?* 2012. 40 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o nível de conhecimento e experiência em elaboração de projetos dos gestores das unidades da Secretaria de Cidadania e Geração de Renda do município de Votorantim (SP). Foram conceituados os conceitos de projetos e programas e apresentados os grupos de processos no gerenciamento de projetos. Também foi abordado o papel do gestor e as habilidades necessárias para elaboração e gerenciamento de projetos, bem como a importância da participação popular nesse processo. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. O instrumento utilizado foi um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, preenchidos pelos participantes da pesquisa. A análise foi qualitativa e quantitativa. Com os resultados foi possível detectar a falta de investimentos em capacitação dos gestores no que tange a elaboração e gerenciamento de projetos o que torna a temática da pesquisa um grande desafio.

**Palavras-chave: Políticas Públicas. Planejamento. Participação Popular. Gestão de Projetos.**

## **ABSTRACT**

ALMEIDA, Julieta Camargo Silva de. Elaboration and project management in the public sector: challenge or opportunity? 2012. 40 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

This research aimed to identify the level of knowledge and experience in project managers of units of the Department of Citizenship and Income Generation in the municipality of Votorantim (SP). We conceptualized the concepts of projects and programs and presents the process groups of project management. Also discussed was the role of the manager and the skills necessary to manager and project management, as well as the importance of popular participation in the process. The methodology used was descriptive research, a literature review and field research. The instrument used was a semi structured questionnaire with open and closed questions, completed by research participants. The analysis was qualitative and quantitative. From the results it was possible to detect the lack of investment in training of managers regarding the and project management making it the subject of a major research challenge.

**Keywords: Public Policies. Planning. Popular Participation. Project Management.**

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de formação dos gestores.....	28
Gráfico 2 – Tempo de experiência e gerenciamento de projetos.....	29
Gráfico 3 – Habilidades reconhecidas.....	30
Gráfico 4 – Dificuldades encontradas.....	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	09
1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo geral.....	10
1.3.2 Objetivo específico.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
<b>2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEITO DE PROJETOS E PROGRAMAS.....	13
2.2 GRUPOS DE PROCESSOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	16
2.3 O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NA ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	20
2.4 A PARTICIPAÇÃO POPULAR NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS.....	22
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO PESQUISADO.....	25
3.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 PERFIL DOS GESTORES DAS UNIDADES.....	28
4.2 CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA DOS GESTORES NA ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>37</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo é apresentado o contexto onde foi desenvolvida a pesquisa, o problema e a pergunta, os objetivos e a justificativa para a escolha do tema, bem como a delimitação do trabalho e sua estrutura.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O universo da pesquisa deu-se na Secretaria de Cidadania e Geração de Renda Do município de Votorantim (SP). Esta Secretaria é responsável pela Política de Assistência Social do município.

Na Lei 8212/1991 que trata da organização da Seguridade Social a Assistência Social é colocada como uma política extremamente importante e estratégica, o que lhe faz constituir o tripé da seguridade social juntamente com a política de saúde e previdência social.

Com a promulgação da Constituição de 1988 a Assistência Social passa a ser direito do cidadão e dever do Estado.

Art. 1º A assistência social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas. (Lei Orgânica da Assistência Social, 1993).

Essas necessidades básicas se transformam e se desdobram em demandas, que precisam ser contempladas no planejamento estratégico do governo.

No âmbito da Política de Assistência Social existem atualmente os programas federais, estaduais e municipais que se operacionalizam por meio do desenvolvimento de projetos.

O programa federal Bolsa Família, o programa estadual Renda Cidadã, e o programa de Amparo ao menor do município de Votorantim são exemplos disso.

A Política de Assistência Social é extremamente estratégica, uma vez que, as ações realizadas articulam as demais políticas como saúde, educação, trabalho e renda, etc.

Daí a importância do conhecimento em elaboração de projetos por parte dos profissionais que atuam nessa política, para que consigam articular o montante de recursos financeiros, humanos e da rede de serviços em prol do desenvolvimento social local.

De acordo com Matus (1996 apud GRANJA, 2010, p. 11):

O Poder Público local é um grande receptor de demandas. A natureza das reclamações e das insatisfações que chegam à prefeitura tem diversas origens, fatos, retóricas, grupos de interesses. Assim, é importante que o gestor compreenda as demandas e as insira dentro do planejamento governamental da prefeitura.

São inúmeras as demandas apresentadas e para serem atendidas precisam ser compreendidas além do que está posto, ou seja, o gestor deve conhecer profundamente a realidade e realizar uma intervenção voltada também para o planejamento estratégico do governo.

## **1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA**

A opção pelo tema deve-se à observação crítica da autora no ambiente de trabalho quando o assunto é elaboração e gerenciamento de projetos, e da inquietação em relação ao porque os profissionais tratam a temática com tanta insegurança.

Com base nessa observação deu-se a motivação da pesquisa que resultou na seguinte pergunta:

Qual é o nível de conhecimento e experiência sobre o gerenciamento e elaboração de projetos dos gestores públicos municipais?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral:**

Identificar o nível de conhecimento e experiência de gestores públicos municipais no tocante ao gerenciamento de projetos.

### 1.3.2 Objetivos específicos:

- Analisar o perfil profissional dos agentes públicos que ocupam cargos de chefia e coordenação nos departamentos da SECI.
- Aferir o grau de participação popular na elaboração dos projetos desenvolvidos.
- Levantar o montante de investimentos direcionados a capacitações dos gestores em elaboração e gerenciamento de projetos.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O interesse pela pesquisa veio após uma observação do campo de trabalho, sobre a dificuldade em que os profissionais, encaram a elaboração e o gerenciamento de projetos.

Essa insegurança pode ser vencida pelo conhecimento das técnicas e dos processos.

Uma das maneiras vistas para que isso ocorra é através da capacitação contínua dos intervenientes do processo.

Despertar nos intervenientes o interesse em conhecer e capacitar-se são fatores fundamentais para que isso ocorra.

Será que esses profissionais tem o conhecimento que a elaboração e o gerenciamento de projetos são uma oportunidade para atingir os objetivos da administração ou tem a visão que isso ainda é um grande desafio?

Outro enfoque é levantar o montante investido em capacitação desses funcionários, bem como demonstrar através da pesquisa em campo as principais dificuldades que permeiam essa discussão e que levam a insegurança no tocante à elaboração e gerenciamento de projetos por parte dos agentes públicos.

As atuais políticas públicas exigem do gestor uma maior compreensão das ferramentas administrativas que possibilitam atender as diferentes demandas emergentes da atual sociedade.

Nesse ponto a elaboração de projetos vem a ser uma grande aliada, pois, permite ao gestor atingir os objetivos da administração e a transformação social por meio do planejamento das ações.

Os recursos públicos precisam ser utilizados de forma correta e com eficiência, para que atinjam os objetivos com eficácia e caminhem para efetivar a

melhoria da condição de vida do cidadão.

Enfim, com esse trabalho pretende-se provocar uma reflexão no leitor sobre a importância da capacitação do gestor em elaborar e gerenciar projetos, bem como, chamar a atenção para a importância da participação popular nas decisões.

## **1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO**

Essa pesquisa pretende analisar o perfil dos agentes públicos que ocupam cargos de chefia/coordenação da Secretaria de Cidadania e Geração de Renda do município de Votorantim – SP.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos dispostos da seguinte maneira:

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, na qual foi discorrido o contexto da pesquisa, o problema, a pergunta, os objetivos e a justificativa pela escolha do tema.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para fundamentar a pesquisa. Nesse capítulo foi conceituado projetos, programas, estrutura e os processos de gerenciamento de projetos, o papel do gestor nesse contexto e a participação popular.

No capítulo terceiro foram descritos os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento desta pesquisa.

Os resultados serão apresentados no capítulo quarto.

Finalmente, no quinto capítulo foram dispostas as considerações finais.

## **2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO.**

Esse capítulo pretende expor ao leitor o conceito de projetos e programas, seus processos, o papel e perfil necessário ao gestor público para elaboração e gerenciamento de projetos e a importância da participação popular nesses processos.

### **2.1 CONCEITO DE PROJETOS E PROGRAMAS.**

O presente capítulo inicia-se com um panorama rápido sobre a utilização de projetos pelo homem na antiguidade e que se prossegue até os dias atuais.

Os projetos são realizados desde os primórdios por civilizações, que buscavam obter mudanças e inovações nos processos.

Segundo Candido et al. (2012, p. 12) “A humanidade sempre esteve envolvida com o Gerenciamento de Projetos; algumas obras sobreviveram ao tempo e nos deixam surpresos até hoje.”

Isso pode ser exemplificado pela construção das pirâmides do Egito, a muralha da China, o Coliseu de Roma e o Parthenon.

Essas obras somente se concretizaram porque foram devidamente organizadas e sistematizadas, porque houve controle dos recursos em busca de um objetivo, que era o da construção. Esse objetivo era o norteador desses projetos.

Com isso se pode pensar que um bom planejamento leva ao alcance do objetivo e ao sucesso do projeto.

Na contemporaneidade Taylor, foi um dos primeiros estudiosos do gerenciamento de projetos. Ele acreditava que o trabalho poderia ser melhor se fossem isoladas as partes elementares.

Gantt, que era sócio de Taylor, teve como prioridade estudar a ordem das operações, resultando nos famosos gráficos de Gantt, que eram desenhados por barras horizontais que representavam a sequência e a duração de cada tarefa do trabalho.

Gantt construiu diagramas com barras de tarefas e marcos, que esboçam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo, consagrando-

se como uma eficiente ferramenta analítica para a representação de cronogramas (MARTINS, 2003 apud RABELO, 2009, p. 19).

Nesse diálogo pretende se destacar a importância de ter em mente o conceito de projetos e as fases que são contempladas desde a sua elaboração até o encerramento final.

Para melhor entendimento observe o que diz Granja:

Os projetos são compostos de um conjunto de atividades selecionadas capazes de realizar o objetivo (um propósito), em determinado espaço de tempo (o ciclo de vida do projeto, lembra-se?), com a utilização de determinados recursos. (GRANJA, 2010, p. 18).

Atualmente com as inovações tecnológicas, com o acirramento da questão social, houve grandes e significativas mudanças no cenário político e econômico que conduzem as instituições a uma constante busca de resolução e de respostas à população por meio de serviços públicos.

Para melhor direcionamento desse estudo, será focada a elaboração e gerenciamento de projetos no setor público.

É importante saber que existe uma diferença entre projetos e programas no âmbito da gestão pública.

Apesar dessa diferença tanto os programas, quanto os projetos devem refletir o planejamento estratégico municipal.

Nesse campo a elaboração de projetos vem a ser uma ferramenta da administração pública, da qual o gestor não pode lançar mão.

Alinhados ao pensamento de Granja (2010, p. 15), podemos entender que o desenvolvimento de projetos no setor público municipal busca atender os anseios e demandas do cidadão.

Tratando-se da administração pública, podemos exemplificar a competitividade, através das demandas que emergem e exigem respostas diferentes por parte dos gestores.

Os projetos são criados para satisfazer e ou corresponder a uma demanda de serviço, seja ela, atrelada a qualquer política pública.

Pode-se encontrar à luz de Candido et al. (2012, p. 12): “ É, sim, um conjunto de mecanismos organizados de acompanhamento de processos que precisam ser desenvolvidos com qualidade, preço e prazo competitivos, visando à satisfação dos clientes”.

Candido et al. (2012, p. 13) afirmam que: “um projeto é qualquer atividade com início, meio e fim e cujo resultado deve ser único.”

De acordo com Granja (2010, p. 17) os projetos: “São destinados a solucionar ou melhorar uma situação indesejável, com características específicas, pois estão vinculados a uma determinada situação-problema que tem causas e consequências respectivas.”

Por isso tem início, meio e fim. Surgem de uma necessidade e os seus objetivos buscam dar respostas a essa necessidade ou demanda.

Nesse ponto é que se vê a importância em conhecer o contexto que se encontra, para direcionar as ações correspondendo as demandas.

Muitas vezes o termo programa é utilizado como se fosse sinônimo do termo projetos, mas não é.

Observe como Cohen conceitua programa:

Um programa é um conjunto de projetos que perseguem os mesmos objetivos. Estabelece as prioridades da intervenção, identifica e ordena os projetos, define o âmbito institucional e aloca os recursos a serem utilizados. (COHEN, 1993, p. 85).

De acordo com o pensamento de Granja (2010, p. 16):

[...] um programa é composto por várias etapas que são executadas e podem ter muitos formatos de operação. [...] um programa é composto de projeto e atividade. Um programa pode conter também subprogramas e um projeto pode conter subprojetos.

Esse pensamento reflete o papel dos projetos dentro dos programas e deixa clara a diferença entre ambos.

Os projetos são instrumentos de viabilização e dão vida aos programas. Esses por sua vez são maiores e contemplam em sua dimensão os projetos. Os programas refletem o planejamento estratégico da gestão.

Os projetos municipais podem ser elaborados em parceria com um ou mais atores, desde que cada um cumpra o seu papel.

Essa relação de parceria pode ser vista como: “As organizações-agentes que têm a seu encargo a formulação e execução pertencem tanto ao setor público como ao privado, e desenvolvem suas atividades na área do projeto”. (COHEN, 1993, p. 85)

## 2.2 GRUPOS DE PROCESSOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

A lógica que orienta essa discussão é baseada nos seguintes métodos:

Planejamento Estratégico Situacional (PES), Planejamento de Projeto Orientado por objetivos (ZOOOP) e Método Altadir de Planejamento Popular e *Project Management Body Of Knowledge Guide* (PMBOK).

De acordo com o pensamento de Granja, o Planejamento Estratégico Situacional é um instrumento indispensável para os governos que querem interferir na realidade do município e trazer resultados mais favoráveis para a população.

Processo que leva o projeto a uma intervenção orientada no sentido do alcance de objetivos definidos [...] O pressuposto planejamento estratégico público situacional é: o que o ator que planeja pensa de suas ações e objetivos não é suficiente para que eles sejam realizados. A realização depende da interveniência de outros atores. (GRANJA, 2010, P. 51)

O Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos tem como sustentação a participação de todos para realizar, e algumas vezes dos beneficiários. (GRANJA, 2010, p. 51)

O Método Altadir de Planejamento Popular tem como sustentação a participação popular na discussão e enfoque dos problemas.

De acordo com Granja (2010, p. 51):

É um método destinado à discussão e à abordagem de problemas na base popular e propõe que as organizações e a comunidade identifiquem e selecionem os problemas mais relevantes, organizem-nos segundo uma hierarquia de importância e definam maneiras de enfrentá-los com os meios ao seu alcance.

Candido (2012, p.15) descreve que um projeto envolve cinco processos extremamente importantes para a conclusão dos seus objetivos: inicialização, planejamento, execução, controle/monitoramento e encerramento.

Para que haja sucesso, nenhum desses processos pode ser esquecido.

- Inicialização:

Na inicialização deverão ser considerados os insumos humanos, físicos, financeiros, a viabilidade, e se o projeto está alinhado ao planejamento estratégico da instituição.

Com essas considerações acerca de programa e de projeto é importante ressaltarmos que ambos não estão “soltos” na prefeitura. Pelo contrário, os programas e os projetos devem refletir o planejamento estratégico do governo municipal. (GRANJA, 2010, P. 21).

Para isso o gestor precisa ter conhecimento das demandas e decidir qual objetivo deseja alcançar, considerando o planejamento estratégico municipal.

No âmbito da administração pública, isso significa projetar uma situação desejável em relação à atual, que está gerando problemas, ou seja, fazer um prognóstico.

É importante também considerar que o gestor precisa hierarquizar os assuntos para poder priorizar os projetos.

Granja (2010, p. 21) sugere que para o gestor decidir e priorizar os projetos pode utilizar de reuniões técnicas, negociação, ou investigação das viabilidades do projeto.

A avaliação de demanda é extremamente importante nesse processo, pois, futuramente podem ser transformadas em projetos. E deve ser avaliada de acordo com o planejamento geral do município.

Veja o que diz Granja (2010, p.47): “Sendo assim, a avaliação da demanda terá de ser realizada de acordo com o macroplanejamento da prefeitura”.

Também deve ser contemplada nesse processo a análise de viabilidade. Todo projeto para ser desenvolvido necessita de recursos humanos, financeiros, conhecimento, poder de negociação. Por isso essa análise deve ser feita antes mesmo da estruturação do projeto.

O gestor municipal sempre detém algum recurso cognitivo, uma capacidade que pode ser colocada a serviço de sua gestão local, de sua cidade e de sua comunidade. O gestor pode controlar outros recursos, além do cognitivo. (GRANJA, 2010, P. 56)

Apesar do gestor controlar determinados recursos, é importante também que conheça os recursos controlados por outros atores e parceiros.

- Planejamento

Nessa fase segundo Rabelo (2009, p. 23) “deve-se organizar e manter um esquema de trabalho viável para atingir aqueles objetivos de negócios que determinam a realização do projeto”.

Em Granja (2010, p. 58) encontramos:

O planejamento do projeto permite que as etapas e as fases estejam sequenciadas e coerentes umas com as outras. Esse é o momento de entender por que se quer fazer o projeto. Embora essa pergunta tenha aparecido na fase das reuniões iniciais, a mesma questão aparece com mais força e nos leva à situação problema: o que é indesejável e que se deseja modificar.

É muito importante saber aonde se quer chegar, para não perder o foco durante esses processos.

Valle et al. (2010, p. 48) expõe que:

Para começarmos o desenvolvimento da missão e visão de uma organização, é necessário que tenhamos bem definido seu negócio. Muitas organizações perdem o foco e se transformam em empresas “pato”. O pato é um animal polivalente, voa, nada, mergulha, anda e canta: porém, faz tudo mal feito. (grifo do autor)

Isso também deve ser pensado na administração pública, no momento do planejamento. O gestor precisa avaliar a sua atuação e verificar se todos os envolvidos tem a mesma visão.

À luz de Valle et al.: “Todos os envolvidos no projeto devem compartilhar a mesma visão, que deve ser clara, concisa e compreensiva, tornando explícitos os objetivos do projeto”. (2010, p. 59).

- Execução

De acordo com Valle et al (2010, p. 77) a execução compreende: “Produção das entregas do projeto por meio da integração de pessoas, organizações e recursos materiais”.

Esse processo envolve a coordenação de pessoas e recursos na execução dos trabalhos, para atingir os objetivos do projeto.

É o processo responsável por definir as interfaces existentes no projeto, de forma a executar o trabalho definido anteriormente. Além disso, são coletadas informações a respeito do andamento dos trabalhos de forma a relatar continuamente o seu desempenho. (VALLE et al., 2010, p. 85)

De acordo com Valle et al. (2010, p. 86) o processo de execução envolve: gerenciamento de qualidade, de aquisições, de integração, de recursos humanos e de comunicação.

Essas ações visam o alcance dos objetivos de um projeto, ou seja, o seu sucesso.

- Controle/monitoramento.

O processo de controle e monitoramento é muito importante, porque permite ao gestor fazer uma avaliação do projeto e se necessário corrigir falhas e nortear os rumos.

Esses processos são utilizados para o gerenciamento da execução do projeto, identificando eventuais problemas no momento adequado e permitindo a tomada de ações corretivas, quando necessário. (VALLE et al, 2010, p. 87)

No monitoramento são reunidas informações sobre o andamento do projeto e posteriormente são elaborados relatórios gerenciais.

De acordo com Cleland (2002, apud Valle et al., 2010):

Controle é o processo de supervisão dos recursos utilizados no projeto para determinar se os resultados reais estão sendo alcançados de modo a que objetivos de desempenho técnico, tempo e custo planejados do projeto sejam atingidos.

Através dessa ferramenta, podem ser feitas alterações no projeto que correspondam aos objetivos esperados ou se aproxime do ideal.

- Encerramento.

No processo de encerramento são finalizadas todas as atividades e contratos do projeto e também revistos os erros e acertos.

Valle et al. (2010, p. 111) refere que:

O momento de encerramento é ideal para registrar lições aprendidas para que a organização continue num processo de melhoria contínua, reforçando experiências de sucesso e deixando seus processos mais robustos para evitar a repetição de erros cometidos no projeto.

Apesar dos processos do projeto serem dependentes entre si, não é possível desprezar ou pular determinado processo, pois, isso pode comprometer o sucesso do projeto.

### **2.3 O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NA ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: HABILIDADES E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS.**

De acordo com Granja (2010, p. 101) o Gestor de projeto é: “pessoa física responsável pela execução do projeto. Gere os recursos visando ao cumprimento do plano e dos resultados”.

Esse diálogo inicia-se almeja chamar atenção para um dos fatores mais importantes no gerenciamento de projetos: os intervenientes (*stakeholders*), que de acordo com Valle et al. (2010, p. 113) são fundamentais para o desenvolvimento do projeto.

Não existe projeto sem a participação de pessoas. Todos os processos de gerenciamento de projetos são executados por pessoas.

Em Valle et al. (2010, p. 113) encontramos o seguinte entendimento:

O termo *stake* no mundo corporativo significa participação, interesse ou o financiador de algum empreendimento. As partes interessadas (pessoas ou organizações) são todas as envolvidas no projeto, que possam ser afetadas ou exercer alguma influência, positiva ou negativa, nos seus objetivos e resultados finais. (grifo da autora)

À luz desse pensamento é que daremos destaque às habilidades e conhecimentos necessários ao gestor de projetos, que pode levar a resultados positivos e no final ao sucesso do projeto.

Granja (2010, p. 98) refere que o gestor do projeto precisa saber trabalhar em equipe, já que as pessoas são fundamentais para a implementação do projeto.

Ainda em Granja (2010, p. 26) encontramos “o papel do gerente de projeto continua a ser a integração de recursos humanos e materiais para alcançar um objetivo”.

Outra habilidade importante é o conhecer realidade onde irá desenvolver o projeto, a demanda existente, o arcabouço institucional.

Valle et al. (2010, p. 115) cita inúmeras habilidades interpessoais necessárias ao gerente de projetos:

- Liderança;
- Comunicação eficaz;
- Influência sobre a organização;

- Motivação;
- Negociação e gerenciamento de conflitos;
- Resolução de problemas.

Em Granja (2010, p. 101) também encontramos além dessas habilidades já citadas:

- Experiência;
- Relacionamentos externos;
- Capacidade de decisão;

Para suprir a carência de algumas dessas habilidades do gestor o trabalho em equipe é essencial, bem como a qualificação, uma vez que certas habilidades podem ser aprendidas.

Os projetos são criados para atender a população em suas necessidades, sejam elas, culturais, sociais, ambientais, econômicas ou políticas.

Por isso antes de iniciar o projeto o gestor precisa entender o contexto em que se encontra a população alvo.

Entender como o projeto afeta as pessoas e como as pessoas afetam os projetos, avaliando aspectos econômicos, demográficos, éticos, religiosos, étnicos, educacionais, e outros aspectos considerados relevantes no contexto do projeto. (VALLE et al., 2010, p. 114)

Outro fator importante é aprender com os erros anteriores e planejar para evitá-los.

Petroski (1992, apud VALLE, 2010. p. 27) defende a ideia de que grandes avanços na engenharia foram obtidos como resultado do fracasso.

Isso justifica a importância do gestor em monitorar e avaliar o projeto, pois, a partir daí são medidos os acertos e constatados os erros.

De acordo com Valle et al. (2010, p. 35) o gerenciamento de projetos:

Pode ser descrito como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas, sendo realizado por meio da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Também cabe ao gestor do projeto saber identificar as necessidades, definir objetivos atingíveis, atender aos anseios dos intervenientes, prezar pela qualidade, tempo, escopo e o custo, sempre atendendo aos critérios de eficiência.

## 2.4 A PARTICIPAÇÃO POPULAR NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS.

A participação popular nas decisões e na discussão das políticas públicas legitima-se desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, chamada a Constituição Cidadã.

Ela criou instrumentos que aprofundam a participação do cidadão nas decisões nas três esferas governamentais: municipal, estadual e federal. Esses instrumentos são: referendo, plebiscito, Conselhos Municipais, audiências públicas, conferências.

Os três instrumentos remetem a força da participação popular, ao mesmo tempo, indicam ao gestor a importância de considerar essa participação e torná-la parte de seu governo.

À luz da Carta Magna, de acordo com Salles (2010, p. 42):

O plebiscito e o referendo não são sinônimos: o artigo 49 da Constituição Federal estabelece que, quanto ao referendo, cabe ao Congresso “autorizar” e, quanto ao plebiscito, “convocar”. Além disso, por meio do referendo a população aprova ou rejeita um projeto que já tenha sido aprovado pelo Legislativo; no plebiscito, a população decide pelo voto uma determinada questão.

De acordo com Benevides (1991 apud SALLES 2010, p. 43):

[...] o referendo é convocado sempre após a edição de atos normativos para confirmar ou rejeitar normas legais ou constitucionais em vigor; o plebiscito consiste em uma manifestação popular sobre medidas futuras, relacionadas ou não à edição de normas jurídicas.

Outro instrumento de relevância no processo de redemocratização é a participação popular através dos Conselhos, nacionais, estaduais ou municipais.

Os Conselhos são órgãos descentralizadores e de exercício da democracia.

Segundo Salles (2010, p. 45):

A crença no papel relevante dos conselhos quanto aos dois processos – descentralização e democratização – deriva de duas de suas características: o fato de estarem vinculados ao Poder Executivo (o que retira desse Poder a exclusividade da decisão, portanto descentraliza) e o fato de neles estarem representados os setores organizados da sociedade.

Com base no pensamento da autora, percebe-se o quanto é importante

ao gestor contemplar em seu plano de governo, em seus projetos a participação popular, uma vez que esses projetos são desenvolvidos para atender aos cidadãos.

Nesse processo é muito importante entender a função conceitual dos Conselhos, que apesar de serem órgãos ligados ao Poder Executivo, não lhes são subordinados.

Conceitualmente, os Conselhos Municipais são órgãos públicos do Poder Executivo local; como consequência, suas deliberações, que expressam as demandas produzidas por seus integrantes, passariam a ser a vontade do próprio Estado. São órgãos públicos dotados de natureza peculiar, sobretudo os que têm função deliberativa, pois não estão sujeitos hierarquicamente ao governo local; caso contrário, a ação autônoma dos representantes da sociedade civil ficaria comprometida. (SALLES, 2010, p. 50).

É importante entender que o papel dos Conselhos é de fiscalizar e deliberar os atos do Poder Executivo, atentar se está sendo favorável à população, em atendimento às necessidades e não de apenas fornecer consultas e apor assinaturas em documentos.

Abaixo se encontra o conceito de Conselhos, exposto pelo Governo Federal no Portal da Transparência.

Os conselhos são espaços públicos de composição plural e paritária entre Estado e sociedade civil, de natureza deliberativa e consultiva, cuja função é formular e controlar a execução das políticas públicas setoriais. Os conselhos são o principal canal de participação popular encontrada nas três instâncias de governo (federal, estadual e municipal). (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL, 2012)

Atualmente, a criação e manutenção dos Conselhos Municipais tem sido exigidas ao município e são condições para recebimento de verbas, tanto federais, quanto estaduais.

Com essas verbas são desenvolvidos os projetos que alimentam os programas municipais, e sem elas, dificilmente isso aconteceria.

A participação popular nos projetos é muito positiva, uma vez que, dão maior sustentação e legitimidade. Só pode mudar a realidade quem a conhece profundamente e ninguém melhor dos que vivem nela para conhecê-la.

A participação dos envolvidos nos projetos é um tema crucial no avanço, na legitimidade e no tempo de viabilização de qualquer projeto. A inspiração de criar um futuro implica modificar situações e fortalecê-las, gerando um impacto positivo na qualidade de vida e no meio ambiente. A confiança, a

reciprocidade, se compartilhadas em um sistema social, podem dar maior sustentação ao projeto e sua permanência no tempo. (GRANJA, 2010, p. 37).

Uma outra forma importante de participação popular se dá através das conferências e audiências públicas.

As conferências são organizadas e divididas em setores: saúde, educação, meio ambiente, assistência social. Nesse processo são discutidas as demandas setoriais.

As discussões apontam para o que a população deseja e precisa e o que o gestor precisa fazer no seu governo em determinado período de tempo.

O gestor pautado pelos princípios da gestão pública deve propiciar ao cidadão, meios de participação e contribuir para a efetivação desse direito, que será um ganho para toda a sociedade.

Um dos pressupostos mais robustos da gestão pública é ela ser participativa, buscando a cooperação dos cidadãos e reconhecendo a capacidade diferenciada de cada um na construção de interesses individuais e coletivos. (GRANJA, 2010, p. 38).

Ainda em Granja (2010, p. 39):

[...] a participação é um processo construído quando os cidadãos do município se sentem mobilizados para realizar algo de forma conjunta para a melhoria da qualidade de vida em sua cidade. Nem sempre as pessoas querem participar ou contribuir.

Isso por si só justifica a importância do gestor articular recursos, incentivar e mobilizar para que a população participe nas decisões.

É preciso mostrar ao cidadão que a sua participação é importante e reflete no futuro do município, em melhorias, que são usufruídas pela população.

Clarificar o conceito de participação social ao cidadão pode ser uma proposta interessante para que melhore os níveis de interesse.

Nesse ponto, também cabe ao gestor quando receber a contribuição dos cidadãos utilizá-la para melhoria da qualidade de vida da população, mostrando que o ato de participar não foi uma mera ilusão.

Com essas ações é possível aos poucos mudar a cultura de determinada comunidade e região, fazendo-as mais participativas e presentes nas discussões.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esse capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada para realização dessa pesquisa, bem como os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo substanciada pela pesquisa bibliográfica.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO PESQUISADO.

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o município de Votorantim possui 184 Km<sup>2</sup> de extensão territorial, está localizado na região oeste do Estado de São Paulo a 100 km da capital e pertence à região administrativa de Sorocaba.

A população é de 108.809 habitantes e o índice de desenvolvimento humano é de 0,814.

Sua economia principal é voltada para o setor da indústria e depois para o setor de serviços.

O contexto onde se deu a pesquisa foi a Secretaria de Cidadania e Geração de Renda desse município.

A Secretaria de Cidadania e Geração de Renda possui quatorze unidades de coordenação, sendo:

Dois Centros de Referência de Assistência Social, um Centro de Referência Especializado de Assistência Social, quatro unidades do Programa de Amparo ao Menor, um Centro de Atenção Social, uma unidade de coordenação do Programa Bolsa Família, uma unidade do Centro de atendimento ao trabalhador, uma unidade de coordenação de coleta seletiva, uma unidade de Incubadora, a própria Secretaria e a direção de departamentos.

Cada unidade citada tem um coordenador ou diretor responsável.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa primeiramente foi iniciada a pesquisa bibliográfica, através de livros impressos, consulta à Legislação de interesse, livros eletrônicos e em sites.

Essa busca de conhecimento possibilitou o levantamento de dados

para a composição do referencial teórico.

A técnica utilizada foi a pesquisa descritiva com base no referencial teórico e na análise dos dados colhidos em campo.

O segundo passo foi fazer o contato com a Secretária da pasta Sra. Ivone Batista Nunes, para fazer a exposição dos motivos da pesquisa e solicitar autorização para aplicação do questionário. O contato foi feito no início do mês de setembro de 2012.

Em posse da autorização, partiu-se para o passo seguinte: contatar todas as chefias/coordenações das unidades, explicar os motivos da e solicitar a colaboração de cada uma.

Depois de sanadas as dúvidas, foram distribuídos os questionários com prazo de retorno de quinze dias. Devido ao período eleitoral, foi solicitado à pesquisadora que aumentasse o prazo para resposta. Estendeu-se o prazo por mais quinze dias.

No entanto, a pesquisa foi respondida por apenas oito coordenações. Seis unidades não demonstraram interesse em responder.

O instrumental utilizado para coleta de dados foi um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, preenchido pelos próprios participantes da pesquisa.

O objetivo principal foi aferir o nível de conhecimento e capacitação em elaboração e gerenciamento de projetos e conhecer o perfil das pessoas que ocupam os cargos de chefia/coordenação na Secretaria de Cidadania e Geração de Renda de Votorantim.

A observação e análise foram direcionadas à formação e capacitação dos servidores, grau de participação popular na elaboração dos projetos, forma de contratação dos cargos, tempo de experiência e as habilidades reconhecidas.

Enfim, todo o questionário buscou aferir a grau de experiência dos gestores das unidades pesquisadas em relação à elaboração e ao gerenciamento de projetos.

A análise dos dados ocorreu da seguinte forma:

Com os questionários respondidos, foram tabulados os dados, analisados separadamente de acordo com cada questão, o que se mostra nos gráficos e resultados percentuais. Os resultados dessa análise podem ser encontrados no capítulo posterior.

Apesar do questionário ter sido distribuído a 100% das coordenações, a amostra utilizada é de 57% do número de coordenações que responderam a pesquisa.

Considerou-se que a metodologia utilizada foi adequada para responder ao problema de pesquisa.

## 4. RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados das questões analisadas na pesquisa de campo, com base na bibliografia consultada.

O capítulo é iniciado com a análise do perfil e formação profissional de cada coordenador pesquisado.

Posteriormente foram analisadas as questões direcionadas no tocante a elaboração e gestão de projetos.

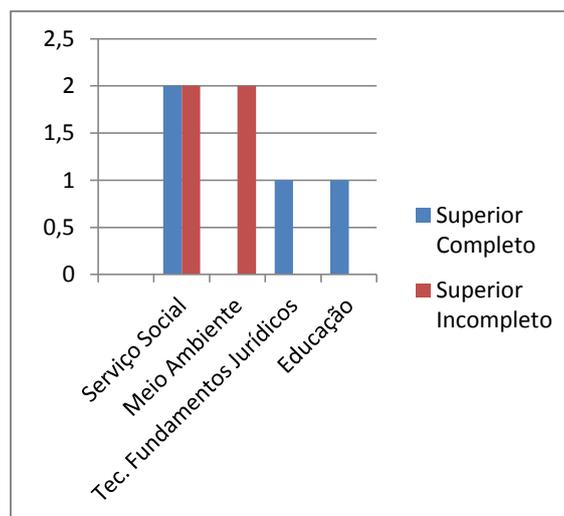
### 4.1 PERFIL DOS GESTORES DAS UNIDADES.

A pesquisa aponta que 87,5% dos cargos de chefia/coordenação da Secretaria de Cidadania e Geração de Renda do município de Votorantim são ocupados por funcionários comissionados.

Desses gestores 50% concluíram o nível superior e os outros 50% estão cursando o nível superior. Salienta-se que nenhum dos profissionais cursou ou está cursando a área de gestão ou se especializou no assunto.

O gráfico 1 aponta as diferentes áreas de formação dos gestores:

**GRÁFICO 1.**



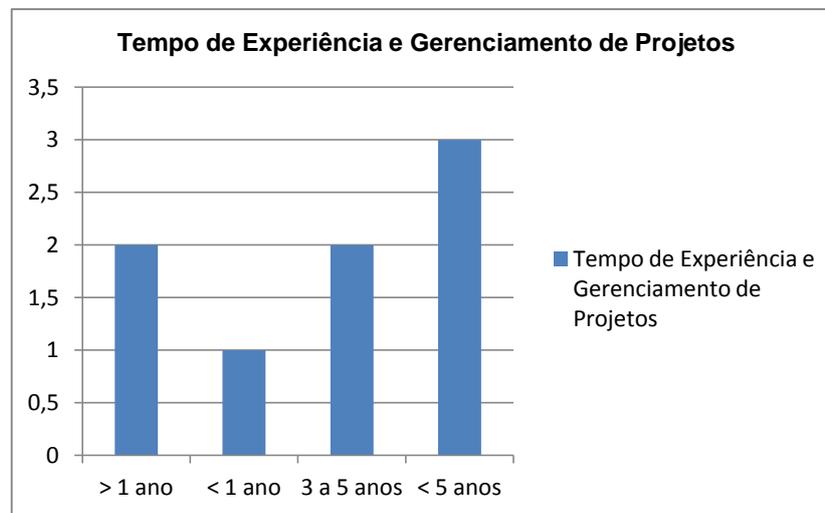
**Área de Formação dos gestores.**

**FONTE:** Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2012)

Em relação à formação percebe-se que há falta de profissionais formados para atuar na área de gestão de projetos e que os profissionais que ocupam os cargos de gestão são formados ou cursam áreas diversas à gestão.

Em relação ao tempo de experiência dos gestores a pesquisa aponta que 12,5% tem mais de um ano de experiência; 25% tem menos de um de experiência; 25% tem de três a cinco anos de experiência e 37,5% tem mais de cinco anos de experiência.

**GRÁFICO 2.**



**FONTE:** Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2012)

Em relação ao tempo de experiência, considerou-se uma média razoável.

A respeito dos cursos de capacitação e de treinamento 50% dos gestores declaram terem feito ou participado há menos de um ano, 25% fizeram a mais de um ano, 12,5% declaram terem feito capacitação há mais de três anos e um gestor declarou não ter participado de nenhum curso de capacitação ou treinamento.

Ainda em relação aos cursos de capacitação é importante clarificar que nenhum foi relacionado à elaboração e gerenciamento de projetos. Os cursos realizados foram para colaborar na operacionalização dos sistemas dos programas de transferência de renda.

No tocante às habilidades desejáveis e necessárias ao gestor, obtivemos as seguintes respostas:

As habilidades mais citadas pelos entrevistados foram:

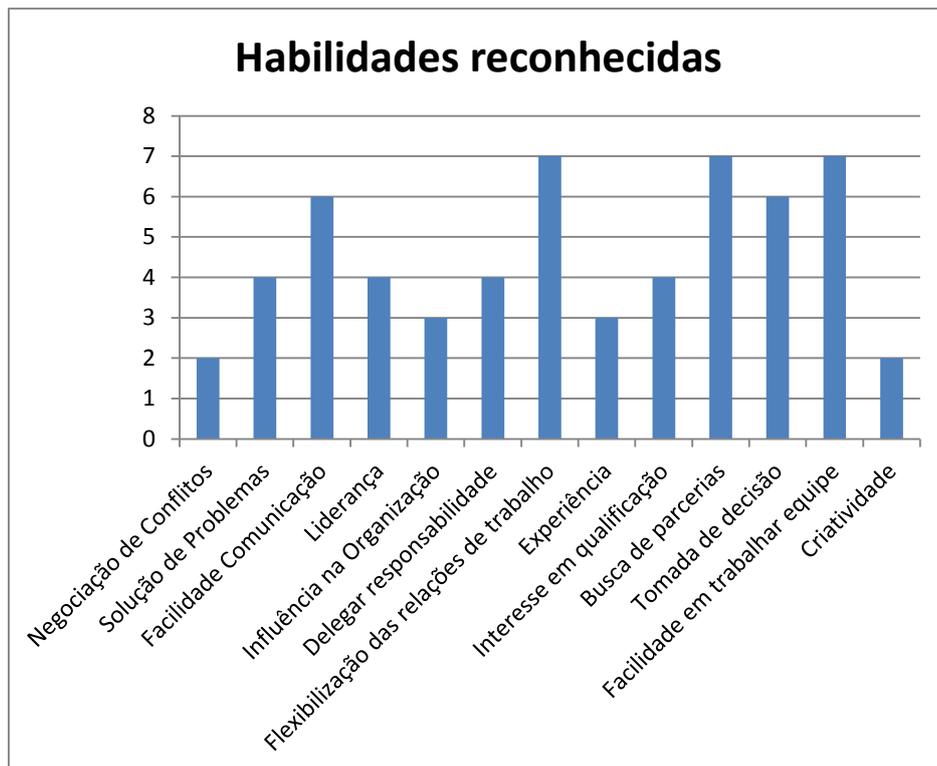
- Facilidade em comunicação;
- Flexibilização das relações de trabalho;
- Busca de parcerias;
- Tomada de decisão;
- Facilidade em trabalhar em equipe.

As habilidades menos citadas foram:

- Negociação e gestão de conflitos;
- Criatividade.

Isso pode ser visto no gráfico 3:

**GRÁFICO 3.**



**FONTE:** Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2012)

## **4.2 CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA DOS GESTORES NA ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS.**

No tocante a elaboração de projetos 62,5% dos gestores responderam

que sabem elaborar projetos e 50% dos gestores já fizeram curso na área de gerenciamento e elaboração de projetos em tempos anteriores aos cinco anos.

Mais da metade (62,5%) já desenvolveu algum projeto, mesmo que fora de sua área de atuação.

A respeito da participação popular na elaboração dos projetos a pesquisa aponta que não houve em 62,5% das respostas.

A falta de participação popular é um fator preocupante, uma vez que, os projetos são realizados para atender demandas populares, portanto, seria imperativa essa participação.

A respeito dos critérios utilizados para desenvolvimento e elaboração dos projetos tem-se o seguinte:

- 50% tiveram como critério a observação;
- 25% utilizaram a pesquisa ação como critério;
- 25% o critério utilizado foi a pedido da chefia.

A pesquisa apontou que 75% dos projetos são desenvolvidos/elaborados sem critérios técnicos, ou seja, apenas 25% desenvolvem pesquisa ação para avaliar melhor a demanda.

Em relação à vontade de participação em cursos, treinamento ou capacitação, foi respondido: 50% tem vontade e 50% tem muita vontade.

Outro ponto que ficou evidente é a falta de investimentos em capacitações, apesar de existir vontade por parte dos agentes públicos.

Essa falta de capacitação é que desqualifica o serviço público e interfere negativamente na administração pública.

Nenhum dos gestores recebeu treinamento ou curso direcionado ao gerenciamento de projetos, apesar de terem interesse em capacitar-se.

As dificuldades elencadas foram:

- Recursos materiais e financeiros;
- Recursos humanos;
- Apoio técnico;
- Execução em geral;
- Capacitação e treinamento;
- Aderência da população alvo.

GRÁFICO 4.



**FONTE:** Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2012)

Ao analisar as dificuldades enfrentadas pelos gestores fica claro que o maior problema é a estruturação e ampliação de recursos, sejam eles humanos ou financeiros.

Referente à falta de aderência da população alvo pode-se pensar que esse fato está intimamente ligado à falta de participação popular e também ao fato da maioria dos projetos serem elaborados sem critérios técnicos.

Sobre a questão: “Elaboração e gerenciamento de projetos: Desafio ou oportunidade”?

A pesquisa aponta que 37,5% dos gestores responderam que o tema ainda é um desafio, 37,5% responderam que é uma oportunidade, 12,5% responderam que tanto um desafio, quanto uma oportunidade e 12,5% não souberam responder.

Esses dados demonstram que a elaboração e gerenciamento de projetos ainda é um desafio a ser superado.

Referente ao montante investido em capacitação, não foram fornecidos os dados para a pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que a elaboração e gerenciamento de projetos na Secretaria de Cidadania e Geração de Renda do município de Votorantim ainda é um desafio para os gestores das unidades.

Apesar dos esforços em melhorar o nível de escolaridade, falta apoio e investimentos para melhoria do quadro público.

Os profissionais sentem muito a falta de apoio político, escassez de recursos humanos e materiais e falta de capacitação. Isso é um fator desmotivador que pode comprometer o serviço público.

Essa falta de capacitação também leva à desqualificação dos serviços públicos, fator muito negativo para a gestão pública.

A falta de aderência da população nos projetos pode estar ligada à falta de participação popular e também ao fato da maioria dos projetos serem elaborados sem critérios técnicos, ou seja, são elaborados sem atender os interesses e demandas reais da própria população.

Pelo referencial teórico foi possível compreender os processos de gerenciamento de projetos contribuindo com os gestores e com o sucesso de projetos a serem implementados.

Essa pesquisa permitiu entender a importância da capacitação do gestor dentro de sua área de atuação, para melhoria do trabalho.

Permitiu ainda repensar sobre a participação popular e criar meios de incentivá-la.

Uma reflexão importante sobre a participação popular é preparar o cidadão, capacitá-lo para exercer a democracia com consciência e sabedoria, visando sempre o bem comum e a coletividade.

O referencial teórico respondeu ao problema de pesquisa e fundamentou a questão da importância em capacitação contínua do gestor e da participação popular nos processos.

O mais importante, a pesquisa mostrou que através da capacitação a elaboração de projetos deixa de ser um desafio e passa a ser uma grande oportunidade de mudança na realidade local.

Através dos projetos são direcionados os recursos para atender as

demandas e propiciar melhor qualidade de vida ao cidadão.

Por isso faz mister que o gestor se aproprie dessa ferramenta para administrar bem e melhor, otimizando os recursos e melhorando a estrutura do município.

Conclui-se que o objetivo geral desse trabalho foi atingido, mas que ficou prejudicado pela falta de informação no montante investido em capacitação dos gestores.

A metodologia utilizada foi adequada e atingiu os objetivos da pesquisa.

Com essa pesquisa pretende-se contribuir com as demais pesquisas relacionadas ao assunto e melhorar a gestão pública, fortalecer a participação popular, bem como incentivar os investimentos em capacitação do gestor público.

Sugere-se como trabalhos futuros:

- Estudar os motivos da não participação e aderência da população nos projetos e conselhos municipais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portal da transparência. **Controle social – Conselhos municipais e controle social**. Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.gov.br/controlSocial/ConselhosMunicipaiseControleSocial.asp>. Acesso em 14 de outubro de 2012.

BRASIL. **Lei Orgânica da Assistência Social**. Presidência da República – Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm) . Acesso em 23 de agosto de 2012.

BRASIL. **Lei Orgânica da Seguridade Social**. Presidência da República – Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm) . Acesso em 23 de agosto de 2012.

Candido, Roberto et al. **Gerenciamento de Projetos**. Série UTFInova. Curitiba: Aymar, 2012.

CIEE. Centro de Integração Empresa Escola. **Curso: Introdução a Projetos**. Disponível em: <http://stoa.usp.br/fjcapeletto/files/696/3598/Introducao+a+Projetos.pdf>. Acesso em 23 de agosto de 2012

COHEN, Ernesto; Franco, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

DESLANDES, Suely F; Minayo, Maria Cecília de Souza; Gomes, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2007.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. **Elaboração e Avaliação de Projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MIRANDA NETO, Manoel José de. **Pesquisa para o planejamento – métodos e técnicas: roteiro para elaboração de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RABELO, César Simões. **Metodologias para o cumprimento de prazo: um estudo de caso sobre gerenciamento de projetos na administração pública municipal**

**de Pains – MG.** Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário de Formiga, Formiga, Minas Gerais, 2009.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão Democrática e participativa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

TONI. Jackson de. **Planejamento e Elaboração de Projetos - Um desafio para a gestão no setor público.** Porto Alegre, 2003. Disponível em:  
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/\\$File/ManualPlanejamento-DeToniJ.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/39F91FA48FD37A0B032571C000441F95/$File/ManualPlanejamento-DeToniJ.pdf). Acesso em 26 de agosto de 2012

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos.** Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

VALLE, André Bittencourt do; Soares, Carlos Alberto Pereira; Finocchio Junior, José; Silva, Lincoln de Souza Firmino da. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** 2.ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O presente questionário visa subsidiar pesquisa da aluna **Julieta Camargo Silva de Almeida** para o curso de especialização em **Gestão Pública Municipal** promovida pela **Universidade Tecnológica Federal do Paraná** no polo **Itapetininga da Universidade Aberta do Brasil**, tendo como seu orientador o **Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho, Dr. Engenheiro.**

**Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.**

**Título: A elaboração de projetos no setor público: Desafio ou oportunidade?**

Na data de **20/09/2012** recebemos autorização da **Secretária de Cidadania e Geração de Renda, Sra. Ivone Batista Nunes** para realização da pesquisa.

### QUESTIONÁRIO

**1- Cargo ocupado:** \_\_\_\_\_

**2- Tempo na função:** ( ) menos de 1 ano ( ) mais de 1 ano ( ) de 3 a 5 anos ( ) mais de 5 anos.

**3- Forma de ingresso:** ( ) nomeação ( ) designação ( ) concurso público

**4- Formação escolar:** ( ) fund. compl. ( ) fund. incompl. ( ) médio compl. ( ) médio incompl. ( ) nível técnico ( ) superior compl. ( ) superior incompl. ( ) pós graduação ( ) mestrado ( ) doutorado ( ) outra \_\_\_\_\_

**5- Área de formação:** \_\_\_\_\_

**6- Área de atuação:** \_\_\_\_\_

**7- Experiências anteriores:** \_\_\_\_\_

**Último curso/treinamento/capacitação:** ( ) menos de 1 ano ( ) mais de 1 ano ( ) de 3 a 5 anos ( ) mais de 5 anos.

**8- Qual tipo?** \_\_\_\_\_

**9- Das habilidades abaixo, qual você considera possuir? (pode ser mais de uma)**

( ) negociação e gestão de conflitos

( ) solução de problemas

- ( ) facilidade em comunicação – escrita e oral
- ( ) liderança
- ( ) influência na organização - empoderamento
- ( ) delegar responsabilidade
- ( ) flexibilização das relações de trabalho
- ( ) experiência
- ( ) interesse em qualificação
- ( ) busca de parcerias
- ( ) tomada de decisão
- ( ) facilidade em trabalhar em equipe
- ( ) criatividade

**10-Você sabe elaborar projetos?** ( ) sim ( ) não

**11-Já fez alguma capacitação em elaboração de projetos?** ( ) sim ( ) não

Se sim, qual o tempo de duração: \_\_\_\_\_

**12-Cite três projetos de sua autoria desenvolvidos no seu departamento:**

---



---



---

**Qual critério utilizado para a elaboração desses projetos?**

- ( ) observação ( ) intuição ( ) pesquisa ação ( ) a pedido da chefia

**13-Na elaboração dos projetos houve participação popular? De que forma?**

---



---



---



---

**14-Qual o seu interesse em se capacitar para aprender elaborar projetos?**

- ( ) pouca vontade ( ) vontade ( ) muita vontade

**15-Na sua avaliação quais as dificuldades encontradas na elaboração de projetos?**

---

---

---

**Para você elaborar projeto significa um desafio ou uma oportunidade? Por quê?**

---

---

---

**Muito obrigada !**

