

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NO PODER EXECUTIVO: UM ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE JAICÓS- PI

THE IMPORTANCE OF PROJECT MANAGEMENT IN EXECUTIVE POWER: A CASE STUDY IN THE MUNICIPALITY OF JAICÓS-PI

Daniela Veloso Paiva

Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Piauí

M.Sc. Cícero Eduardo Walter

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí-Campus Oeiras

Resumo

Os desafios na administração pública municipal têm crescido constantemente, e as necessidades financeiras dos municípios dificilmente podem ser sanadas pela arrecadação regular. Nessa perspectiva, as transferências voluntárias tornam-se aliadas na captação de recursos, sendo preciso para tal a elaboração de projetos. Este artigo pretende analisar a importância da gestão de projetos para o poder público municipal e relatar de que maneira são estruturados os processos de gestão de projetos nessa esfera pública. Para tal, realizou-se uma pesquisa exploratória, utilizando como procedimento técnico o estudo de caso do município de Jaicós-PI. A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de uma entrevista estruturada ao contador do município. Os resultados apontam que a gestão de projetos é considerada importante na obtenção de recursos para o município, mas que em longo prazo o processo pode ser considerado dispendioso, por fazer uso da terceirização ao invés do desenvolvimento de estruturas que subsidiem a capacitação de profissionais do quadro efetivo do município para realizar a atividade internamente com mais eficiência, sendo este um princípio basilar da gestão pública municipal.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Recursos; Gestão Pública Municipal; Eficiência.

Abstract

Challenges in municipal public administration have steadily grown, and the financial needs of municipalities can hardly be satisfied by regular arrecadation of taxes. In this perspective, the voluntary transfers become allied in the fundraising, being necessary for such and elaboration of projects. This paper intends to analyze the importance of Project Management for the municipal public power and to report how the Project Management processes are structured in this public sphere. For this, an exploratory research was carried out, using as technical procedure the case study of the municipality of Jaicós-PI. The data collection was done by means of the application of an intrusive interview with the Municipal Accountant. The results indicate that Project Management is considered important in obtaining resources for the municipality, but that in the long term the process can be considered expensive, by making use of outsourcing rather than the development of structures that subsidize the qualification of professionals in the effective staff of the municipality to carry out the activity internally with more efficiency, being this a basic principle of Municipal Public Management.

Key Words: Project Management; Resources; Municipal Public Management; Efficiency.

Introdução

Os desafios para a administração pública têm crescido constantemente ao longo do tempo, principalmente impulsionados pelos aumentos das demandas nas esferas da saúde, educação, assistência social, infraestrutura, habitação dentre outras necessidades, que dificilmente podem ser sanadas apenas pela arrecadação regular dos municípios.

Diante disso, como forma de suprir essa necessidade por maiores recursos, bem como a preocupação com a adequada aplicabilidade dos recursos públicos, o governo federal aderiu ao procedimento de liberação de verbas públicas para solucionar as demandas dos municípios, mediante requisito da elaboração de projetos, de acordo com Brasil (2015), as transferências voluntárias encontram seu fundamento na lei complementar no 101, estando regulamentadas inicialmente a partir de 1997, através dos seguintes atos normativos: Instrução normativa STN nº 1, de 15 de janeiro de 1997, decreto nº 6.170, de 2007, portaria interministerial nº 127, de 29 de maio de 2008, que

regulamenta os convênios, contratos de repasse e termos de cooperação celebrada a partir de 15 de abril de 2008 até 31 de dezembro de 2011, e portaria interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2011, que regulamenta os convênios, contratos de repasse e termos de cooperação celebrada com vigência iniciada em 1º de janeiro de 2012.

Logo, é atribuição dos municípios elaborar projetos nos âmbitos sociais, institucionais, de investimentos, comunitários, entre outros, que de forma geral estejam associados ao atendimento das demandas da população. Impreterivelmente, a realização de transferências voluntárias dependerá da comprovação, por parte do conveniente, de que existe previsão de contrapartida na lei orçamentária do Estado, Distrito Federal ou Município.

Os projetos são meios de recebimento de verbas dos municípios e a sua elaboração deve ser eficiente, eficaz e efetiva, sendo ainda imprescindível dispor de profissionais especializados e competentes, para que desse modo seja possível alcançar mudanças positivas no desenvolvimento local. De acordo com Corrêa (2010), um projeto pode ser definido como um conjunto finito de atividades inter-relacionadas com tempo, recursos e resultados previamente especificados.

A gestão de projetos além de estar associada à captação de recursos pode permitir o alcance de resultados significativos no crescimento e desenvolvimento dos municípios, uma vez que compreende a obtenção e aplicação de recursos que são por natureza escassos, de forma sistemática, em áreas prioritárias por meio de otimizações, ou seja, trazendo no seu bojo a racionalidade tão imprescindível à esfera pública para que se tenha cumprido o princípio da eficiência. Nessa conformidade, diante da importância crescente atribuída a gestão de projetos, o presente artigo tem como objetivo geral analisar a importância da gestão de projetos no município de Jaicós, Piauí, devendo para tanto identificar qual o papel que a gestão de projetos assume no município de Jaicós e, relatar de que maneira são estruturados os processos de gestão de projetos do município.

A justificativa para tal reside no fato de que o estudo acerca da gestão de projetos na esfera municipal é basilar, tendo em vista que é através da elaboração de projetos que o município consegue investimentos que propiciam o desenvolvimento local, por meio da captação e gestão mais eficiente dos recursos, contribuindo dessa forma no âmbito da metodologia aplicada à gestão de projetos na esfera municipal.

Além desta breve introdução, o presente artigo está estruturado em V seções. A seguir apresentam-se os métodos utilizados para a condução da pesquisa, melhor exemplificado como um conjunto de procedimentos que dão cientificidade ao presente artigo. Na seção imediatamente posterior, apresenta-se o referencial teórico, no qual são apresentados os principais conceitos norteadores da pesquisa desenvolvida, tais como os processos empreendidos pelos municípios para a gestão de projetos, bem como a análise e apresentação dos resultados, sendo o cerne do presente artigo e por fim, as conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras na área de estudo.

Material e métodos

O presente artigo trata da criação do conhecimento do particular para o geral, caracterizando-se, portanto como um método indutivo, que ao partir do particular para o geral, coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares, sendo fundamentado exclusivamente na experiência, sem levar em consideração princípios preestabelecidos (GIL, 2009).

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, pois pode ser compreendida como um estudo desenvolvido a partir da observação direta dos fatos, buscando conectar algo num determinado organismo ou fenômeno para aumentar sua compreensão e explicitar a relação de causa-efeito (METRING, 2009). Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo-exploratório, uma vez que a pesquisa descritiva tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, umas das principais características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados” (GIL, 2009). É exploratória porque visa oferecer informações e realizar descobertas, trazendo dessa forma maior familiaridade com o tema, deixando-o explícito.

Como procedimento técnico, utilizou-se o estudo de caso que segundo Silva e Menezes (2001, p. 21) “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda em relação ao estudo de caso, Yin (2005) o caracteriza como uma metodologia particularmente apropriada para responder perguntas do tipo ‘como’ e ‘por que’ e é

bem apropriada para gerar e construir teoria em uma área onde há poucos dados e teoria e sobre o qual o pesquisador não tem total controle. Nessa conformidade, o estudo de caso refere-se ao poder executivo do município de Jaicós, emancipado em 21 de fevereiro de 1834, sendo uma cidade do Piauí localizada na região centro-sul do Estado distante a 363 km da capital Teresina.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista estruturada, aplicada no dia 4 de janeiro de 2019 ao contador do município, escolhido por possuir maior contato com a área de estudo do presente artigo.

A análise dos dados foi feita pela técnica da análise de conteúdo, que de acordo com Dellagnelo (2005) é o conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter indicadores que permitam a inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A prática da elaboração de projetos pelos municípios

Habitualmente, os municípios lidam com grandes divergências e desafios, principalmente no que diz respeito à obtenção de recursos. Para a esfera municipal existe um instrumento utilizado que é a elaboração de projetos que visam amenizar ou sanar esses desafios.

O município sabe de antemão alguns dos problemas que serão enfrentados, outros serão inéditos, como estes problemas serão expostos e vistos e como são apresentadas as reclamações, ou como as demandas são formuladas, são aspectos importantes e devem ser observados para a estruturação do projeto (GRANJA, 2012), pois assim será possível alcançar os objetivos pretendidos pelo município.

Delineado as reais necessidades do município, iniciam-se então as etapas subsequentes que tendo em vista a definição de Menezes (2003) acerca dos projetos, segundo ele, são atividades temporárias, ou uma sequência de atividades que possuem começo, meio e fim pré-programados. Essas atividades têm orçamento pré-definido e limitado e o objetivo é fornecer um produto ou serviço singular.

Devido as constantes atualizações na legislação, os administradores públicos passaram a trabalhar buscando o cumprimento de metas e resultados. Além disso, os avanços tecnológicos fortaleceu o processo implantado pelo governo federal de

transparência na gestão dos recursos públicos. Desta forma, novos mecanismos foram criados e os critérios para a liberação de verbas ficaram cada vez mais técnicos. O governo federal estabeleceu normas e padrões que deveriam ser cumpridos pelos municípios. Conseqüentemente a liberação dos recursos passou a ser realizada somente a partir de projetos elaborados pelos municípios, que seguissem os padrões estabelecidos (JUNIOR E DALL'AGNOL, 2014).

A elaboração de projetos é uma forma de arrecadação de investimentos, na esfera municipal, conforme Neto (2011), essa arrecadação de recursos é gerenciada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, mediante o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), este é um portal online que possui a finalidade de administrar as transferências voluntárias de recursos da União aos Municípios, Estados e entidades privadas sem fins lucrativos, sendo um instrumento que favorece a agilidade na efetivação do contrato e a transparência do repasse do dinheiro público.

Os atos e os procedimentos relativos à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e a informações acerca de tomada de contas especial dos convênios e contratos de repasse devem ser realizados no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV. É por meio do portal que o município cadastra a proposta de trabalho, registra as informações sobre as licitações e contratações, efetiva os pagamentos e insere as informações sobre a execução físico-financeira e a posteriores prestações de contas (NETO, 2011, p. 17).

Os projetos perpassam, na maioria das vezes, diversas secretarias ou organizações públicas, exigindo decisões técnicas e políticas, rubricas, aportes de recursos dos mais diversos tipos e com as mais variadas negociações. Se os projetos tiverem características que envolvam muitos setores, as negociações terão de ser realizadas não somente em uma secretaria, mas entre muitas secretarias ou outros órgãos (GRANJA, 2012). Concomitantemente, os projetos tendem a passar por vários profissionais até ser concluído, esse fato é determinante no resultado final, pois estas pessoas devem ser especializadas além de portar outras características importantes.

Os projetos são estudos sistematizados sobre diversas variáveis inerentes a alguma oportunidade, ou problema a serem exploradas soluções, possuem o objetivo de otimizar as chances de alcançar sucesso na aplicação eficiente de recursos

financeiros, as suas etapas do ciclo de vida, resume-se em início, planejamento, execução, monitoramento e conclusão do projeto. Partindo do princípio que a elaboração de projetos na esfera municipal é de suma importância, e diretamente relacionado a esse fato está os profissionais envolvidos nessa elaboração, as etapas do seu ciclo de vida devem ser realizadas por profissionais que possuam especialização necessária, competência, idoneidade e imparcialidade (CARVALHO, 2011).

Os projetos podem e devem ser realizados pela prefeitura, conforme sua capacidade institucional. Isso porque a criatividade e especialização dos envolvidos é uma variável que pode trazer ganhos consideráveis a um projeto, mesmo para aqueles que não tenham tantos recursos (GRANJA, 2012).

Benefícios proporcionados à população através de projetos municipais

É responsabilidade principal do município promover o bem-estar da população. Para isso ele necessita desenvolver uma série de ações e atuar diretamente em diferentes áreas, tais como saúde, educação, segurança, infraestrutura, meio ambiente, dentre outros (SEBRAE, 2008).

De acordo com Prado (2004), entre os principais benefícios da utilização do gerenciamento de projetos, pode-se destacar: evita surpresas durante a execução dos trabalhos; permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas; antecipa as situações desfavoráveis; disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos; agiliza as decisões; aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas, devido à realização do detalhamento; facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo; aperfeiçoa a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários; documenta e facilita as estimativas para futuros projetos. Destaca-se, ainda, que verificar o sucesso de um projeto não é uma tarefa fácil, pois o sucesso é um conceito complexo e ambíguo que muda ao longo das diferentes etapas do ciclo de vida, pois segundo com Ganatra (2018) os projetos são os veículos para a entrega de mudanças e o gerenciamento de projetos a disciplina estabelecida para governar projetos, assim, estes processos deveriam estar integrados por toda a abordagem de gerenciamento de

projetos da organização. Fato consubstanciado por Kerzner (2015), ao expressar que o gerenciamento de projetos é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos para um objetivo de relativo curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos, havendo a efetivação destes princípios, eles podem ser transparentes a sociedade de maneira generalizada.

De acordo com Brasil (2013), é a partir do conhecimento da realidade socioeconômica local é que se definem as áreas mais carentes que necessitam de maior atenção e ação mais imediata do poder público. Identificadas as carências e as prioridades locais, compete ao interessado buscar, no órgão ou na entidade apropriados, os recursos necessários para executar o projeto desejado, utilizando como instrumento a elaboração de projetos.

Implementado o projeto, os benefícios proporcionados à população podem ser inúmeros, tendo em vista que estes podem ser aplicados em diversos setores, às melhorias podem ser obtida por meio de investimentos em saúde, educação, segurança, infraestrutura, lazer, assistência social, geração de renda e trabalho dentre outros. Todas essas ações, na área pública normalmente são implementadas a partir da construção de um projeto e fundamentalmente do orçamento em si (LOBO, 2014).

Tendo em vista a eficiente e efetiva gestão de projetos, estes podem potencializar gradativamente a captação de recursos financeiros recebidos pelo município, como também fazer um grande diferencial na realidade local, promovendo a melhoria da qualidade de vida da população e a utilização das potencialidades existente no município. Afinal a gestão pública deve ter como foco principal o bem estar da população, sendo importante observar que a expectativa dos cidadãos atualmente é por um governo que produza resultados através de uma administração ágil e responsável, promovendo constantemente a participação da população (KOHL E OLIVEIRA, 2012). A gestão eficiente de projetos favorece o logramento deste objetivo central.

Resultados e discussão

Com a pretensão de se atingir os objetivos estabelecidos no referido artigo, nomeadamente, foi analisada a importância da gestão de projetos no município de

Jaicós, Piauí, devendo para tanto identificar qual o papel que a gestão de projetos assume no município de Jaicós e, relatar de que maneira são estruturados os processos de gestão de projetos, aplicou-se uma entrevista estruturada ao contador do município de Jaicós.

Quando inquirido das atuais limitações de recursos e se a elaboração e gestão de projetos podem ajudar o município a obter recursos para aplicar em áreas deficitárias o entrevistado afirma ¹ que:

A gestão de projetos pode ajudar o município na aquisição de recursos que possam ser aplicados nas áreas mais necessárias, quanto ao município de Jaicós, a elaboração de projetos para obtenção de recursos junto às esferas Estadual e Federal é toda terceirizada (Entrevistado - Prefeitura do Município de Jaicós).

Conforme Neto (2011), os repasses de recursos federais aos municípios são efetuados por meio de formas de transferências: transferências constitucionais, transferências legais e transferências voluntárias. As transferências voluntárias, que são repasses de recursos correntes ou de capital da União a Estados, Distrito Federal, Municípios e entidades privadas sem fins lucrativos a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorram de determinação constitucional ou legal. Sendo as transferências voluntárias um meio de se conseguir recursos para serem aplicados no município e assim favorecer o desenvolvimento local. De acordo com a resposta do referido entrevistado, pode-se perceber que a gestão de projetos é indispensável para que se possam adquirir recursos necessários para serem aplicados em áreas exíguas, porém a gestão de projetos não acontece no município, sendo terceirizada. Na visão de Machado (2008), a terceirização se dá em razão de que é preciso que a administração procure meios de se adequar aos novos modelos para melhor execução de suas atividades, pois se faz necessária qualificação para atender melhor aos anseios da coletividade.

Com relação ao processo de elaboração de Projetos o entrevistado afirma que:

Fora a parte da Comissão Permanente de Licitação, que cuida da parte das licitações, os processos para a obtenção de recursos junto à esfera Estadual e Federal é terceirizada, os motivos são a

¹ Do latim que significa “Nas mesmas palavras”.

falta de pessoal treinado e especializado para este tipo de ação e as constantes mudanças de gestor municipal, que prefere a terceirização por confiar em escritórios já qualificados e capacitados para esta função (Entrevistado - Prefeitura do Município de Jaicós).

Ainda segundo Machado (2008), a administração pública, com vistas a aperfeiçoar e melhorar a prestação dos serviços públicos muitas vezes lança mão da terceirização, ou seja, transfere a terceiros a realização de determinados serviços, cuja interrupção poderia comprometer o andamento da máquina administrativa. Outros motivos podem levar os órgãos públicos a terceirizarem seus serviços como à falta de profissionais especializados, sendo este fato citado como o principal motivo da terceirização da gestão de projetos no município, conforme o entrevistado.

No que se refere às vantagens e desvantagens da atual elaboração e gestão de projetos no município, o entrevistado afirma categoricamente que:

A vantagem sempre será a grande confiança de ter um escritório que em curto prazo elabore projetos com o intuito de trazer recursos para o município, já que os mesmos possuem especialistas em seus quadros que sabem como elaborar e conhecem os trâmites para tal missão. A desvantagem é a perda de se fazer um quadro de pessoal especializado e qualificado permanente no quadro da prefeitura para realizar estes trabalhos, que outrora sairia muito mais barato para os cofres públicos municipais (Entrevistado - Prefeitura do Município de Jaicós).

A terceirização é uma das formas de inserção do particular na prestação do serviço público, que se faz por meio de contrato administrativo. O terceiro é um mero executor material, destituído de qualquer prerrogativa com o poder público, uma vez que não se trata de gestão do serviço público, mas uma mera prestação de serviços, de acordo com Machado (2008), portanto, no caso em questão pode ser considerada uma desvantagem haja vista, o fato de não ser utilizar o capital humano próprio do município.

Como vantagem da atual gestão de projetos pode ser enfatizada principalmente a confiança de ter uma empresa de renome no mercado, além de capital humano capacitado, ainda conforme Machado (2008), o objetivo de um processo de terceirização é a liberação da empresa da realização de atividades consideradas

acessórias (ou atividades meios), permitindo que a administração concentre suas energias e criatividade nas atividades essenciais. Como resultado desse processo alcança-se maior eficiência com serviços de melhor qualidade.

Em referência a quantidade de projetos aprovados por ano e ao tempo em que o município recebe os recursos para que comprove a sua efetiva aplicação, o entrevistado declarou que:

São muitos os projetos que foram aprovados no ano de 2018, quando do tempo depende muito do tipo do projeto que fora aprovado, mais no geral a demora é pouca, da sua efetiva aplicação, tem projetos que são por etapas, quando o término de uma etapa vem os fiscais, fazem metragem ou verificação se tudo ocorreu dentro do plano de execução, assim dão o parecer para a liberação dos recursos da próxima etapa (Entrevistado - Prefeitura do Município de Jaicós).

Segundo Granja (2012), os projetos tendem a passar por vários profissionais até ser concluído, esse fato é determinante no resultado final, pois estas pessoas devem ser especializadas além de portar outras características importantes. Portanto, como se depreende da resposta obtida, a qualidade e rapidez dos projetos dependem de alguns fatores como as questões burocráticas e, por conseguinte da eficiência e efetividade dos profissionais envolvidos.

No que se refere à importância da gestão de projetos para o município de Jaicós, se este atende as necessidades e o que poderia ser feito para melhorar esse processo, o entrevistado afirma que:

É de grande importância para o município, pois a entrada de projetos e sua gerência dentro do mesmo ajudam e muito o crescimento do município, haja vista a escassez de recursos em que os municípios se encontram hoje, para a sua melhora deveria haver uma equipe própria dentro do quadro permanente de servidores do município (Entrevistado - Prefeitura do Município de Jaicós).

Depreende-se da afirmação, que a gestão de projetos é tida como importante pelo município, em virtude da escassez de recursos. Entretanto, conforme Machado (2008), o município tem que observar o princípio da eficiência, pois o administrador não possui apenas o direito à prestação do serviço, mas a sua prestação satisfatória, célere

e efetiva, que no caso em questão não parece ser a regra para a gestão dos projetos, pois em longo prazo, a opção de capacitação de servidores do quadro do município para a gestão de projetos poderia ser mais eficiente do que a terceirização.

Considerações finais

O presente artigo pretendeu analisar a importância da gestão de projetos no município de Jaicós, Piauí, devendo para tanto identificar qual o papel que a gestão de projetos assume e, relatar de que maneira são estruturados os processos de gestão de projetos do município.

Os resultados apontam que a gestão de projetos pode ajudar o município na aquisição de recursos que possam ser aplicados nas áreas mais necessárias. Em relação aos procedimentos adotados, atualmente a gestão de projetos no município é terceirizada, sendo possível detectar que os principais motivos da terceirização são a falta de pessoal especializado para este tipo de ação e as constantes mudanças de gestor municipal, que terminam ensejando a terceirização da atividade para escritórios já qualificados e capacitados para tal função.

Pôde ser constatado que a vantagem da atual gestão de projetos no município é o fato de ter a grande confiança de ter um escritório que em curto prazo elabore projetos com o intuito de trazer recursos para o município, já que os mesmos possuem especialistas em seus quadros que sabem como elaborar e conhecem os trâmites para tal. E a desvantagem notada é o fato de não possuir quadro de pessoal especializado permanente no quadro da prefeitura para fazer estes trabalhos, que em longo prazo sairia menos oneroso para os cofres públicos municipais.

É necessário observar que possivelmente a opção de capacitação de servidores do quadro do município para a gestão de projetos poderia ser mais eficiente do que o atual modelo adotado pelo município, que é a terceirização do serviço.

Os resultados da pesquisa contribuem para corroborar a ideia de que as práticas do gerenciamento de projetos representa um caminho seguro rumo ao desenvolvimento local e ao alcance da qualidade e efetividade das ações na esfera municipal. Uma boa gestão pública depende diretamente de projetos e ações bem elaborados e

gerenciados, por isso a gestão de projetos deve ser constantemente aprimorada, tendo como foco a redução da pobreza, melhoramento da educação e saúde, segurança, infraestrutura, conservação do meio ambiente, preservação da cultura e aumentar a competitividade da economia.

Visto o exposto, é preciso rever a cultura empregada dentro das esferas públicas, e assim primar pelo mais acertado processo a ser adotado, criar estruturas para tal, capacitar profissionais, utilizar recursos de tecnologia e comunicação como peça importante para essa gestão efetiva e indispensavelmente manter como foco basilar os princípios da gestão pública.

Como limitações do presente artigo, evidencia-se a falta de clareza sobre como de fato são realizados todos os processos de gestão de projetos, desde a definição dos objetivos até a entrega final do projeto para apreciação nos órgãos competentes, tendo em vista que em virtude do processo ser terceirizado, não havia informações suficientes na unidade de estudo.

Como investigações futuras sugere-se a análise da aplicabilidade dos recursos obtidos via gestão de projetos, estudos comparativos da relação custo-benefício entre terceirização e realização interna das atividades de gestão de projetos e quais os obstáculos e facilitadores para uma eficiente gestão de projetos nos municípios.

Referências

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde. **Manual de procedimentos para execução de convênios ou termos de compromisso e para obras e serviços de engenharia executados direta ou indiretamente pela funasa /** Ministério da Saúde, Fundação Nacional de Saúde. – Brasília : Funasa, 2015.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Convênios e outros repasses. Tribunal de contas da união. – 4.ed. Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo, 2013.**

CARVALHO, Claudinê Jordão. **Elaboração e gestão de projetos.** Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011. CORRÊA, Henrique. **Administração da produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2010.

DELLAGNELO, Eloise; SILVA, Rosimeri. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração.** VIEIRA, Marcelo. Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática. Organizadores: Marcelo Milano F. Vieira, Deborah M. Zouain. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed – São Paulo: Atlas, 2009.

GANATRA, A. **Amadurecendo o gerenciamento de projetos com a utilização de uma metodologia**. Disponível em: PMI Virtual Library | <www.PMI.org.2011> acesso em: 15 Dez 2018.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio **Elaboração e avaliação de projetos** / Sandra Inês Baraglio Granja. – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 120p. :

JUNIOR, Ivan Coriolano Barros Durand, DALL'AGNOL, Roberto Mauro A **Importância da gestão de projetos na captação de recursos para a administração municipal**. REDES - Rev. Des. Regional, Santa Cruz do Sul, v. 19, nº 2, p. 126 - 137, maio/ago. 2014.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**/ Harold Kerzner, tradução de João Gama Neto e Joyce I. Prado. – São Paulo: Editora Blucher, 2015.

KOHL, André e OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. **Gestão da qualidade na administração pública brasileira**. In: Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

LOBO, Eduardo **Elaboração e avaliação de projetos** . Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MACHADO, Ana Cláudia Adriano **A terceirização na administração pública: vantagens e desvantagens**. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.

MENEZES, Luís Cesar de Moura. **Gestão de projetos**: 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

METRING, R. A. **Pesquisas científicas**: planejamento para iniciantes. Curitiba: Juruá, 2009.

NETO, Orlando de Sá Cavalcante, Costa, Fabio Gondim Pereira da. **Manual de obtenção de recursos federais para os municípios**. Distribuição gratuita Senado Federal – Instituto Legislativo Brasileiro (ILB). Brasília, 2011.

PRADO, D. **Gerenciamento de projetos e programas nas organizações**. Nova Lima, Minas Gerais: INOG Tecnologia e Serviços, 2004. v. 1.

SEBRAE. **Políticas públicas: conceitos e práticas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3 ed. Porto Alegre, RS. Editora Bookman, 2005.