



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA – DGP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – BAP

TÂNIA MARIA NÓBREGA DE ARAÚJO

GESTÃO DE PROJETOS:

AS DIFICULDADES DE GERIR PROJETOS EM PEQUENOS MUNICÍPIOS

LIVRAMENTO-PB
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA – DGP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – BAP

TÂNIA MARIA NÓBREGA DE ARAÚJO

**GESTÃO DE PROJETOS:
AS DIFICULDADES DE GERIR PROJETOS EM PEQUENOS MUNICÍPIOS**

Trabalho apresentado à Universidade Federal da Paraíba como requisito para a conclusão do curso de **Bacharelado em Administração Pública** sob a orientação do Prof. Dr. Hermann Hrdlicka.

LIVRAMENTO –PB
2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A663g Araújo, Tânia Maria Nóbrega de.

Gestão de projetos: as dificuldades de gerir projetos em pequenos municípios / Tânia Maria Nóbrega de Araújo.

- João Pessoa, 2021.

18 f. : il.

Orientação: Hermann Atila Hrdlicka.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Administração pública. 2. Gestão de projetos. 3. Tomada de decisão. I. Hrdlicka, Hermann Atila. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(02)

TERMO DE APROVAÇÃO

TÂNIA MARIA NÓBREGA DE ARAÚJO

TÍTULO:

GESTÃO DE PROJETOS:

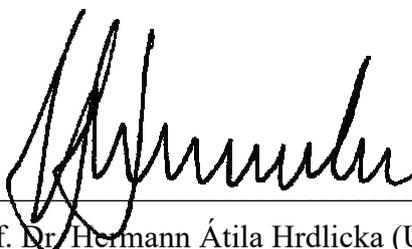
AS DIFICULDADES DE GERIR PROJETOS EM PEQUENOS MUNICIPIOS

Artigo científico apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração Pública na UFPB, como requisito parcial à obtenção do grau de graduada, sob avaliação da seguinte banca acadêmica.



Prof. Ms. Geraldo Magela de Andrade (UFPB)

Examinador



Prof. Dr. Hermann Átila Hrdlicka (UFPB)

Orientador

João Pessoa, 16 de Junho de 2021.

GESTÃO DE PROJETOS

AS DIFICULDADES DE GERIR PROJETOS EM PEQUENOS MUNICÍPIOS

Tânia Maria Nóbrega de Araújo- BAP/UFPB¹
Prof. Dr. Hermann Atila Hrdlicka. - DGP/UFPB²

RESUMO

Esta pesquisa exploratória baseada em estudo de caso foi realizada através de consultas em livros, artigos, fontes eletrônicas e entrevista, para compreender aspectos do gerenciamento de projetos na Gestão Pública de um pequeno município localizado em Livramento (PB). O artigo discute sobre os desafios enfrentados pela preparação, monitoramento e avaliação de projetos, examina os desafios e oportunidades enfrentados para a aplicação das melhores práticas de gestão de trabalhos ao nível de governança local no município objeto. O estudo permitiu compreender as dificuldades em gerenciar projetos nos pequenos municípios, principalmente em função de agendas políticas, expectativas de habitantes locais, e, no presente, a Pandemia do Covid 19. O trabalho apresenta limitações de ordem técnica e funcional ao não considerar o departamento de licitações e que se relaciona fortemente com o gerente de projeto. Os autores recomendam o aprofundamento do tema em novos estudos junto a pequenos e médios municípios, para tornar mais eficiente, eficaz e efetiva a execução de projetos.

Palavras-chaves: Gestão de Projetos. Gerenciamento. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This exploratory research based on a case study was carried out through consultations in books, articles, electronic sources and interviews, to understand aspects of project management in Public Management of a small municipality located in Livramento (PB). The article discusses the challenges faced by the preparation, monitoring and evaluation of projects, examines the challenges and opportunities faced for the application of the best work management practices at the local governance level in the object municipality. The study allowed us to understand the difficulties in managing projects in small towns, mainly due to political agendas, expectations of local inhabitants, and, at present, the Covid 19 Pandemic. The work has technical and functional limitations by not considering the department of bids and that it relates strongly to the project manager. The authors recommend deepening the theme in new studies with small and medium-sized municipalities, to make the execution of projects more efficient, effective and effective.

Key-words: Project Management. Management. Decision making,

¹ Graduanda do curso de Administração Pública pela Universidade Federal da Paraíba -UFPB

² Mestre e Professor do curso de Administração Pública da Universidade Federal da Paraíba - UFPB

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4.
2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	5
3 ETAPAS DA GESTÃO DE PROJETOS.....	8
4 ALGUNS ERROS COMUNS ENCONTRADOS NA REALIZAÇÃO DO PROJETO... 	11
7 RESULTADO DE PESQUISA	13
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
9 REFERÊNCIAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

A gestão, o monitoramento e a avaliação do projeto são componentes cruciais das instituições governamentais e a consequente aplicação de ferramentas e técnicas de Gerenciamento de Projetos (PM) no nível de governança municipal está gradualmente se tornando uma questão importante nas economias em desenvolvimento, principalmente pela nova orientação aplicada à Administração Pública. Conhecido como Novo Modelo Gerencial da Administração Pública, aparece, em meados da década de 1980, como resposta ao cenário de crise econômica (crises do petróleo de 1973 e 1979), ingovernabilidade, alto comprometimento fiscal e mudanças nas estruturas sociais devido ao prenúncio de processo de globalização e dos avanços tecnológicos (ABRUCIO, 1997).

Essa abordagem começa a se articular como um movimento em desenvolvimento que percebe a importância da gestão de projetos como plano adequado para executar os objetivos estratégicos focados em eficiência, eficácia, menor tempo, avaliação e monitoramento dos riscos na execução de projetos, principalmente no setor público que envolve riscos maiores: i) os processos de aquisições e contratações restritas pela lei das licitações e suas congêneres; ii) as descontinuidades, devido às mudanças ocasionadas pelos mandatos ou sucessões políticas; iii) as atividades do setor público muitas vezes vinculadas a processos obscuros; dentre outros (SOARES & BEIRÃO JR., 2012).

Diferentes autores, entre eles, o Project Management Institute (PMI, Inc, s/d) e Carneiro et all. (2010), entendem que a esfera pública tem utilizado com mais intensidade as práticas de gerenciamento de projetos como uma ferramenta facilitadora para o atingimento de um índice maior no êxito na implementação das políticas públicas. Porém, diferentes desafios e tendências se apresentam como a gestão de projetos é afetada no setor público em função de:

- **Clima político e econômico que pode mudar rapidamente**, como lembram os autores:

Adaptação ao cenário político: um desafio particular no Brasil é a falta de projeto continuidade por causa de ciclos políticos e eleições a cada dois anos. E quando os líderes mudam, geralmente o primeiro, alguns níveis de liderança abaixo deles mudam (CARNEIRO et all. 2010).

- **Rotatividade de agentes ou os sentimentos do público alvo** dessa política pública;
- **Compreensão da política local:** diretrizes, políticas, procedimentos e estatutos podem afetar os projetos.

- **Lidar com o escrutínio público:** falhas chamam a atenção, principalmente em ambientes legais que exigem transparência à Sociedade;
- **Adaptação a possíveis cortes de orçamento:** muitos projetos são tolhidos em seus planos financeiros em função de cortes extemporâneos em função de mudanças nos cenários político e econômico, principalmente em pequenas cidades.
- **Multiplicidade de partes interessadas – Stakeholders.** É o caso de necessidades sociais fundamentais não satisfeitas, como o abastecimento de água pode ser maior em pequenos municípios estabelecidos na Região Nordeste. Citamos, como exemplo, um projeto de parceria idealizado, em 2000, na cidade de Livramento-PB, um pequeno município de apenas 8 mil habitantes e a origem de uma parceria pública privada de utilização da água de um açude local conhecido como Açude do Russo; o projeto não teve solução de continuidade em função de posseiros e a apropriação de terra no entorno (*stakeholders* agressivos) e por falta de recursos financeiros³.

Presume-se que, devido a limitações com algumas dessas características, as dificuldades em balancear iniciativas necessárias e satisfazer as promessas políticas e conduzir de modo eficiente e eficaz projetos em cidades de pequeno porte são maiores. São realidades como essa que fez surgir a pergunta orientadora neste artigo: **quais problemas são encontrados no gerenciamento de projetos em pequenos municípios?**

O presente trabalho qualitativo teve como objetivo evidenciar as dificuldades de gerenciar projetos na cidade de Livramento-PB por ser um município de pequeno porte, com problemas e restrições na área de tais projetos. Assim, como um estudo de caso procurou-se conhecer, em pesquisa exploratória fundamentada em fontes secundárias específicas e, também, em entrevista realizada com um agente público: (i) a definição sobre gestão de projetos, (ii) os projetos realizados em município de pequeno porte, (iii) as restrições encontradas no decorrer desses projetos,

2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Entende-se por projeto, segundo Heldman (2006) uma ação com tempo determinado que tenha como objetivo a criação de um produto ou serviço único. O Guia PMBOK — Terceira edição caracteriza o gerenciamento de programas como “gestão centralizada e coordenada de um grupo de projetos para alcançar objetivos de programas (sociais, econômicos, etc.) e benefícios estratégicos.” Seu forte foco no planejamento estratégico distingue tais projetos de projetos mais táticos. São três os níveis de governo

³ Relato de entrevista feita pelo presidente da Associação do Sarapó.

que abrangem projetos ou programas governamentais: o nacional, o regional ou estadual e o local, aqui entendido as municipalidades e órgãos de administração indireta locais (PMI, Inc., 2006, p. 7).

Diferentes autores definem projetos como um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto ou serviço único (PMI, Inc., 2006); outros, como Robbins (2000) caracterizam-nos com conjunto de atividades que acontecem uma única vez, com começo e fim definidos por um cronograma. Para o Governo Federal, é um instrumento de programação para alcançar objetivos de um programa, envolvendo processos, operações, limitados no tempo, e que resultam em um benefício de expansão ou aperfeiçoamento das ações governamentais (BRASIL, 2007).

Por gestão de projetos entendemos um conjunto de práticas usadas para planejar, desenvolver, executar, e acompanhar um projeto; envolve benefícios esperados de redução de custo, otimização do tempo, o controle de riscos. Em outras palavras, é uma função administrativa que abrange a aplicação de processos, métodos, habilidades, conhecimento e experiência para alcançar objetivos específicos de acordo com os critérios e parâmetros desenvolvidos na concepção. Chama a atenção que o termo gestão, na Administração Pública, se altera para Gerenciamento, uma atividade mais ligada com controle, como de fato o é, haja vista a ênfase em monitoramento e cuidados na elaboração de contratos (PMI, Inc., 2006).

Provavelmente, essa rápida evolução e aplicação da Gestão de Projeto teve como maior motivador a escalada espacial iniciada nos anos de 1960 de colocar um homem na Lua no final da década; também ocorreram os primeiros usos da metodologia de gerenciamento de projetos no Brasil na construção de grandes obras públicas, a partir de 1964. Atualmente nos desafios de gestão de projetos estão relacionados objetivos não muito claros, mudanças no escopo, gestão imprópria de riscos, e cronograma impossível (PATIL, 2016); com as novas tecnologias de informação como inteligência artificial, e a rapidez em inovações. Segundo (TORREÃO, 2007).

As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. O PMI estima que aproximadamente vinte e cinco por cento do PIB mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerencia de projeto no mundo (TORREAO, 2007).

Segundo o PMBOK *Government Extension* (PMI, Inc., 2006, p. 5), os projetos governamentais são únicos em suas características comparadas com o setor público, daí a importância em se considerar: i) Restrições legais; ii) Prestação de contas ao público, e iii) Utilização de recursos públicos.

Projetos governamentais geralmente estão sujeitos a leis e regulamentos adicionais que podem impactar significativamente os projetos do governo; leis e regulamentos estabelecem limites claros para órgãos governamentais, na liderança executiva, ministérios, agências e departamentos. Para prosseguir além desses limites, os funcionários do governo geralmente devem obter permissão do órgão governamental ou de um órgão administrativo com autoridade delegada. Se concedida, esta permissão pode assumir a forma de uma mudança na lei ou uma renúncia de uma exigência legal, como o foi na compra de vacinas experimentais contra o COVID 19.

Em projetos do governo, os gerentes de projeto são responsáveis por prestar contas a muitas partes interessadas, internas ou externas, além do cliente imediato. Os participantes internos podem incluir vários membros do governo, incluindo a liderança executiva e representantes de ministérios, agências, e departamentos, bem como funcionários. Participantes externos incluem membros do público, grupos de interesses especiais, imprensa e outros níveis de governo. Todos esses participantes do processo de responsabilização podem ter o direito para desafiar ou protestar contra as decisões tomadas por gerentes de projetos em projetos do setor público (PMI, Inc., 2006).

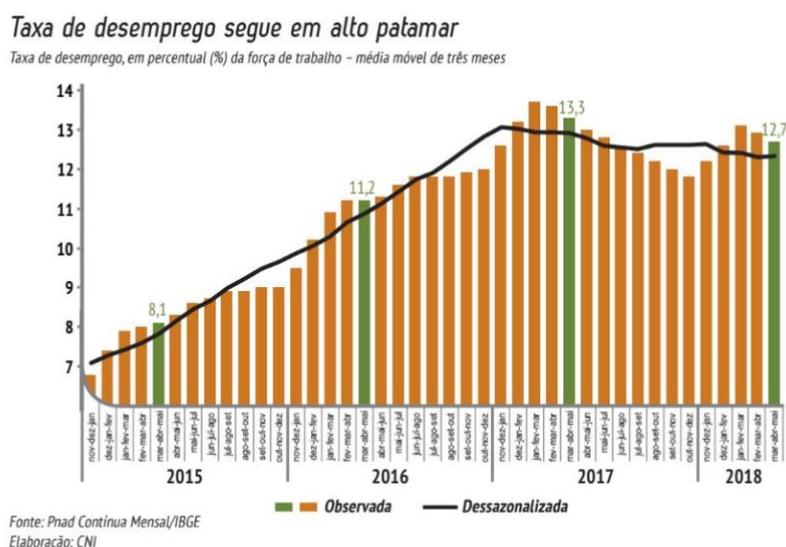
Quanto à utilização dos recursos públicos oriundos de recursos obrigatórios como impostos, títulos e outras taxas que exigem autoridade orçamentária para obrigar e subsequentemente, gastar, ou desembolsar esses fundos, num processo que envolve i) seu comprometimento por meio de uma resolução de orçamento que reflete o consenso do corpo legislativo; ii) o comprometimento (empenho) de valores quando uma ação de aquisição é executada, e iii). A aplicação final (ou gastos) quando as mercadorias são entregues ou os serviços são prestados. (PMI, Inc., 2006)

Os projetos de origem pública levam mais tempo para serem executados devido a contingências diversas, onde não se exclui a falta de planejamento, pois várias vezes os gestores deixam de usar o recurso obtido para uma determinada obra para investi-lo em algo de urgência. Como exemplo, uma obra de uma praça pública com reforma licitada,

contratada e em andamento, pode vir a ser suspensa em função de urgência na compra de material médico para a Saúde.

Como vemos, apesar de consagrada, a ideia de gerenciamento (gestão) de projetos é pouco assimilada em pequenos municípios brasileiros. Segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), nessas localidades, bem diferente das grandes cidades existe um alto índice de desemprego, um problema que vem agravando cada vez mais uma economia local de subsistência, portanto dependente de recursos federais.

Figure 1 - Evolução do índice de desemprego no Brasil - 2015-2018



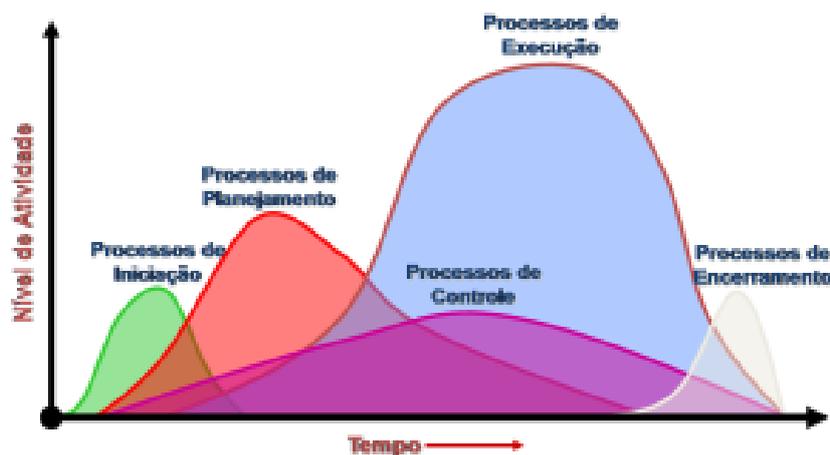
3 ETAPAS DA GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com a figura 1, os passos principais para o andamento do projeto são divididos em iniciar, planejar, executar, acompanhar, controlar e encerramento dos projetos:

- **Iniciação** como o nome já diz é o processo inicial que compreende em definir e formalizar os objetivos de projetos, incluindo junto a razão para qual um projeto específico se constituiu da melhor forma para satisfazer os requisitos (ALMEIDA, 2008).
- **Planejamento** é nela que são identificadas e selecionadas as melhores estratégias.

- **Execução** diz respeito na mobilização da equipe de trabalho para colocar em prática todo o projeto.
- **Controle** é um ponto muito importante, pois é no controle que pode ser avaliado o andamento da obra seja ela de uma praça de um recurso para a cidade para ajudar no emprego aos moradores da mesma entre outros
- **Encerramento** que é o termino das atividades em chegada a fase final, incluindo a confirmação de que o trabalho está em conformidade com os requisitos e a aceitação formal do produto pelo cliente.

Figure 2 - Processos gerenciados com base no PMBOK



Fonte: Guia PMBoK, 2013

De acordo com (SILVEIRA, 2008; STEFANOVIC, 2007; KERZNER, 2006). A gestão de projeto destaca-se no bojo da reforma, consiste assim em uma ferramenta facilitando a descentralização do processo na tomada de decisão, ligando os recursos empregados aos resultados, possibilitando um alinhamento maior das ações tendo como objetivo estratégico, aperfeiçoar o desenvolvimento organizacional.

No Brasil, as iniciativas no bojo da NGP foram traçadas depois do diagnóstico que enfatizava falhas na Constituição de 1988, apoiando-se nas tentativas de aprendizado obtido por meio da experiência internacional recente, culminando com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995 (ABRUCIO, 2007)

O plano acima mencionado, foi estruturado e baseado em três pontos que são a definição de objetivo que o administrador público tem que atingir em sua unidade, a garantia de autonomia para o administrador público no que se refere a gestão dos recursos humanos, financeiros e matérias e por fim o controle dos resultados.

No Brasil, o poder público faz um papel fundamental nos projetos. Mas para que isso aconteça é preciso que os gestores públicos conheçam a importância de uma gestão estratégica e sempre inovem em métodos que possa garantir a governança sem que ultrapassem os limites de cada um dos dirigentes. Segundo HELDMAN, 2009

O Gerenciamento de projetos compõe hoje uma área da Administração cada vez mais demandada pelas organizações, sejam elas pequenas ou grandes, públicas ou privadas, evidenciando a adoção de mecanismos formais de gerenciamento de projetos, visando melhores resultados (HELDMAN, 2009)

Estudos mundiais apontam que 69% dos projetos são entregues fora de prazo, com atraso para ser bem mais específico, 50% apontam problema com custo, 31% com problema na qualidade. No Brasil o índice é bem alto sobre esses problemas, a figura 2, relata o índice de problemas sobre essas ações que o Brasil enfrenta, que não é diferente das demais.

Tabela 1 - Problemas enfrentados pelos Municípios Brasileiros no gerenciamento de projetos

Brasil em porcentagem	
Dificuldades com o prazo	67%
Problemas com os custos	50%
Referentes a qualidade	32%

Fonte: Pmsurvey, 2014

4 ALGUNS ERROS COMUNS ENCONTRADOS NA REALIZAÇÃO DO PROJETO.

Segundo pesquisas, cerca de trintas por cento dos projetos falham ou não atinge seus objetivos e atrasam suas obras, o que se explica pelos assim chamados erros cometidos pelos gestores de projetos, dentre eles um escopo mal definido ou a falta de disciplina no planejamento.

Sabemos que o planejamento é essencial para o êxito de qualquer projeto; o responsável deve ter muito cuidado, analisar e até mesmo prever um imprevisto para antes que aconteça ele já tenha a solução, assim com um roteiro traçado será mais fácil saber que rumo o projeto tomará, isso envolve um escopo bem definido.

Como foi dito acima, subestimar um risco após iniciar o projeto, um bom gerenciador não pensa só nos pontos positivos de um trabalho, ele também calcula os riscos. A má administração de tempo também conta, pois planejar um cronograma é umas das grandes dificuldades de gerente de projetos e é através de um cronograma que podemos monitorar quanto tempo levar uma determinada obrar.

5 AS DIFICULDADES DE GERIR PROJETOS EM PEQUENOS MUNICÍPIOS

As dificuldades que o Brasil enfrenta sobre os projetos em pequenos municípios estar ficando mais grave, hoje no Brasil são vários municípios de pequeno porte, tendo assim enfrentados grandes (limitações) principalmente as limitações financeiras e constitucionais, essas autonomias municipais estão ligadas as execuções das ações em especial da política pública, a burocracia e o controle de alguns órgãos são um dos grandes desafios, outra dificuldade bem vista é a escassez de recursos. É provável que o setor público tenha um planejamento de receita para aquele ano, mas pode não se concretizar, pois, as verbas são de prioridade para outras finalidades. Se uma obra tem um valor X e o recurso vem a menos a obra não será finalizada.

Um projeto bem interessante que devemos citar é o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, pois ele enfrenta inúmeros problemas, como por exemplo, a transposição do Rio São Francisco, sendo a maior obra do (PAC) do Nordeste, e ainda tendo como objetivo fornecer água para 12 milhões de pessoas sendo 390 municípios e quatro estados dentre eles está o Estado da Paraíba.

Esse projeto visa à construção de canais, túneis e aquedutos, assim podendo desviar água de canais para a população que atingida pela seca. Para todo esse projeto chegar a um resultado, o mesmo passa por um andamento que é dividido em etapas. O responsável faz um levantamento de demanda, planejamento, coloca em prática, acompanha o andamento do serviço.

Um ponto que merece atenção na gestão de projetos no setor público é a falta de centralização em busca de informações. Muitos setores querem a mesma informação relativa a um projeto. Se tivesse alguma ferramenta que facilitasse o acesso aos dados, o gestor das ações planejadas teria mais tempo para a execução e assim ficaria menos preso às demandas dos órgãos controladores.

Outra dificuldade é a falta de recursos. É provável que a administração pública tenha um planejamento de receita para aquele ano, mas isso não é finalizada, porque as verbas são priorizadas para outras finalidades. Ao enfrentar tantas dificuldades, os gestores públicos começam a perceber o quanto é importante o planejamento, gerenciamento para colocar em prática suas ações. Nas receitas, os pequenos municípios têm consigo uma baixa arrecadação de renda própria, sendo assim trazendo para si uma grande dependência das transferências intragovernamentais vindas do governo e do Estado, as arrecadações dos impostos próprios na maioria das vezes são mínimas, pois os gestores não querem cobrar diretamente, não querem ser cobrados diretamente da população do retorno do imposto. Por fim, uma grande parte da renda das cidades de baixo porte vem através da previdência como aposentadoria, auxílio maternidade, auxílio doença, pensão, etc., sendo que 70% da economia nesses municípios é sobre a previdência.

6 COMO A GESTÃO DE PROJETO ATUA EM MEIO A PANDEMIA

O gerenciamento de projetos ainda está com muita escassez em cidades de pequeno porte, ou seja, um município pequeno de baixa população como, por exemplo a cidade de Livramento no interior da Paraíba, com aproximadamente 8 mil habitantes, ainda mais agora no tempo em que vivemos. Com a pandemia, muitos projetos deixam a desejar. Uns pararam e outros diminuíram o andamento de execução, ainda mais com um baixo processamento na obra, acarretando um grande atraso nos projetos. Como

aconteceu com a pavimentação de algumas ruas de Livramento, por exemplo, apenas quatro funcionários podiam trabalhar nas ruas para que assim não ocasionasse aglomeração.

A pandemia do “COVID-19” impactou bastante a área de gestão de projetos e trouxe a incerteza de cumprimento de deveres aos cargos confiados aos gestores públicos, com isso veio a crise financeira afetando o desempenho e vários desafios lançados como, por exemplo, alteração na demanda, funcionários reduzidos, dificuldades nos projetos, etc., maiores exigências aos gerentes de projeto. Sabemos que devido à Pandemia houve modificações e paralizações nos projetos do mundo inteiro, afetando diferentemente as grandes metrópoles e os pequenos municípios, onde o impacto está mais evidente, tanto na execução quando nas questões financeiras, apesar da ajuda substancial realizada pelo Governo Federal ao antecipar receitas à esses municípios de modo a mitigar problemas sociais. De forma geral, presume-se um aumento significativo no risco por atraso no projeto.

Diante do cenário vivenciado, é de suma importância buscar soluções, pois são profissionais capacitados em inovar, e estamos em uma fase que a cada dia surge um desafio diferente, por isso, cabe ao gestor de projetos buscar a melhor estratégia para minimizar o prejuízo. Podemos citar algumas etapas importantes para que se obtenha êxito no projeto em andamento: i) estabelecer uma equipe para a tomada de decisão urgente, ii) avaliar os riscos; iii) esclarecer mecanismos de respostas, iv) redefinir planos contingenciais e nova divisão de tarefas ; e v) manter sempre o bem-estar físico e emocional dos colaboradores.

Além da situação financeira das prefeituras, os gestores têm que lidar com o aumento na demanda por serviços públicos e o crescimento do número de casos confirmados de COVID-19, contabilizando, além da preparação de um plano de imunização, as obras inacabadas. Independente do desgaste causado pelo problema pandêmico, cada gestor tem que aprofundar o olhar para o seu município, analisando com mais eficiência a sua situação específica para entender onde estão suas fraquezas que possa resolver com o máximo de eficácia.

Finalmente, no mundo globalizado, é possível perceber que o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo e inovando cada vez mais, pois é necessário a estratégia das

organizações (de diferentes setores, inclusive públicas) no gerenciamento de projetos para auxiliar no atingimento de seus objetivos e proporcionar melhores resultados.

7 RESULTADO DE PESQUISA

Realizou-se uma entrevista no município de Livramento-PB, distante 250 km da capital, João Pessoa, em pleno Planalto da Borborema, em solo rochoso/arenoso, em altitude de 584 m. Possui 3 açudes; Russo, Salitre e o açude do Estado. Com clima quente e seco, com temperaturas variando entre 18° e 32°, apresenta chuvas irregulares e mal distribuídas – típicas do semiárido brasileiro de catingas, apresenta a população de 7.256 habitantes, dado registrado no último censo realizado. O atrativo turístico da cidade é seu charme ao preservar o aspecto do interior paraibano em sua atmosfera original e possuir feiras populares notáveis (<https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-livramento.html>).

O estudo de caso foi instrumentalizado por roteiro de perguntas dirigidas a um Engenheiro Civil, de gênero masculino, formado no ano de 1980, com experiência em termo de prefeitura de mais de 30 anos e, diferentes prefeituras; atualmente exerce funções na prefeitura municipal de Livramento-PB há 9 anos. No que diz respeito a cursos de gerenciamento de projetos o entrevistado citou alguns que foram realizados por ele ao decorrer de sua carreira profissional como o curso via SEBRAE, outra via CREA no Rio Grande do Norte.

Segundo o entrevistado:

- Sua função é receber os projetos, analisar cada um e enviar ao setor de licitação, e quando chegam as propostas das construtoras, o profissional analisa, dá o seu parecer e lança a empresa vencedora, acompanhando a execução do projeto.
- O projeto da prefeitura com mais dificuldade de gerenciar por ser um município de pequeno porte está sendo uma pavimentação onde o projeto foi realizado no escritório e aprovado pela CEF (Caixa Econômica Federal), mas o banco não observou a questão da acessibilidade.
- Todos os projetos são benéficos para a população. Ele citou como exemplos as pavimentações, as construções de cisternas, as quadras de

eventos e as UBS (Unidade Básica de Saúde). Agora a Prefeitura receberá um recurso garantido para uma reforma total do mercado público da cidade, no valor de 300.000,00.

- Diante de um cenário de pandemia, a área de projeto de algum modo foi afetada, mas não ficou parada: executada de maneira mais cautelosa e obedecendo aos decretos municipais e sem aglomerações: como exemplo, o entrevistado apontou uma pavimentação de calçamento em meio à pandemia realizada por três a quatro pessoas em uma área extensa de mil metros quadrados, isto é, com um distanciamento social notável, mas que aumentou o prazo de entrega final.

Ao encerrar o entrevistado declarou que, ao longo de sua trajetória na Prefeitura Municipal de Livramento, houve um projeto que não foi concluído: a construção de uma UBS. Seria uma ampliação, mas a gestão anterior demoliu o prédio e não aplicou o restante da verba; feita a mediação com os órgãos de controle, os recursos foram cortados pelo Governo Federal.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas cidades pequenas não crescem devido às dificuldades de gerir projetos públicos visando o melhor uso de recursos para que o município possa desenvolver-se. O presente trabalho buscou em estudo de campo mostrar como as dificuldades enfrentadas pelas cidades pequenas no tocante à gerenciamento de projetos, uma realidade que poucos mostram. Sabe-se que a transparência é algo muito importante para a gestão pública, pois assim os cidadãos conseguem acompanhar o andamento das obras mantidas pelos impostos que pagam.

Este trabalho apresentou muitos pontos positivos quando a gestão de projetos no setor público é feita de modo correto, por exemplo, na construção de um posto de saúde, onde se busca a entrega da obra na data estabelecida e contar com uma unidade bem equipada em termos de aparelhos e mobiliário – uma necessidade nos tempos de COVID 19..

Estruturou-se o estudo visando atender os seguintes objetivos: i) a definição sobre gestão de projetos, (ii) os projetos realizados em município de pequeno porte, (iii) as restrições encontradas no decorrer desses projetos, amparados na pergunta orientadora da pesquisa: **“quais problemas são encontrados no gerenciamento de projetos em pequenos municípios?”**

O trabalho ofereceu respostas à essas perguntas, algumas diretamente no levantamento do referencial teórico, em algumas pesquisas e as restrições ao gerenciamento de projetos no município objeto deste estudo.

Como toda pesquisa exploratória, há limitações relacionadas com o próprio estudo de caso e a dificuldade em aprofundar o tema, haja vista ser o município de pequeno porte e com poucos projetos em andamento. Outrossim, recomenda-se usar o tema deste trabalho para aplicação e aprofundamento em outros estudos do gênero, em municípios de pequeno e médio porte, visando obter um quadro que possa generalizar as dificuldades encontradas pelos gerentes de projetos nesses municípios, inclusive como está estruturada a função.

REFERÊNCIAS

- Jordão de Carvalho, Claudinê. 2016 .** *Elaboração e Gestão de Projetos*. 2016 .
- A GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: Rudolfo Kreut, Rafael e Mendes Vieira, Kelmara. 2018 .** 2018 , Revista de Gestão Pública.
- BRASIL. 2007.** *Manual de elaboração do PPA 2008-2011*. Brasília : s.n., 2007.
- CARNEIRO et all. 2010.** *Gestão Pública: o papel do planejamento, gerenciamento de portólio, programas e projetos dos estritórios de projetos na modernização da gestao pública*. R. de Janeiro : Brasport, 2010.
- Emmanuele, Alice. 2016 .** *4 problemas da gestão pública municipal no Brasil*. 13 de outubro de 2016 .
- Maturidade em gerenciamento de projetos na administração pública: o caso da .* **Henriques Patrício, Raphael Alexandre e Silvestre Fernandes Neto, José Antonio. 01/06/2019 .** 01/06/2019 .
- MATURIDADE EM PROJETOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO DO . Cavalcante Nascimento, Thiago , Veras, Manoel e Milito, Claudia Maria . 2013 .** 2013 , sistema e gestão , revista eletronica .
- 2021.** *Município de Livramento*. Livramento, Paraíba, Brasil : s.n., 8 de 04 de 2021. Cidade Brasil.
- PATIL, G. V. 2016.** Project Management CHallenges. *Journal of Multidisciplinary Engieering Science and Technology*. Nov de 2016, Vol. 3, 11, p. 6019 a 6024.
- Pereira Viana, Cesar. 2012 .** A GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO . 2,5,6 de junho de 2012 .
- PMI, Inc. s/d.** Project Management in the public Sector. *www.pmi.org*. [Online] s/d. [Citado em: 03 de 11 de 2020.] *www.pmi.org*.
- PMI, Inc. 2006.** *Government Extension to the PMBOK Guide Third Edition*. 3. Newtown : PMI, 2006. p. 129. ISBN 13:1-9306699-91-5.
- PROJECTER, BUILDER. 2017 .** *CONHEÇA OS ERROS MAIS COMUM AO GERENCIAR PROJETO E COMO EVITALO* . 28 de 06 de 2017 .
- Projecter, bulider. 2020.** Projeto pelo Brasil . *conheça os benefcios do gerenciamento de projeto no setor público* . 04 de novembro de 2020.
- SOARES, F. C. e BEIRÃO JR., H. F. 2012.** *Concepção de gestão e projetos públicos*. 2012.
- SOARES, Felipe Cantório e BEIRÃO JR., Humberto Francisco. 2011.** *Concepção e gestão de projetos públicos*. Florianópolis : IF-SC, 2011.

