

## A Importância da Gestão de Projetos nos Municípios

**ROBERTO DE FREITAS DIAS**

Resumo: O presente artigo trata da importância dos Escritórios de Projetos no âmbito da Administração Pública Municipal, mostrando de forma clara como o planejamento e as boas práticas da Gestão por projetos podem impactar no gerenciamento dos recursos públicos municipais, otimizando resultados, tornando eficaz o aparelho do Estado.

Palavras Chaves: Escritório de Projetos Municipais; Gestão por Projetos; Planejamento Estratégico

---

<sup>1</sup>Candidata ao Título de Especialista em Gestão Governamental, Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Acaraú. Tutora Presencial do Curso de Administração Pública Modalidade à Distância. Assessora Financeira da Escola Estadual Dr. Brunilo Jacó.

<sup>2</sup>Candidato ao Título de Especialista em Gestão Governamental, Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Acaraú. Professor da Universidade Estadual do Vale do Acaraú. Secretário da Administração Pública do Município de Redenção.

## 1 INTRODUÇÃO

Esse artigo visa discutir a importância dos escritórios de elaboração de projetos, assim como mostrar o quanto importante é o planejamento e o monitoramento dos processos também nas instituições públicas - nosso objeto de estudo - que se equipara com empresas da iniciativa privada, se levarmos em conta a quantidade de processos e as burocracias em todas as etapas do processo. Estudaremos através de bibliografias, exemplos que demonstre essa situação, atentando para as boas práticas, antes usadas apenas pela iniciativa, hoje já inseridas no cotidiano das organizações públicas. O gestão por projetos visa analisar de forma sistêmica o processo estrutural dos projetos públicos, apontando as melhorias possíveis frutos desse processo.

Com o evento da globalização, e o acelerado processo de obtenção de informações, onde novas tecnologias reduzem o tempo de resposta e possibilitam a criação de um mundo de oportunidades, também a administração pública precisa se adequar aos novos padrões, visto que os cidadãos estão cada dia mais exigentes, ou melhor, conscientes da seu papel transformador da realidade da comunidade, sentindo-se responsável pelo direcionamento das decisões do aparelho do Estado.

Trataremos da importância da gestão de projetos, na administração pública, especialmente em municípios do interior. Ao observarmos as características da Administração Pública, especialmente ao que se refere a pequenos municípios, sentimos a necessidade de estudarmos sobre os processos de melhoria do uso dos recursos públicos. Sabemos que o município é o setor da administração pública mais próximo do cidadão, por isso buscamos estudá-lo, observando casos de sucesso, para que sirvam de espelho para nossa análise. A gestão por projetos é uma ferramenta bastante conhecida na iniciativa privada, porém pouco usada na gestão pública, que certamente trará grandes avanços e melhorias para a população.

Ao observarmos as características da Administração Pública, especialmente ao que se refere a pequenos municípios, sentimos a necessidade de estudarmos sobre os processos de melhoria do uso dos recursos públicos. As Instituições Públicas são vista pela maioria dos cidadãos

como algo desorganizado, onde ninguém é responsável, ou ninguém é responsabilizado pelo mal uso dos recursos disponibilizados. De certa forma por não ter como objetivo principal a geração de lucro, esta não prioriza a otimização dos recursos, tornando-se difícil mensurar os resultados obtidos e controlar os processos.

As Instituições Públicas são vista pela maioria dos cidadãos como algo desorganizado, onde ninguém é responsável, ou ninguém é responsabilizado pelo mal uso dos recursos disponibilizados. De certa forma por não ter como objetivo principal a geração de lucro, esta não prioriza a otimização dos recursos, tornando-se difícil mensurar os resultados obtidos e controlar os processos.

Nossos municípios lidam diariamente com uma grande quantidade de processos e alguns acabam inoperantes ou simplesmente são esquecidos, procuraremos mostrar o quanto é importante o projetista conhecer a real situação do município ao qual está prestando serviço. E que o escritório de projetos seja vinculado ao município e não ao gestor. Sabemos o descredito da nossa sociedade quanto as políticas públicas, especificamente no que se refere aos gestores, e isso ainda está acrescentado ao despreparo da maioria destes e no pouco comprometimento com a coisa pública, especialmente quanto ao uso dos recursos e tornando-se alheio as inúmeras necessidades as quais passam nossos municípios.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar em que medida os escritórios de elaboração de projetos podem contribuir para aperfeiçoar a utilização de recursos e a eficácia na execução de projetos municipais.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Propor através de estudo de caso, a otimização da utilização de recursos, (humanos, financeiros e materiais) dos municípios pelo planejamento de projetos obedecendo aos parâmetros de cada município;

- Caracterizar a importância da gestão de projetos e a continuidade destes com foco na Administração pública e não no gestor;
- Estudar os avanços e as melhorias decorrentes da gestão por projeto nos municípios.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para darmos solidez ao nosso projeto faremos um breve relato sobre o papel do município na sociedade e como as decisões tomadas podem impactar nos rumos deste. Veremos em nossa pesquisa como a gestão por projetos pode trazer mais qualidade aos serviços e proporcionar maior eficácia ao uso dos recursos públicos. Ser gestor público tem se tornado um desafio. Diariamente o Gestor público precisa estar atualizando seus conhecimentos e buscando formas de otimizar os recursos dentro dos parâmetros da lei, buscando qualidade na prestação de serviços de qualidade, aos cidadãos visto que estes estão cada dia mais conscientes de seus direitos.

### **3.1 O que é Gestão de Projetos?**

Inicialmente faremos uma breve definição do que é um projeto e qual o papel do escritório de projetos, para que possamos identificar sua importância

e os benefícios que a gestão por projetos pode trazer para a gestão pública municipal. Conceituando a palavra projetos buscamos seu significado através do dicionário Aurélio, então vejamos:

“ s.m. O que se tem a intenção de fazer; desígnio; intento; plano de realizar qualquer coisa. / Estudo, com desenho e descrição, de uma construção a ser realizada. / Primeira forma de uma medida qualquer: ainda é um projeto. // Projeto de lei, texto redigido e em tramitação numa Casa legislativa, o qual depende de aprovação para se transformar em lei.”  
<http://www.dicionariodoaurelio.com/Projeto.html>

Como fora definido acima, trata-se de uma intensão, de um designo, de um planejamento de algo futuro, com as etapas definidas, onde podemos identificar o início, fim e os meios como desenvolve-las. Dessa forma podemos deduzir que precisamos planejar, analisar as oportunidades, e desenvolver mecanismos que nos possibilite sua execução e avaliação das etapas do projeto. Para isso é necessário que tenhamos claro nossos objetivos, o que fazer (o que se pretende alcançar com o projeto), quando (determinação de prazos) e como (que ferramentas serão usadas). Para concluirmos nosso conceito vejamos: “Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados” (ONU, 1984).

A partir desses conceitos concluímos que para que tenhamos êxito nos processo precisamos ter pessoas capacitadas, empreendedoras, que entendam a coisa pública como algo capaz de modificar a vida da comunidade se for bem gerenciada, dessa forma faz-se necessário que a administração pública conte com profissionais capaz de articular as necessidades do projeto, um gerente de projetos, que possua na sua forma de atuação características de um verdadeiro líder, como fora citado por Suellen

“é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto, ele deve possuir as características de conhecimento, desempenho e efetividade pessoal, aqui entendida como atitude, liderança e características de personalidade, com habilidades para orientar a equipe, enquanto atinge os objetivos e equilibra as restrições do

projeto.”  
([www.sed.sc.gov.br/secretaria/documentos/.../3131-suellen-cristina-favaro](http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/documentos/.../3131-suellen-cristina-favaro))

É a Administração Pública de cara nova, que prioriza a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, que tem como foco a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, através da modernização dos processos e valorização dos profissionais. É importante desvincular o escritório de projetos municipais dos partidos políticos, de forma que aquele seja de fato parte integrante do município, para que boas práticas e os bons projetos não sejam barrados por decisões alheias ao interesse público, tornando as prioridades do gestor em exercício mais imediatas do que as da população.

Cabe ao Estado zelar pelo interesse coletivo e garantir que os bens públicos sejam direito de todos os cidadãos pertencentes à nação. O que delimitamos acima é uma Administração Pública com foco nos resultados, e “Os projetos são os meios pelos quais as instituições se organizam para traduzir suas estratégias em objetivos atingíveis.”

([www.sed.sc.gov.br/secretaria/documentos/.../3131-suellen-cristina-favaro](http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/documentos/.../3131-suellen-cristina-favaro)).

Esse nova gestão do Estado, baseado no modelo gerencial, busca introduzir na cultura do trabalho público noções indispensáveis do setor privado que também são aplicáveis perfeitamente ao setor público, qualidade, responsabilidade, produtividade.

O que vemos é que, a falta de foco culmina por inserir programas e projetos que nem sempre vão de encontro as necessidades e anseios da comunidade, deixando a desejar, necessidades essenciais desta e passa a executar projetos que visam antes de tudo, engrandecer a carreira política/profissional do gestor. Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 51, apud suellen-cristina-favaro) “No modelo gerencial, priorizam-se desempenhos e resultados, que podem ser controlados a posteriori, sem abrir mão da legalidade durante os processos, partindo-se da primazia do valor da eficiência”. Um gestor comprometido com a gestão dos recursos públicos busca a melhoria continua do sistema, antecipando-se aos anseios da comunidade e identificando de forma clara as demandas e necessidades de cada seguimento da população.

### 3.2 Gerenciamento de projetos na Administração Pública.

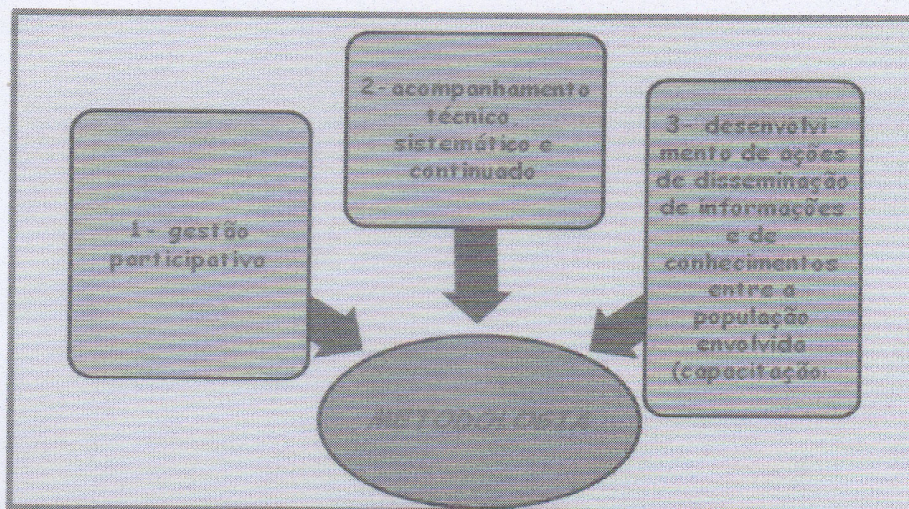
Quando falamos em gestão, logo pensamos em uma determinada situação onde dispomos de recursos, ou precisamos gerenciar os meios de obtenção destes em prol de um objetivo. Quando tratamos de recursos públicos nos parece algo que não nos diz respeito, que está a cargo dos políticos, da máquina pública e que podemos deixar a margem. Contudo, diariamente nos deparamos com situações que nos ensinam que fazemos parte desse público e que as atitudes que tomamos definirá a maneira na qual será gerido os recursos que definirão os rumos futuros, fruto de nossas atitudes presentes. Por vezes pensamos erroneamente que esse tipo de recurso não é de ninguém, logo temos a prova que é totalmente contrário esse pensamento, os recursos são de todos e a maneira como recebemos é consequência de nossas atitudes.

Hoje com avanços tecnológicos, rapidez de respostas e a necessidade constante de inovação nossos municípios são exigidos e precisam se adequar a essa “nova forma de gestão”, nos dias atuais há uma preocupação mais acentuada com a qualidade de vida e nossos municípios são forçados a adaptar-se a esse ‘novo cidadão’, precisando pensar estrategicamente e antecipando-se as necessidades da comunidade.

“A falta de planejamento nas prefeituras municipais pode prejudicar e dificultar a objetividade de suas estratégias e ações. O plano de governo quadrienal frequentemente não permite uma continuidade de planos, programas e objetivos a serem atingidos. Ambas as deficiências fazem com que a administração municipal fique a esmo e limitada a uma visão de espaço de tempo muito curta para o desenvolvimento de projetos de ação que realmente atendam e resolvam problemas da sociedade que necessitam de soluções a médio e longo prazo.”(Dasko, Veridiana-Processos de planejamento estratégico municipal e suas relações com a teoria New Public Management / Veridiana Dasko. – Curitiba: PPGTU/PUC-PR, 2005. Pág. 15)

A falta de planejamento, de monitoramento e de acompanhamento de resultados nos projetos públicos municipais, determinam o fracasso e o mal uso dos recursos públicos. Para Granemann, uma boa metodologia prevê 3

pontos fundamentais, como a própria descreveu no quadro a seguir e que comentaremos na sequência:



Elaboração de Projetos: Desenvolvimento das Capacidades. Pág. 40

1. Gestão participativa. Para que tenhamos eficácia - O Estado precisa de fato cumprir seu papel de tutor do cidadão, zelando por seu bem estar, sabendo quais são as suas necessidades, trazendo a comunidade a participar como agente ativo do desenvolvimento, o que vemos na realidade são grupos de gestores, eleitos pelo povo mas que não os conhece, totalmente alheios as suas necessidades. Um exemplo bem presente são os vereadores que em tese deveriam ser os representantes mais próximos da comunidade, não verdade em sua maioria desconhece a comunidade, se quer é parte dela ou nunca participa das reuniões onde são definidas as prioridades. A comunidade fica sem nenhum vínculo, ou melhor sem nenhum representante de fato. A gestão participativa abrange uma temática voltada a participação direta da comunidade, não apenas através dos vereadores, mas sobretudo, com a participação de vários representantes em diversos ramos de atuação e o que é melhor pessoas que de fato fazem parte da comunidade.

2. Acompanhamento técnico, sistemático e continuado - O monitoramento das ações é essencial para que possamos ter qualidade aos processos, minimizando erros e otimizando recursos.

3. Capacitações para a comunidade envolvida - Como gestores somos convidados a mostrar a população sobre a importância da participação da comunidade para o desenvolvimento do município e quão importante é o envolvimento desta para seja conhecida e atendida suas necessidades.

Concluimos então que as ações quando planejadas trazem benefícios inúmeros, o principal é atingir metas e objetivos propostos com mais efetividade, quando tratamos da coisa pública, podemos inserir no planejamento a participação popular no processo de elaboração e implantação, noutras palavras fazer com que a comunidade que é a principal interessada seja parte atuante em busca da realizações de seus objetivos.

A ferramenta de gestão por projetos tende a dar bons resultados, quando a ação é bem executada. Para (Amaral; Dinsmore; Siqueira, 1998, p. 44 Apud: suellen-cristina-favaro) as vantagens da gestão por projetos são:

[...] acelerar a implantação das estratégias governamentais, induzir a organização a funcionar por metas, complementar outras metodologias implementadas, facilitar o ajuste dos planos à outra realidade, permite sistemas simples de monitoração, acelera o alcance de metas e ordena o planejamento de atividades.

Com a implantação da cultura de projetos na administração pública, nossos municípios só tem a ganhar, através da melhoria continua, consequência das boas práticas, vindas da gestão por projetos, como fora citado acima, teríamos uma revolução na administração dos nossos municípios e certamente teríamos maior eficácia nos serviços prestados,

### **3.3 O município como agente de mudanças sócio econômicas.**

Ao observarmos a gestão publica sob a ótica do cidadão, sentimos o desejo de estudar sob os aspectos que tornam desacreditadas a coisa pública. Com os constantes avanços tecnológicos e a alta competitividade, também o setor público vem sendo cobrado por melhorias, tanto no tange a prestação de serviços quanto ao uso dos recursos, daí observamos a necessidade de fazer um paralelo entre a iniciativa privada e o setor público, adotando as boas práticas para que tenhamos um bom uso da coisa pública. "A sociedade hoje está imersa em um mundo de informações cada vez mais dinâmico e presente em todos os lares. Por esta circunstância, o cidadão passa a ser mais participativo, consciente e responsável pela coisa pública."

Com a globalização através dos meios de comunicação em especial a Internet, uma verdadeira enxurrada de informações vieram à tona, a rede que disponibiliza uma rica e vasta fonte de informações e esclarecimento sobre quase tudo. Ciente e munido deste propósito, a própria união(governo) busca disponibilizar e desenvolver mecanismo cada vez mais preciso sobre os procedimentos, rotinas e tudo que for ligado ao bem publico, principalmente quando o assunto é gerenciamento de recursos. Um dentre tantos outros que mais ganham seguidores a cada dia que passa, é o "Portal da Transparência". Esta prática tem como objetivo maior, firmar um elo de ligação entre a sociedade de maneira em geral, mostrando detalhadamente inclusive, os manuseios, movimentação financeira, projetos em excursão, e quanto custa cada um. Um verdadeiro Big Brother Público, Esta filosofia prática vem despertando um natural interesse do cidadão até então leigo, e ausente de conhecimento técnico, despertando e exercitando seu senso critico, tornando-o um fiscalizador consciente e atuante permanentemente sobre ações de procedimentos inerentes a capacitação de recursos provindos dos poderes públicos e União.

Assim como nas empresas privadas nossos municípios lidam diariamente com um grande número de processos, sabemos que o gerenciamento de projetos não é uma coisa nova, contudo o uso dessas ferramentas de gestão no setor público ainda é visto como algo "novo" porém necessário, visto que os cidadãos estão cada vez mais exigentes, ou melhor cada vez mais conscientes de seus direitos e buscam com maior intensidade um atendimento eficaz.

Nesse contexto o escritório de elaboração de projetos trabalha de forma alinhada ao interesse público, possibilitando uma maior efetividade no planejamento e na execução dos projetos, garantindo que o projeto ainda que em andamento não seja extinto pela mudança do gestor municipal ou pelo mau uso dos recursos, ocasionando retrabalho, desperdício de recursos humanos, financeiros e materiais; e o que é pior causando transtorno a quem mais necessita.

A gestão por projetos possibilita ao gestor municipal uma visão ampliada do cenário, conhecendo a realidade atual e as perspectivas futuras, tendo por base os acontecimentos vivenciados.

“A gestão por resultados, já utilizada no setor privado, é perfeitamente aplicável ao setor público que normalmente padece de rumos, metas e indicadores para orientar sua atuação cotidiana. Ela permitirá unir a missão e a visão de futuro do governo e do estado aos projetos desenvolvidos, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas ações desenvolvidas.”  
<http://pt.scribd.com/doc/174659410/ACADEMICA-1-Escritorio-Central> atualizado em 15/10/2013

Com as mudanças constantes que vivenciamos e o acelerado processo de crescimento e formação de conhecimento, onde as mudanças são constantes, o tempo em que se aprende as coisas parece reduzir o tempo de execução, daí a necessidade do aprendizado constante, inovar quanto as técnicas e processos, valorizando o potencial de cada profissional, atentando a redução de desperdícios e maximização no uso de materiais e tecnologias. Para o profissional adequar seu tempo as exigências do mercado, é conveniente que esteja atento as mudanças e identifique novas formas de realizar determinadas tarefas e ser bastante flexível. Com o município não é diferente, visto que:

“O município é a esfera da Administração Pública mais próxima da realidade dos cidadãos. Dessa forma, carrega consigo a responsabilidade de ser, também o primeiro a pensar e a executar políticas que promovam a ampliação das oportunidades a todas e a todos.”  
<http://pt.scribd.com/doc/179248157/ElaboraA%C2%A7A%C2%A3o-de-Projetos-2013-Copiar>). Publicado em 16/10/2013.

O cidadão é o nosso cliente final, o município por sua vez, estar mais próximo da realidade do cidadão, requer excelência na qualidade dos serviços prestados e gestores de fato comprometidos e preparados para gerenciar os recursos que lhe são confiados.

Com o avanço das tecnologias também a esfera pública é forçada a adaptar-se ao novo modelo de gestão, onde a busca por excelência, rodeia todos os campos inclusive a administração pública, isso dar-se pela mudança no comportamento do consumidor em todos os setores, no setor público por sua vez é representado pelo cidadão, que hoje se mostra mais consciente dos

seus direitos e deveres, que cobra diariamente por melhorias nos serviços públicos ofertados. Que se sente responsável pelo o bem público e busca continuamente novas formas de usufruir de serviços de qualidade para si e para os seus.

### 3.4 Visão contemporânea do planejamento estratégico municipal e suas metodologias

Rezende (2005) sugere uma metodologia para elaborar e implementar o planejamento estratégico municipal com as seguintes fases (Figura 1): análises estratégicas; diretrizes estratégicas; estratégias e ações municipais; e controles municipais e gestão do planejamento.

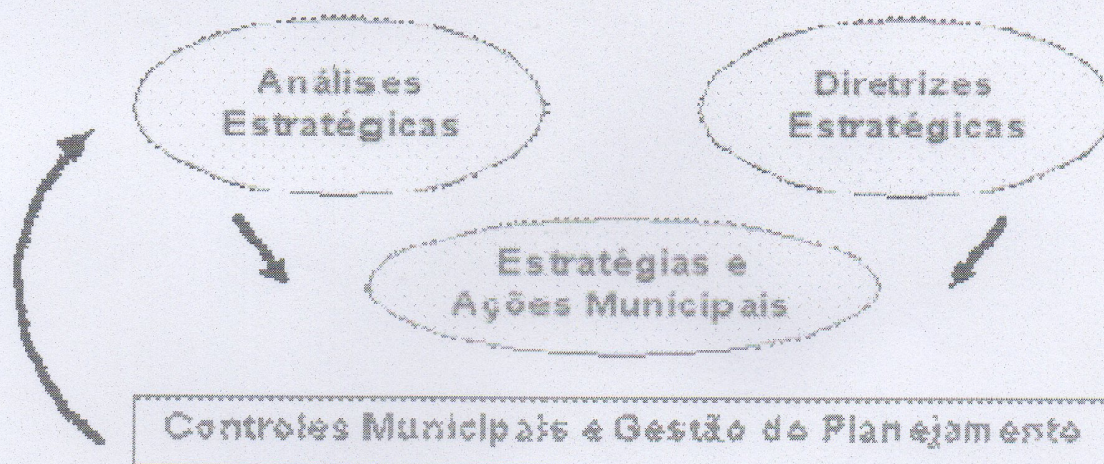


Figura 1 - Metodologia integrada do Planejamento Estratégico Municipal;

Fonte: adaptado de Rezende (2005).

O planejamento estratégico observa-se ser uma das maneiras mais consciente de gerenciar com sucesso os projetos voltados para área de recursos públicos. Com estudo minucioso de causa se torna mais fácil em diagnosticar a situação real das necessidades dos municípios, portanto partimos do ponto que é imprescindível a ausência de se adotar diretrizes estratégicas, porque é exatamente através delas é que teremos parâmetros dos objetivos e alternativas que iremos buscar para a sustentabilidade dos municípios.

Os controles municipais e gestão do planejamento procuram estabelecer os controles estratégicos, táticos e operacionais do planejamento estratégico municipal, por meios de padrões medição de desempenho, o acompanhamento, a correção de desvios. Também procuram definir formas de gestão para lidar com os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que são requisitados pelo planejamento estratégico municipal.

São procedimentos vitais para o melhor emprego dos recursos públicos voltados a programas assistenciais. Seguindo a linha raciocínio de Rezende(2005), não tem como desvincular as estratégias de controle e procedimentos operacionais, permanecendo nessa mesma linha de pensamento, o gestor tem que ter a preocupação em capacitar aos membros inseridos no processo direito, pois eles são munidos de informações essenciais para o desenvolvimento e gerenciamento dos projetos, o conhecimento de causa e a realidade da situação vivenciada no dia a dia da comunidade, é uma alternativa coerente aos interesse de ambas as partes, e uma maneira de descentralizar poder, obrigações e responsabilidades. São elementos vitais para mesmo que parcialmente um pouco parcialmente o gestor

#### **4 METODOLOGIA**

Para realização dessa pesquisa faremos uma estudo bibliográfico, através de pesquisa exploratória, analisando casos de empresas privadas equiparando aos possíveis resultados que possamos alcançar no setor público. Estudaremos também casos de implantação de escritórios de projetos na esfera pública, que serão servirão de espelho para a nossa análise.

Enriquecendo nossa pesquisa com pesquisas bibliográficas sobre a importância dos escritórios de elaboração de projetos e a eficácia na utilização de recursos que sempre fora atribuída a iniciativa privada, hoje já pensada e implantada no setor público.

## 5 CONCLUSÃO

Na prática como as instituições públicas não visam ao lucro, tendem a não monitorar de forma adequada seus processos, felizmente essa realidade está mudando, muito ainda há a fazer, cabe a nós cidadãos responsáveis direcionar as ações e construir uma administração pública transparente e de qualidade.

Verificamos por meio de pesquisas a importância, os benefícios e resultados esperados adotando esta filosofia, que será proporcionar um desfecho satisfatório de maneira direta, rápida e eficaz a favor da gestão por meio de projetos. Importante e oportuno ter conhecimento da real realidade, interesse e necessidade da localidade a ser beneficiada. Em tempo, ressaltamos ainda, que o gerenciamento de forma participativa Poder Público e sociedade civil envolvida, asseguram significativamente o sucesso e sustentabilidade do referido, proporcionando vida longa, prospera e segura na empreitada. E mostra a comunidade que a participação desta, faz toda diferença. Para que tenhamos êxito na implantação escritório de projetos, precisamos saber da real situação da organização e alinhar o seu principal objetivo, que é minimizar gastos, tempo e gerenciar os recursos financeiros de maneira transparente e responsável.

## 6 REFERÊNCIAS

- ❖ ALVES, Maria Bernadete Martins; Martins; ARRUDA, Suzana Margaret Como elaborar um artigo científico. Disponível em: [http://www.read.ea.ufrgs.br/enviar\\_artigo/ArtigoCientifico.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/enviar_artigo/ArtigoCientifico.pdf). Acessado em Janeiro 2014.
- ❖ AURELIO, Dicionário. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/Projeto.html>. Acessado em fevereiro 2014.
- ❖ CAVALCANTE, Rodrigo. Escritório de Projetos. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/escritorio-de-projetos/72112/>. Acesado em março de 2013

- ❖ CLEMENTE, Ademir (organizador). *Projetos Empresariais e Públicos*. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- ❖ DASKO, VERIDIANA. *Processos de Planejamento Estratégico Municipal e suas relações com a Teoria New Public Management*. 2005. 150 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba
- ❖ **Escritório Central de Projetos Uma proposta para a Implantação no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Disponível em : <http://pt.scribd.com/doc/174659410/ACADEMICA-1-Escritorio-Central>**  
Acessado em março de 2014.
- ❖ GRANEMANN, Silvana Helena. *Desenvolvimento de Capacidades: Elaboração de Projetos/ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil e Confederação Nacional de Municípios – CNM – Brasília: CNM/PNUD, 2013.*
- ❖ JUNIOR, Roque Rabechini; Carvalho, Marly Monteiro (organizadores).— *Gerenciamento de Projetos na Prática*. São Paulo: Atlas 2009
- ❖ REZENDE, Denis Alcides.;Castor, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- ❖ [www.sed.sc.gov.br/secretaria/documentos/.../3131-suellen-cristina-favaro](http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/documentos/.../3131-suellen-cristina-favaro)