



O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE SANTA CATARINA: UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E A CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE GESTÃO DE PROJETOS SETORIAIS

THE SANTA CATARINA PROJECT OFFICE: AN INNOVATION PERSPECTIVE AND THE CREATION OF THE SECTORAL PROJECT MANAGEMENT CORE

FERNANDA EMANUELLY LAGASSI CORRÊA
FACULDADE DE VILA VELHA, UNIVILA

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento ao Governo do Estado de Santa Catarina em especial à equipe do o Escritório de Projetos de Santa Catarina EPROJ-SC, a qual forneceu todo material necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE SANTA CATARINA: UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E A CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE GESTÃO DE PROJETOS SETORIAIS

Objetivo do estudo

Analisar como ocorreu a criação das atividades desenvolvidas EPROJ-SC, em especial a criação do Núcleo de Gestão de Projetos Setoriais, os quais atuam de forma coordenada com a chefia competente no planejamento e na execução de projetos e programas em SC.

Relevância/originalidade

Essa ação é inédita entre os estados federativos do Brasil.

Metodologia/abordagem

Nesta pesquisa terá uma abordagem descritiva e de coleta de dados, pesquisa bibliográfica documental, além de entrevista.

Principais resultados

Observou-se entre inúmeros desafios o programa encontra-se em expansão com a chamada de uma segunda turma.

Contribuições teóricas/metodológicas

Sugere-se, para pesquisas futuras, um estudo aprofundado sobre quais foram os resultados apresentados por esse projeto.

Contribuições sociais/para a gestão

As ações desenvolvidas trazem fortes impactos sobre o sistema financeiro com a contenção de gastos, fazendo-se acreditar que a implantação dos NUPROJ's, está trazendo maior eficiência para gestão dos recursos públicos no estado de Santa Catarina.

Palavras-chave: : Escritório de Projetos, Núcleo de Gestão de Projetos Setoriais. , Inovação



THE SANTA CATARINA PROJECT OFFICE: AN INNOVATION PERSPECTIVE AND THE CREATION OF THE SECTORAL PROJECT MANAGEMENT CORE

Study purpose

Analyze how the activities developed by EPROJ-SC were created, in particular the creation of the Sectorial Project Management Center, which act in a coordinated manner with the competent leadership in the planning and execution of projects and programs in SC.

Relevance / originality

This action is unprecedented among the federal states of Brazil.

Methodology / approach

This research will have a descriptive and data collection approach, documentary bibliographic research, as well as an interview.

Main results

Among many challenges, the program is expanding with the call of a second group.

Theoretical / methodological contributions

It is suggested, for future research, an in-depth study on what were the results presented by this project.

Social / management contributions

The actions developed have a strong impact on the financial system with the containment of expenses, making it believe that the implementation of NUPROJ's is bringing greater efficiency to the management of public resources in the state of Santa Catarina.

Keywords: Project Office, Sectorial Project Management Nucleus, Innovation

1 Introdução

As grandes empresas, visando melhorar sua produtividade e consequentemente aumentar o lucro veem instituindo em suas estruturas os Escritórios de Projetos também chamados de PMO, (Project Management Office). Trata-se uma estrutura organizacional, a qual tem inúmeras funções como: apoiar, suportar, centralizar o gerenciamento dos projetos da empresa, catalisar dados transformando-os em informações, as quais serão utilizadas pelos dirigentes para direcionar de forma tácita as ações futuras da corporação, visando otimizar os lucros. Para Maximiano (2010, p. 203):

O EGP é definido com a unidade organizacional formalmente estabelecida, que tem a responsabilidade de (1) definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas, (2) oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação, (3) garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional e (4) confeccionar relatórios de progresso e acompanhar e enviar os mesmos para patrocinadores.

Já na esfera pública, para otimizar o uso de recursos, hoje tão escassos, e aplicá-los de forma eficiente em prol da sociedade, faz o Estado seguir o exemplo das instituições particulares, ou seja, trabalhar através de projetos, “empreendimento temporário, com começo e fim definidos” (PMI, 2008). Para atender a esta demanda, alguns Estados da Federação, instituíram Escritórios de Projetos, em suas estruturas organizacionais. Há de se considerar que a implementação dos escritórios no setor público, para modernizar e inovar a gestão é uma tendência muito recente.

Para Finocchio (2013, página 63) “Todo projeto gera um produto - serviço ou resultado”, no setor público tem como principal finalidade a entrega de um produto ou serviço de qualidade para a população.

Neste contexto, o Estado de Santa Catarina, criou no ano de 2013, o Escritório de Projetos do PACTO - EPPACTO, voltado exclusivamente para atender aos projetos do Programa Pacto por Santa Catarina, “um programa do Governo do Estado de Santa Catarina que reúne obras e aquisições para atender às principais demandas da sociedade nas áreas de saúde, educação, estradas, segurança pública e na prevenção de enchentes e seca.” (PACTO POR SANTA CATARINA, 2019).

Trabalhando durante quatro anos e com diversos resultados positivos, a equipe do escritório EPPACTO decidiu ampliar a sua atuação para outras áreas do governo. Foi assim que no ano de 2017, ocorreu a alteração da nomenclatura para Escritório de Projetos no Estado de Santa EPROJ/SC, contudo devido ao grande volume de projetos, os quais exigiam atenção dos gestores, pois ainda não haviam sido finalizados, a equipe continuou atuando de forma mais ativa nos projetos do Programa PACTO por Santa Catarina.

Entretanto essa mudança possibilitou que a equipe ampliasse seu escopo, trabalhado com outras demandas que não fosse apenas do Programa PACTO.

Foi neste contexto que surgiram inúmeras demandas e para solucioná-las a equipe do escritório buscava soluções e assim diante de demandas reais de serviços surgiu e necessidade da criação do Núcleo de Gestão de Projetos Setoriais, isso só foi possível pois o EPROJ-SC, possui uma estrutura consolidada dentro da gestão pública de Santa Catarina, com várias ações de inovações, e dessa forma corroborando para uma gestão pública eficiente e inovadora

Diante disso, o presente trabalho visa analisar o desenvolvimento de ações inovadoras desenvolvidas pelo EPROJ-SC, em especial a criação do Núcleo de Gestão de Projetos Setoriais, tratando-se uma ação inédita no entre os estados federativos do Brasil.

2. Metodologia

Essa pesquisa terá uma abordagem descritiva e de coleta de dados, bibliográficas documentais, além de entrevista.

3. Ações de inovação no setor público.

Um dos grandes desafios da administração pública é criar meios para identificar e apropriar-se dos conhecimentos dos seus servidores a fim transformá-los em inovação que visem gerar formas mais eficientes de gerenciar os recursos públicos.

De acordo com Verzuhl (1999), conforme (CRUZ, J. BOLFE, C, 2014), quando uma Organização apresenta grande demanda de projetos e as abordagens são desestruturadas e indisciplinadas, há ineficiências e prejuízos significativos nos resultados.

Já com toda experiência, adquirida pela equipe do EPROJ-SC, de forma inédita, com o fito de organizar, otimizar e executar como louvor os projetos que envolvessem recursos públicos, ocorreu a criação do NUPROJ.

4. Breve Histórico sobre a criação do EPROJ-SC

Como forma de incentivo aos estados que tiveram queda na arrecadação por conta da unificação do ICMS, o governo federal concedeu um empréstimo ao estado de Santa Catarina, assim foi criado o Programa Pacto por Santa Catarina, formalizado pelo Decreto n.º 1.064, de 17 de julho de 2012, a soma dos recursos captados no Programa chegou a 10,7 bilhões, esse investimento visava atender projetos de caráter estruturante e prioritário das diversas áreas do estado.

Em maio de 2013, por meio do Decreto n.º 1.537, a Secretaria de Estado do Planejamento assumiu a gestão do Programa, anteriormente vinculado à Casa Civil. Neste ano foi constituído oficialmente o Escritório de Projetos do PACTO EPPACTO, o qual atendia exclusivamente às demandas do Programa Pacto por Santa Catarina.

Conforme depoimento de Murilo Flores, ex-secretário de Planejamento, no evento, A gestão de projetos como instrumento de governança: a experiência do Governo de Santa Catarina, ocorrido em 21 de novembro de 2017, no teatro Governador Pedro Ivo, um dos desafios no início do programa em 2012, era a falta de estrutura para gerenciar todas as demandas “Nós tínhamos que colocar de pé um processo de gestão de mais de R\$ 10 bilhões que seriam transformados em quase 700 projetos e um número superior de obras. Isso era uma tarefa muito difícil, pois não tínhamos uma estrutura para isso”.

Durante a execução do programa, a equipe EPPACTO, servidores e empregados públicos das áreas de Administração, Contabilidade, Direito e Engenharia, os quais gerenciavam a aplicação desses recursos, encontraram inúmeros entraves no decorrer da sua execução.

O grande volume de recursos e de projetos a serem executados pelas Secretarias, por conta do Programa, tornou-se um ponto de preocupação, pois estas não tinham equipe técnica qualificada para executar e gerir tantas ações simultaneamente. Situação agravada pela falta de equipes de engenharia nos setoriais para dar suporte necessário, já que quase a totalidade do Programa Pacto por SC era a execução de obras de infraestrutura.

Para suprir a falta de pessoal nas Secretarias, foi criada uma estrutura dentro do EPPACTO, para dar o suporte necessário às áreas de Licitação, Engenharia e Gestão dos Projetos. Também foram revistos os fluxos dos processos, eliminando alguns trâmites do processo e avocando para o Escritório algumas responsabilidades como: a análise de editais licitatórios e dos projetos de engenharia.

Dessa forma, o Escritório tornou-se uma central de apoio para as Secretarias, na execução dos projetos do Pacto por SC e neste contexto, o Escritório adentrou muito mais na execução dos projetos do que no planejamento, devido à necessidade naquele momento, que era que as obras “saíssem do papel”.

Com o objetivo de acompanhar os andamentos dos projetos foram criadas grandes metas, prazos que pudessem ser perseguidos e medidos ao longo do processo. No entanto, pela quantidade de ações envolvidas neste programa o acompanhamento de todos os projetos tornou-se ineficaz.

Diante disso, somente as ações que tinham condições de serem executadas de imediato ou dentro de um planejamento de curto prazo foram priorizadas, em detrimento às de longo prazo, garantindo seus cumprimentos, no entanto, sem a utilização de técnicas e ferramentas pré-definidas de planejamento, execução, controle e avaliação.

Contudo, após o grande esforço inicial de fazer com que os projetos entrassem em fase de execução, surgiram algumas reflexões quanto à forma de atuação do Escritório. Questionava-se o modelo atual e surgia a necessidade de buscar uma nova formatação, a qual não se limitasse somente ao Programa Pacto por Santa Catarina, mas que pudesse tornar-se um novo modelo de gestão para todo Governo do Estado.

Assim, o desafio foi adaptar o Escritório a uma maior cultura de Planejamento e Gerenciamento de Projetos e Gestão por Resultados, desfazendo gradativamente da execução, transferindo-a para as Secretarias Setoriais.

Diante dos desafios descritos acima, algumas iniciativas foram tomadas pelos profissionais do escritório (EPPACTO) para estruturá-lo:

- A constituição de uma equipe multidisciplinar, devido ao grande número de projetos dos mais diversos campos do governo, com profissionais das áreas de: Administração, Contabilidade, Direito, Engenharia e Arquitetura;
- Outra medida, foi a busca de uma metodologia para a gerenciar os projetos, baseando-se no Guia PMBOK, adaptado ao setor público e à realidade de Santa Catarina.

Os profissionais do escritório também realizaram benchmarking nos estados de Pernambuco, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, para colheita de informação sobre o funcionamento do escritório, já que nestes locais já havia essa dinâmica de trabalho;

Também foi observado pela equipe a necessidade de organizar e sistematizar as inúmeras informações necessárias para organização do Programa Pacto por Santa Catarina, e para isso era necessário um sistema, pois a organização desses dados era feita através de planilhas do Programa Excel e outros controles paralelos, mas não existia um sistema oficial. Houve a tentativa de trabalhar com alguns sistemas, como por exemplo o Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal - SIGEF e o Sistema de Informação de gestão Estratégica Orientada para Resultados - SIGEOR, porém estes não atenderam a demanda a equipe, a qual resolveu criar seu próprio sistema, chamado Sistema de Gestão de Projetos e Planejamento, que está alojado em um módulo dentro do Sistema Integrado de Controle de Obras Públicas (SICOP). Conforme, Martins (2016, p 7): "verificou-se a necessidade de uma metodologia

específica para o gerenciamento dos contratos de operações de crédito alinhados com o planejamento e controle da execução das obras, aquisições e convênios.”

A grande guinada na atuação do escritório ocorreu em 2019, com a reforma administrativa do Governo do Estado de Santa Catarina, quando ele passou a desempenhar suas funções de forma cooperativa: trabalhando junto a todas secretarias e atendendo as mais diversas demandas do governo. Já com uma estruturação mais solidificada, a equipe decidiu expandir o trabalho do escritório para todas as secretarias, a partir dessa nova dinâmica de trabalho, fato oficializado pela Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019.

Através dela, o Escritório de Projetos, passou a ser vinculado, ao Gabinete do Governador com as seguintes competências:

- I – planejar, acompanhar, analisar, orientar, monitorar e avaliar a execução de portfólios e projetos estruturantes;
- II – promover a aplicação da metodologia de projetos na Administração Pública Estadual e administrar ferramentas para seu gerenciamento;
- III – oferecer suporte à implantação de Núcleos de Gestão de Projetos nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Estadual;
- IV – manter atualizados a base histórica, o banco de projetos e os ativos organizacionais de projetos, de modo a dar visibilidade e transparência às informações relativas aos projetos e portfólios desenvolvidos pelo EPROJ; e
- V – alinhar os programas e projetos estruturantes com o plano de governo e com o planejamento estratégico estadual.

Tratando-se de um importante passo para a modernização da gestão pública de do estado, para a busca de melhores índices de desempenho e resultados.

Segundo, Vitor Santos Correa, “a partir da reforma deixou de ser exclusivo do programa e passou a ser do Estado e com isso e as responsabilidades aumentam e os nossos desafios também” (informação verbal, fornecida pelo Coordenador do Escritório de Projetos de Santa Catarina, em março de 2021).

E neste contexto, surge uma maneira inovadora para o Estado de Santa Catarina, para gerenciar seu capital: a gestão por projetos como instrumento de planejamento dos recursos públicos, e com a ampliação o escopo surgiram várias demandas como: capacitação dos servidores das Secretarias, a falta de servidor qualificado, dessa forma ocorreu a criação dos NUPROJ.

5. Criação do núcleo de Gestão de Projetos- NUPROJs

Com todas as mudanças na estrutura e nas funções exercidas pelo EPROJ- SC, o qual antes concretava a suas ações na execução dos projetos, foi necessário rever a metodologia para atender demandas que não fossem somente obras.

Além disso, uma das novas atribuições do instituto foi apoiar a estruturação dos núcleos, os quais são células dentro das secretarias, visando replicar a metodologia compartilhamento sistema e boas práticas, além de difundir a cultura de planejamento no Estado, foi nesse contexto que surgiu a Criação do núcleo de Gestão de Projetos- NUPROJ.

5.1 Ações para o desenvolvimento dos NUPROJs

Após a criação e amadurecimento da ideia, foi realizado um trabalho de conscientização dos gestores, a fim de realizar a implementação da estruturação de núcleos, para isso foi pensado na contratação de uma profissional especializado em Gestão de Projetos, para atender as principais secretarias no Estado de Santa Catarina.

A primeira iniciativa foi um projeto de trainer ofertado pelo Instituto Vetor Brasil (Mais informações disponíveis em: <https://vetorbrasil.org/contrate/>), o qual não deu certo, pois os perfis dos candidatos não atendiam as necessidades do estado.

Após esse fato, ainda em busca de profissionais especializados em Gestão de Projetos, para atender as demandas do governo, firmou-se uma parceria entre a Secretaria da Administração - SEA, Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação - FAPESC e o EPROJ-SC.

Assim, em um primeiro momento, a FAPESC lançou um edital, com 20 vagas, cujo o pré requisito para candidatura à vaga era Titulação mínima de Graduação em qualquer área do conhecimento, com pós-graduação em gerenciamento de projetos, ou com certificações em gestão de projetos como: PMP (Project Management Professional), PMI-ACP (PMI Agile Certified Practitioner), MPM (Master Project Manager), além de outras equivalentes e reconhecidas que exijam experiência profissional.

Assim, o principal objetivo do programa era selecionar recursos humanos, através da oferta de bolsas de desenvolvimento, pesquisa e inovação, à profissionais capacitados em gerenciamento de projetos, para atuar no NUPROJ da administração pública.

Dessa forma, buscou-se o fortalecimento da gestão pública, baseando-se em projetos e processos inovadores com focos específicos na melhoria do serviço público, permitindo a articulação da ciência, tecnologia e inovação na integração dos órgãos públicos junto ao Programa Catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação na Gestão Pública da FAPESC.

5.2 Etapas de Estruturação dos Núcleos de Gestão de Projetos Setoriais – NUPROJs

Na primeira etapa de estruturação dos Núcleos de Gestão de Projetos Setoriais – NUPROJ, foram priorizados os Órgãos com atividades finalísticas e também aqueles com projetos Estratégicos em desenvolvimento, identificados pelas equipes do EPROJ-SC.

A justificativa para essa predileção se baseou na relevância entre o potencial de números de projetos e o volume financeiro destinado, utilizando como fontes de informações do Planejamento Plurianual, Lei Orçamentária Anual, projetos cadastrados no Sistema de Planejamento e Gestão de Projetos – GPP e Know How das equipes de gestores do EPROJ sobre os planejamentos setoriais.

Já no planejamento desta segunda etapa, estão sendo beneficiadas as entidades (autarquias, fundações e empresas públicas) as quais desenvolvem atividades complementares às finalísticas já atendidas. Também foram elencadas nesta fase algumas secretarias que desenvolvem atividades meio relevantes no estado em busca aperfeiçoar o modelo, atendendo outros tipos de projetos, assim diversificando a carteira de projetos a serem monitoradas pelo estado através deste modelo de gestão de projetos.

Abaixo um quadro representativo da evolução das etapas de estruturação dos NUPROJ conforme o relatado.

Etapa de Estruturação dos NUPROJs	Adm.	Ordem	Secretarias e Entidades Estaduais	Possui NUPROJ?	Possui Bolsista?	1º Edital FAPESC	2º Edital FAPESC	
						Quant. Atual	Quant. Solicitada	Quant. Análise EPROJ
SEGUNDA ETAPA	P R I M E I R A	D 1	Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade	sim	sim	4	3	3
		D 2	Secretaria de Estado da Saúde	sim	sim	3	4	4
		D 3	Secretaria de Estado da Educação	sim	sim	2	3	3
		D 4	Secretaria de Estado da Administração Prisional e Socioeducativa	sim	sim	1	9	1
		D 5	Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca e Desenvolvimento Rural	sim	sim	1	2	2
		D 6	Polícia Civil	sim	sim	1	1	1
		D 7	Polícia Militar	sim	sim	1	1	1
		D 8	Instituto Geral de Perícias	sim	sim	1	0	0
		D 9	Corpo de Bombeiros Militar	sim	sim	1	1	1
		D 10	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável	sim	sim	1	1	0
		D 11	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social	sim	sim	1	1	0
		D 12	Defesa Civil	sim	sim	1	0	0
		D 15	Secretaria de Estado da Administração	sim	sim	0	0	1
		I 13	SANTUR	sim	sim	1	1	0
		I 14	SCPAP- Participações e Parcerias S.A.	sim	sim	1	0	0
		I 16	FCEE- Fundação Catarinense de Educação Especial	sim	não	0	1	1
		I 17	FCC- Fundação Catarinense de Cultura	não	não	0	4	1
		I 18	FESPORTE- Fundação Catarinense de Esporte	não	não	0	4	1
		I 19	CIDASC- Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de SC	não	não	0	0	1
		I 20	EPAGRI- Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de SC	não	não	0	1	1
		I 21	IMA - Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina	não	não	0	1	1
		I 22	CASAN- Companhia Catarinense de Águas e Saneamento	não	não	0	1	1
		I 23	BADESC- Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A.	não	não	0	3	1
		D 24	Secretaria de Estado da Fazenda	não	não	0	5	2
		D 25	Procuradoria Geral do Estado	não	não	0	3	1
		D 26	Controladoria Geral do Estado	não	não	0	1	1
		I 27	FAPESC- Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de SC	não	não	0	1	1

Fonte: Documentos internos cedidos pela organização (2021)

No primeiro Edital foram recrutados 20 bolsistas, especialistas em gestão de projetos, destinados a 15 Órgãos. Já para a segunda, está prevendo mais 30 bolsistas, apesar da solicitação dos órgãos ter chegado a 52. No total o atendimento se ampliará para 27 núcleos, reforçando os NUPROJ existentes e estruturando mais 12.

Desse modo, busca-se o planejamento gradual de estruturação dos núcleos, pois a equipe reduzida do EPROJ-SC, deseja apoiar com a mesma qualidade a todos Órgãos e Entidades, visando a excelência em suas atividades, sendo nas capacitações, aperfeiçoamento da metodologia, evolução dos sistemas ou apoio ao planejamento e monitoramento dos projetos estruturantes.

O critério de destinação dos especialistas selecionados, foi formação profissional, experiência, afinidade com a área e análise comportamental. O servidor trabalha de forma coordenada, com a chefia competente em cada órgão.

O objetivo é que os gestores do NUPROJ atuem, desde o planejamento até a execução de projetos e programas, garantindo a implementação e manutenção da cultura de gestão de projetos do executivo catarinense.

Com a implantação dos Núcleos de Projetos Setoriais o EPROJ-SC, está promovendo, ainda mais, a disseminação da cultura de gestão de projetos, alinhando os projetos e programas estruturantes com o plano de governo e com o planejamento estratégico estadual, sendo os especialistas em gestão de projetos atores fundamentais na aceleração deste processo.

6. Considerações Finais

Desde o ano de 2013, o Escritório de Projetos de Santa Catarina, vem ganhando espaço na organização estrutural governo estadual. Hoje já consolidado e apresentando diversos resultados positivos, a equipe do escritório a fim de divulgar a cultura de projetos em todas áreas do estado, criou os NUPROJ's, uma ação inédita entre os entes federados.

Ainda é muito recente, e o grande desafio dessa estrutura é conseguir fazer toda essa estrutura funcionar, colocando em prática a difusão de cultura de planejamento e projetos em todas as áreas de governo dentro do estado de Santa Catarina.

Observa-se que o programa está expansão, na fase atual na segunda etapa de implementação, com a contratação de mais 30 profissionais e ampliação das áreas atendidas, mesmo diante de uma pandemia, a qual traz fortes impactos sobre o sistema financeiro com a contenção de gastos, fazendo-se acreditar que a implantação dos NUPROJ's, está trazendo maior eficiência para gestão dos recursos públicos no estado de Santa Catarina, por isso sugere-se, para pesquisas futuras, um estudo aprofundado sobre quais foram os resultados apresentados por esse projeto.

Por fim, não há como negar que os desafios, quando se trata de inovação dentro do setor público, são gigantescos, por isso ações como as que estão sendo desenvolvidas no Estado de Santa Catarina, merecem estudos acadêmicos mais aprofundados a fim de qualificar a eficiência e quem saber servir de modelo para outros entes da federação.

7. Referências.

CRUZ, J.; BOLFE, C. Escritório de projetos da Cia. Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC - e a percepção dos funcionários em relação a sua existência. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 3, p. 59-70, 2014.

ENCONTRO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS (EPROJ-SC) DE SANTA CATARINA, 2017. Florianópolis: A GESTÃO DE PROJETOS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA: A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO DE SANTA CATARINA”.

EPROJSC. **Escritório de projetos: novo modelo de gestão aplicado ao programa pacto por sc.** Documentos internos disponibilizados pela equipe. 2017.

FINOCCHIO JR., José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARTINS, G. S. PainelSC: **A democracia eletrônica como modelo de governança.** Anais do IX Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, DF. 8, 9 e 10 de junho de 2016.

MATTIAS, Clenia de; CORREA, Fernanda Emanuely Lagassi; CORREA, Vitor Santos. **A Eficiência de um Escritório de Projetos: Análise das melhores práticas.** Simpósio Internacional de Gestão de projetos, inovação e sustentabilidade: VII SINGEP, São Paulo, 23 set. 2020. Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/525.pdf>. Acesso em: 24 set. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

PMI, Project Management Institute (Editor). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. Tradução oficial para o português do PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) Guide. PMI, 2008.

SANTA CATARINA. Decreto nº 1064, de 17 de outubro de 2012. Institui o Programa Pacto por Santa Catarina e o seu Comitê Gestor e estabelece outras providências. **Lex:** Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Santa Catarina, 8 out. 2019. Disponível em: <http://www.doe.sea.sc.gov.br/Portal/VisualizarJornalPorCategoria.aspx>. Acesso em: 8 out. 2019.

_____. Decreto nº 1537, de 10 de maio de 2013. Dispõe sobre o programa Pacto por Santa Catarina (PACTO) e estabelece outras providências. **Lex:** Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Santa Catarina, 10 maio de 2013. Disponível em: <http://www.doe.sea.sc.gov.br/Portal/VisualizarJornalPorCategoria.aspx>. Acesso em: 8 out. 2019.

_____. Decreto nº 1289, de 5 de setembro de 2017. Fica instituído o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ-SC) no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo estadual, com o objetivo de ampliar e otimizar as ações governamentais na execução de projetos e programas. **Lex:** Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Santa Catarina, 8 out. 2019. Disponível em: <http://www.doe.sea.sc.gov.br/Portal/VisualizarJornalPorCategoria.aspx>. Acesso em: 8 out. 2019.

_____. Decreto nº 62, de 15 de março de 2019. Os procedimentos instaurados para a celebração de contratos ou instrumentos congêneres relacionados aos projetos do PACTO, na forma aprovada pelo CGG PACTO, devem ser submetidos, obrigatoriamente, à análise técnica do Departamento Estadual de Infraestrutura (DEINFRA). **Lex:** Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Santa Catarina, 8 out. 2019. Disponível em: <http://www.doe.sea.sc.gov.br/Portal/VisualizarJornalPorCategoria.aspx>. Acesso em: 8 out. 2019.

_____. Gestão de projetos é foco de evento do EPROJ-SC. 2017 Disponível em: <http://www.spg.sc.gov.br/noticias/1852-gestao-de-projetos-e-foco-de-evento-do-eproj-sc>. Acesso em: 8 out. 2019.

_____. LEI COMPLEMENTAR nº 741, de 12 de junho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. **Lex:** Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Santa Catarina, 8 out. 2019. Disponível em: <http://www.doe.sea.sc.gov.br/Portal/VisualizarJornalPorCategoria.aspx>. Acesso em: 8 out. 2019.

SOBRE O PACTO POR SANTA CATARINA. PACTO POR SANTA CATARINA Disponível em <http://www.pactoporsc.sc.gov.br/index.php/sobre-o-pacto>. Acesso em 08/10/2019.