



Escritório de Projetos como iniciativa inovadora na Administração Pública

Project Office as an innovative initiative in public administration

CAROLINE MARA MAIER
UDESC

FERNANDA EMANUELLY LAGASSI CORRÊA
FACULDADE DE VILA VELHA, UNIVILA

VITOR SANTOS CORRÊA
UFES

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**.



Escritório de Projetos como iniciativa inovadora na Administração Pública

Objetivo do estudo

O presente trabalho visa analisar o desenvolvimento de ações inovadoras desenvolvidas pelo Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ-SC), em especial a criação do Núcleo de Gestão de Projetos Setoriais (NUPROJ), tratando-se uma ação inédita no Brasil.

Relevância/originalidade

Trata-se de uma ação inovadora a nível de Escritórios de Projetos no âmbito nacional que ocorreu no Estado de Santa Catarina, dando-se a criação dos NUPROJs.

Metodologia/abordagem

A abordagem de natureza qualitativa, sendo realizado um estudo de caso e aplicação de entrevistas aos gestores do Nuproj's.

Principais resultados

Constatamos que o Nuproj's, é uma prática inovadora, pois desenvolve a cultura de gestão de projetos na Gestão Pública.

Contribuições teóricas/metodológicas

A publicação desse artigo contribui para demonstrar que é possível promover a eficiência através de projetos no setor público e servir de modelo para outros entes da federação.

Contribuições sociais/para a gestão

Constatamos que o Nuproj's, é uma prática inovadora, pois desenvolve a cultura de gestão de projetos na Gestão Pública, dessa forma trabalha com mais eficiência os recursos públicos e por conseguinte traz um serviço público de mais qualidade para o cidadão.

Palavras-chave: Escritório de Projetos, Inovação, Gestão de Projetos, Administração Pública



Project Office as an innovative initiative in public administration

Study purpose

This paper aims to analyze the development of innovative actions elaborated by EPROJ-SC, in particular the creation of the Núcleo de Gestão de Projetos Setoriais NUPROJ, which is a pioneering action of Brazil.

Relevance / originality

The creation of NUPROJs is an innovative action occurred in Santa Catarina State, in comparison of national Project Offices.

Methodology / approach

This is a research with a qualitative approach. It uses a case study as procedure and interviews were applied to Nuproj's managers.

Main results

We found that Nuproj's is an innovative practice, because it develops the culture of project management in Public Management.

Theoretical / methodological contributions

The publication of this paper contributes to demonstrate it is possible to promote efficiency through projects in the public sector and could be a model for others federation institutions.

Social / management contributions

We found that NUPROJs is an innovative practice, for the reason that develops the culture of project management in Public Management. Therefore, it is more efficient with public resources and brings a better-quality public service to citizens.

Keywords: Project Office, Innovation, Project management, Public administration

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 alimento 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, 20008). 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, p.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 da Educação, Saúde, Infraestrutura, Segurança Pública, Justiça e Cidadania, Defesa Civil, Agricultura e Proteção Social.” (PACTO POR SANTA CATARINA, 2019).

Gerenciando cerca de 550 projetos que totalizaram aproximadamente R\$10 bilhões de reais, a equipe do EPACTO ganhou destaque no monitoramento e controle, apoiando as diversas áreas de governo a realizar suas entregas, em um menor custo e tempo.

Desta forma, atuando durante quatro anos e com diversos resultados positivos, a equipe do escritório percebeu que esse modelo de gestão poderia contribuir com outros projetos de governo, e propôs ampliar sua atuação em outros Portfólios. Foi assim que no ano de 2017, ocorreu a alteração da nomenclatura para Escritório de Projetos no Estado de Santa EPROJ-SC (Decreto 1289/2017) contudo devido ao grande volume de projetos do PACTO e falta de apoio institucional, a equipe continuou atuando de forma mais efetiva nos projetos do Programa PACTO por Santa Catarina.

Mesmo assim, o processo de mudança já havia iniciado, as ações de planejamento do EPROJ-SC continuavam sendo elaboradas, visando expandir sua atuação e contribuir ainda mais com uma gestão mais eficiente, em paralelo inúmeros outros projetos surgiram e a equipe do Escritório buscava atendê-los mesmo sem a estrutura adequada a qual necessitavam.

Diante do fim de uma gestão de continuidade, com dois períodos consecutivos (2011 a 2018), o EPROJ-SC consolidou a continuidade de sua atuação, através de uma proposta de um novo modelo de gestão baseado em projetos, tendo como alicerce o fortalecimento da etapa de planejamento dos projetos, o monitoramento efetivo das entregas e a transparência de todas as etapas dos projetos.

A estratégia de implementação desta modelo era promover a disseminação da cultura de gestão em todo poder executivo, a ser materializado a partir da estruturação de Núcleos de Gestão de Projetos Setoriais - NUPROJs a fim de permitir que os Órgãos tivessem a autonomia e conhecimento para gerir seus próprios projetos, utilizando a metodologia, os sistemas, as ferramentas e as boas práticas desenvolvidas e padronizadas pelo EPROJ-SC.

Deste modo, o Escritório poderia se concentrar na estruturação e monitoramento de uma de carteira de projetos estruturantes, com grande impacto financeiro, econômico e/ou social (inciso XII, art 4º do decreto 632/2020);

Isto posto, o EPROJ-SC vem se consolidando como estrutura central de referência em gestão de projetos no âmbito público, buscando soluções planejadas diante de demandas reais a serem executadas através de projetos, 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.

Para descrever os resultados dessa pesquisa, esse artigo foi dividido em 5 partes. A primeira é a introdução. A segunda parte traz o referencial teórico utilizado na pesquisa. Tal referência se aproxima da discussão sobre o escritório de projetos como iniciativa inovadora em projetos na administração pública, já que a organização aqui estudada é governamental. Na terceira parte do artigo descrevemos os procedimentos metodológicos para o alcance do objetivo de pesquisa. A quarta seção trata da análise dos resultados, seguida da quinta parte no qual fazemos nossas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Escritório de Projetos como iniciativa inovadora na administração pública

No fim da década de 1980, o setor público assumiu um caráter de gestão, que substituiu um modelo mais burocrático pela chamada Nova Gestão Pública (NGP), um movimento de modernização do aparelho estatal, em consequência disso o cidadão tornou um cliente-cidadão, transformando o posicionamento da gestão pública que passou a visar por resultados ao invés de processos internos (RADNOR; NOKE, 2013).

De acordo com Denhardt (2015), a administração pública tem como objetivo prestar a gestão de processos visando à contribuição em prol da sociedade. Salm e Menegasso (2009, p. 103) definem a administração pública como “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente”.

Pisa e Oliveira (2013), ao afirmarem que o gerenciamento de projetos permite a documentação de todas as fases do projeto, facilitando a prestação de contas às partes interessadas, o que conversa diretamente com os princípios da Administração Pública, principalmente da transparência. O PMI (2017, p.10) define gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Para isto, a presença do Escritório de Gerenciamento de

Projetos torna-se um conceito em crescimento no modo de gestão das organizações. (COOKE-DAVIES, CRAWFORD, LECHLER, 2009). O PMI (2017, p.48), define o escritório de gerenciamento de projetos como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. Além disso, o EGP auxilia na maturidade dos projetos e tem como atribuição manter a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento.(KERZNER,2003)

Diante de uma percepção pública, pode-se considerar a implantação de escritórios de projetos na administração pública, uma prática inovadora tanto para a gestão quanto para projetos públicos. No entanto, para a inovação no setor público ocorrer os agentes precisam de motivação para adaptarem-se aos seus valores e comportamentos ao meio externo que se encontra em constante mudança, sendo necessário a atuação deles próprios como agentes da mudança (SILVA,2019). Segundo Soares (2009), considera inovação, o resultado de um processo coletivo que envolve crenças, valores e comportamentos. Entretanto, não é garantia que haja a concretização dessa iniciativas, pois as organizações tendem a permanecer com seus padrões culturais.

Sob essa ótica, as organizações desenvolve ações de inovação, quando surge uma importância ao gerenciamento e compartilhamento de conhecimentos (POPADIUK & CHOO, 2006), esses conhecimentos configura um processo de inovação contínua, que gera vantagem competitiva sustentável e duradoura (NONAKA et al., 2000). Nesse sentido, considera-se o EP uma ação inovadora na gestão pública, visto que simboliza uma estratégia que estimula a geração de ideias por meio de diferentes instrumentos, desenvolve uma visão integrada de processos e o comprometimento dos servidores, como também habilidades capazes de fomentar as competências organizacionais e individuais (CARLOS, 2014).

No entanto, deve-se atentar que no âmbito público a inovação transita por elementos que possam a distanciar práticas inovadoras nas organizações públicas, segundo Filho (2015), define-se público aquilo que é de propriedade da sociedade, equipamentos que se beneficia, sem fins lucrativos, contemplando tanto o patrimônio do Estado quanto às ações do governo. Quando se trata de projetos públicos, a atribuição do escritório de projeto assume um caráter inovador pois assume práticas associadas a metodologia de gestão de projeto e identifica os conhecimentos críticos que devem ser considerados no processo de execução em projetos .

Klering e Andrade (2006) mencionam que o setor público apresenta políticas de caráter complexo, deve providenciar inovações concretas que orientem a transformações efetivas. Dessa maneira, definem a inovação no setor público como uma mudança que se justifica através de fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle, principalmente com enfoque na transparência e accountability.

Sendo assim, no âmbito público, pode-se considerar o EP como uma ação inovadora em projetos públicos, visto que promove as proposições que Queiroz e Ckagnazaroff (2010) consideram ser características de inovação no setor público: avalia as lições aprendidas das gestões governamentais, impedindo a replicação de erros, estuda as possibilidades de identificar iniciativas inovadoras, simplifica processos diários e consequentemente, promovendo serviços de qualidade e capacidade em propor diferentes maneiras de agir diante de mudança.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve uma abordagem de natureza qualitativa, “fazer jus à complexidade da realidade” (DEMO, 2009, p.152). O estudo caracteriza-se como qualitativo por considerar

“uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 2008, p.79). De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é composta pela identificação de dados descritivos sobre processos interativos resultantes do acesso direto do pesquisador com a situação estudada e busca compreender os fenômenos de estudo. A partir desta perspectiva científica, optou-se, como estratégia de pesquisa, pelo estudo de caso do Escritório de Projetos do Governo de Santa Catarina – EPROJ-SC. Tal escolha está em consonância com a visão de Yin (2001), segundo o qual “o estudo de caso investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não claramente definidos” (p.32)

O estudo de caso teve como critério de análise: ações que promoveram a inovação em escritório de projetos. Serão realizadas entrevistas com dois gestores de projetos do EPROJ-SC, Priscila Warsch e Bruno Caviquioni Hillesheim, ambos Gerente de Projetos. O objetivo é entender a percepção das entrevistadas diante de assuntos como: o que são e como surgiu a ideia de criação do NUPROJs? Os resultados positivos para o Estado de Santa Catarina e os principais desafios enfrentados para consolidação dos NUPROJs no Estado.

A importância da pesquisa está no fomento do incentivo à contribuição promovida por meio da metodologia de gestão de projetos e o desempenho especializado dos NUPROJs que estão desenvolvendo nos órgãos do Estado. O EPROJ-SC tem como característica organizar os conhecimentos que envolvem o ciclo de projetos, gerente e equipe de projetos, *stakeholders*, riscos e prazos, a fim de monitorar as influências e impactos que envolvem os projetos.

Como fonte de evidências para coleta de dados, foi feita entrevista e análise documental, além da observação participante. Os dados foram coletados a partir das seguintes fontes: sites institucionais: eprojsc.gov.br, sc.gov.br, painelsc.gov.br; redes sociais do EPROJ-SC; Sistema de Gestão de Planejamento de Projetos Painel do Caderno de Emenda Federal, Painel do Caderno de Emenda Estadual documentos oficiais como: leis, portarias, decretos, ofícios e circulares interna.

A análise dos dados coletados deu-se utilizando elementos da “análise de conteúdo”. Segundo Bardin (1979) trata-se de uma técnica que adquire através de “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. (p.42). Sendo assim, o estudo utiliza da atuação no EPROJ-SC para analisar o fenômeno em discussão e como influencia na promoção da inovação na administração pública.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta parte do trabalho apresenta brevemente a análise dos resultados do presente estudo.

4.1 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 (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 os projetos que envolvessem recursos públicos, ocorreu a criação do NUPROJ's.

4.2 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 buscou ampliar a oferta de crédito, através de concessão de empréstimos, beneficiando o 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 de governo (MATTIAS; CORREA; CORREA, 2020).

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.

Em novembro de 2017, em evento: A gestão de projetos como instrumento de governança - a experiência do Governo de Santa Catarina, o Presidente do Comitê Gestor do Pacto, responsável pela gestão do programa, Murilo Flores, que na atualidade era Secretário de Planejamento, deu seu depoimento que 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 500 projetos e um número superior de obras. Isso era uma tarefa muito difícil, pois não tínhamos uma estrutura para isso” (MATTIAS; CORREA; CORREA, 2020).

Durante a execução do programa, a equipe EPPACTO, foi formada por servidores e empregados públicos das áreas de Administração, Contabilidade, Direito, Engenharia e Arquitetura, os quais apoiavam o gerenciamento dos projetos e a aplicação desses recursos, que no decorrer do programa encontraram inúmeros entraves.

O grande volume de recursos e de projetos a serem executados pelos Órgãos, por conta do Programa, tornou-se um ponto de preocupação, pois estes não tinham equipe técnica qualificada para executar e gerir tantas ações simultaneamente. Situação agravada pela falta de equipes de engenharia nas 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, dos projetos de engenharia e dos recursos financeiros do programa.

Diante dos desafios descritos acima, a equipe do EPROJ-SC 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, também foi realizado benchmarking nos estados de Pernambuco, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, para coleta de informação sobre o funcionamento do escritório, já que nestes locais já havia essa dinâmica de trabalho (MATTIAS; CORREA; CORREA, 2020).

Do mesmo modo, era necessário organizar e sistematizar as inúmeras informações do Programa Pacto por Santa Catarina, pois esses dados eram acompanhados, até o momento, 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 se tornou 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."

Contudo, paralelamente, enquanto esses desafios eram atacados, a equipe também trabalhava em fazer com que os projetos entrassem em execução e "saíssem do papel". Cabe esclarecer que a etapa de planejamento era desenvolvida exclusivamente pelos Órgãos, cabendo ao Escritório atuar de forma mais efetiva na etapa de monitoramento e controle. Neste contexto, o EPROJ-SC, se reunia com as Secretarias, esclarecendo as regras dos agentes financiadores do Programa, atuava na recepção dos projetos e colaborava na revisão dos escopos, até mesmo durante a execução.

Neste contexto, na revisão dos escopos muitos projetos necessitam de suplementação de recursos por não ter previsto todos os esforços necessários, da mesma forma, o replanejamento dos prazos e custos que por conta de falhas em projetos de engenharia e estudos de viabilidades iniciais, por exemplo, tiveram que ser dilatados, em detrimento de projetos que ainda não tinham iniciados que precisaram ser sacrificados, deixando claro para a equipe do EPROJ-SC a necessidade de fortalecer a etapa de planejamento e buscar evitar esses equívocos.

Fato que com o passar do tempo o Escritório tornou-se referência no apoio aos Órgãos na execução dos projetos do Pacto por SC. Contudo, após o grande esforço inicial de fazer com que os projetos entrassem em fase de execução, e o aprendizado adquirido neste período, 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 pudesse estender esse método, não se limitando somente ao Programa Pacto por Santa Catarina, o tornando e 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 das atividades de execução, transferindo-a para as Secretarias Setoriais responsáveis e priorizando as atividades estratégicas.

A grande guinada na atuação do escritório ocorreu ainda no final de 2018, durante a transição de governo, o qual tomou a decisão de patrocinar o modelo de gestão de projetos, que foi consolidado através da publicação da Lei da Reforma Administrativa do Governo do Estado de Santa Catarina, LC nº 741, de 12 de junho de 2019, quando autorizou o EPROJ-SC ampliar suas funções e atuar de forma cooperativa, trabalhando junto a todas secretarias e atendendo as mais diversas demandas do governo.

Por conseguinte, o Escritório de Projetos, passou a fazer parte da estrutura administrativa do Estado e vinculado ao Gabinete da Chefia do Executivo, 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-SC; 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.

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 indicação de a falta de servidor qualificado para atender as demandas de planejamento do estado, dessa forma se deu a criação dos NUPROJs.

4.3 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 do Programa PACTO, foi necessário rever a metodologia para atender demandas que não fossem somente obras e também adaptar os sistemas e ferramentas utilizadas, de forma atender todos os tipos de projetos.

Além disso, uma das novas atribuições foi a de disseminação da cultura de gestão de projetos nos Órgãos do Poder Executivo Estadual, até porque, durante a execução do programa PACTO, o conhecimento da metodologia era restrito aos integrantes do EPROJ-SC e aos Gestores do Programa na setoriais, ainda sim, sem a responsabilidade e intenção de transferência de conhecimento, pois os esforços eram para garantir a entregas, restando aos gestores dos Órgãos a assimilação do método através da utilização dos sistemas e nas reuniões de monitoramento.

Portanto, diante deste novo desafio, a estratégia adotada foi incentivar e apoiar a estruturação de Núcleos de Gestão de Projetos Setoriais - NUPROJs nos Órgãos, os quais são células dentro das secretarias, vinculadas tecnicamente ao EPROJ-SC, visando replicar a metodologia, o compartilhamento dos sistemas e as boas práticas adotadas, além de auxiliar na difusão da cultura de gerenciamento de projetos. De acordo com o inciso VII, artigo 4º do Decreto Estadual Nº 632/2019, o NUPROJs é definido como: equipe que compõe a Rede de Projetos SC e atua no gerenciamento dos projetos a cargo de seu órgão ou de sua entidade, com suporte do EPROJ-SC.

Neste contexto, cabe esclarecer o que é a Rede de Projetos de SC (inciso XIII, art. 4ª, Dec. nº 632/2020), que de acordo com o decreto, visa a fortalecer a interligação estabelecida entre os participantes do EPROJ-SC e do NUPROJs, chefias, servidores, entidades públicas ou privadas e demais parceiros, com vistas a promover a cooperação na gestão dos projetos e o compartilhamento de conhecimentos, boas práticas e técnicas de gerenciamento de projetos.

Tal ideia vai ao encontro a informação cedida pela servidora Priscila Warsch - Gerente de Projetos do EPROJ-SC, em entrevista, segundo ela a criação do NUPROJs serviu “*para fomentar a cultura de projetos dentro dos setores e também servir como braço do EPROJ-SC, dentro desses.*”

Este mesmo regulamento, em seu artigo 6º, estipula que os órgãos e as entidades deverão instituir seus NUPROJs com o apoio do EPROJ-SC, respeitando sua estrutura administrativa atual, por meio de portaria e também define as atribuições dos NUPROJs, conforme abaixo:

“§ 1º São atribuições do NUPROJs:

- I – planejar e gerenciar os projetos do seu órgão ou da sua entidade;
- II – utilizar e disseminar a metodologia e as ferramentas de gerenciamento de projetos definidas pelo EPROJ-SC;
- III – executar, apoiar e monitorar a gestão dos projetos sob sua responsabilidade;
- IV – fornecer todas as informações solicitadas pelo EPROJ relativas aos seus projetos e programas;
- V – apoiar e orientar o Gerente de Projeto do seu órgão ou da sua entidade; e
- VI – manter atualizado o BPE em relação às iniciativas planejadas para seu órgão ou sua entidade.”

Isto posto, após a instituição das diretrizes legais todos órgão instituíram através de portaria os seus núcleos, os quais foram, subsidiados pela equipe do EPROJ-SC.

4.4 Ações para o desenvolvimento dos NUPROJs

Apesar da legislação prever prazo de 120 dias para a instituição dos NUPROJs nos Órgãos, o EPROJ-SC estipulou um planejamento para apoiar esta ação. Primeiramente, foi iniciado um trabalho de conscientização dos gestores, Secretários e Dirigentes, a fim de esclarecer o objetivo da criação dos núcleos e fortalecer o conceito.

Também foi necessário fortalecer a equipe do EPROJ-SC, trazendo profissionais que pudessem auxiliar nesta etapa e realizar um plano de capacitação dos servidores que iriam fazer parte deste processo. Nesta etapa, foram capacitados cerca de 150 servidores dos Órgãos, nos três módulos iniciais: introdução à gestão de projetos, oficina de elaboração de projetos através do *Project Model Canvas* - Canvas de Projetos - e treinamento no Sistema de Gestão e Planejamento de Projetos - GPP - sem ainda a iniciativa de formalização dos núcleos.

Após a capacitação, foi iniciado uma grande movimento promovido pelo EPROJ-SC e Secretaria de Estado da Fazenda - SEF, junto aos Órgãos da formação do Banco de Projetos Estadual - BPE, outra atribuição do EPROJ-SC, que nesta ocasião visava a formação do 1º Caderno de Emendas Parlamentar, ofertando aos Parlamentares Estaduais e Federais opções de projetos a serem apoiados com recursos de emendas parlamentares, buscando alinhar as destinações aos interesses do Estado e aumentar a captação de recursos.

O BPE se define como o repositório oficial de projetos do Estado, por meio do qual, obrigatoriamente, será realizada seleção de projetos com vistas à captação de recursos, bem como à priorização e ao planejamento de investimentos (inciso I, art. 4ª, Dec. nº 632/2020).

Diante desta experiência, mais de 800 projetos foram cadastrados no GPP, no entanto, após a euforia deste movimento, ficou claro para equipe do EPROJ-SC a necessidade de acelerar o processo de estruturação dos NUPROJs, pois apesar do interesse dos servidores em prosseguir com as atividades seguintes a gestão dos projetos, estes eram engolidos pelas rotinas de suas secretarias. O gestor Bruno Caviquioni Hillesheim, quando questionado se o projeto (NUPROJs) já apresentou algum resultado positivo para o Estado de Santa Catarina ? Contribuiu com a seguinte resposta:

“Com certeza já temos alguns resultados positivos, como por exemplo, a grande quantidade de projetos em andamento, atualmente 1182, e que na sua maioria foram estruturados e qualificados com o apoio dos NUPROJs. O acompanhamento desses projetos também passa pelas equipes dos NUPROJs. O resultado desse trabalho

pode ser visualizado na ferramenta Projeta (<http://www.projeta.sc.gov.br>), disponível para toda população.

Portanto, ficou clara a necessidade de buscar alternativas para fortalecer este processo de estruturação dos núcleos, diante da dificuldade de identificar servidores que pudessem atuar de forma exclusiva nesta atividade.”

A fala do Bruno faz menção aos bons resultados apresentados pelo EPROJ-SC, e evidencia como se deu o início para a efetivação dos NUPROJ's.

Neste sentido, a primeira iniciativa foi um projeto de trainer ofertado pelo Instituto Vetor Brasil (mais informações disponíveis em: <https://vetorbrasil.org/contrate/>), o qual não avançou, pois, naquele momento, os perfis dos candidatos não atendiam as necessidades do estado.

Após essa tentativa, 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 NUPROJs 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.

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

Na primeira etapa de estruturação dos Núcleos de Gestão de Projetos Setoriais – NUPROJs, 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-SC 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 NUPROJs conforme o relatado.



Etapas 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	
S E G U N D A P A E T A P A	P R I M E I R A E T A P 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	SCPAR- 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	RESPORTE- 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 NUPROJs 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 NUPROJs 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.

Conforme entrevista segundo Priscila Warsch - Gerente de Projetos do EPROJ_SC, quando questionada sobre Quais são os principais desafios enfrentados para consolidação dos NUPROJ-SC no Governo do Estado?

“o programa já apresentou vários resultados positivos entre eles mais de 600 projetos cadastrados... sendo um dos principais desafios a resistência, porque tudo que é novo causa um certo desconforto, então existem órgão que estão mais maduros e tem outros que não, o desconhecido traz medo e por não conhecer a teoria e a ferramenta (sistema projeto), acabam tendo um certo tipo de resistência, mas depois que as pessoas conhecem a ferramenta e entendem como usá-la no seu dia-a

dia e o real objetivo o EPROJ-SC ... esclarecendo a visão estratégica do Estado e para apresentar os projetos para a sociedade e o governo, depois que as pessoas entendem isso fica um pouco mais fácil”.

Já o gestor Bruno Caviquioni Hillesheim, complementa a resposta da entrevista anterior destacando os seguintes itens:

O desafio está na falta de equipe com dedicação exclusiva para realizar as atribuições do NUPROJs, definidas no Decreto Estadual nº 632/2020. Os servidores que compõem os NUPROJs, com exceção do(a)(s) especialista(s), já possuem outras atribuições no seu dia-a-dia e acabaram acumulando mais uma função. Outro ponto a se observar, é que a consolidação do NUPROJs está diretamente relacionada com a importância dada pelo(s) Secretário(s) do órgão. Esse patrocínio é fundamental para o empoderamento dos integrantes dos NUPROJs, garantindo um maior engajamento das equipes dos projetos.

Apesar dos desafios, 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.

5 CONCLUSÕES/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, como execução de ideias em forma de projetos, diminuindo assim o desperdício de dinheiro público e também a transparência no gasto desses recursos, através do sistema Projeta SC, a equipe do escritório com a finalidade de aperfeiçoar todos esses processos, em todas áreas do Estado, criou os NUPROJ's, uma ação inédita entre os entes federados.

Tais ações ainda são muito recentes, e o grande desafio dessa estrutura é conseguir fazer todo esse mecanismo 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 em expansão, na sendo a segunda etapa a de implementação, com a contratação de mais 30 profissionais e ampliação das áreas atendidas, isso ocorreu mesmo diante de uma pandemia, a qual traz fortes impactos sobre o sistema financeiro com a contenção de gastos.

Toda essa movimentação, faz 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 mais 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 nas prestações de serviços e na execução de projetos, a fim de quem saber servir de modelo para outros entes da federação.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo:. Lisboa: Edições 70. Lisboa. 1979.

CARLOS, A. (2014). Inovação Organizacional do Setor Público. Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público: dá pra fazer. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. verificar

COOKE-DAVIES, Terence J.; CRAWFORD, Lynn H.; LECHER, Thomas G., 2009. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. Project Management Journal, Vol. 40, No. 1, 110–123, 2009.

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.

DENHARDT, R. B. Teorias da Administração Pública. Trad.: Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DEMO, Pedro. A Construção Científica. In: Introdução à Metodologia da Ciência. São Paulo: Atlas, 1987

ENCONTRO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS (EPROJ) 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.

Filho, M. X. D. C. (2015). Administração pública brasileira. Latin American Journal of Business Management, vol. 6, N.1. Disponível em: <<http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/view/243>>. Acesso em jul. 2018.

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

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

KERZNER, Harold. Strategic Planning for a Project Office. Project Management Journal, Vol. 34, No 2, 2003.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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.

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.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

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) 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>. 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.

PISA, BEATRIZ; OLIVEIRA, ANTONIO. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. **Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 2, p. 1-15, 2013.

POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun Wei. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. **International journal of information management**, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 679-705, 2010.

RADNOR, Z. J.; NOKE, H. Conceptualising and contextualising public sector operations management. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, v. 24, n. 10–11, p. 867–876, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALM. J. F., MENEGASSO, M. E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. *Revista de Ciências da Administração*. v. 11, n. 25, p. 67- 120, set/dez 2009.

SILVA, Marcio Thales da et al. Proposição de ferramenta para diagramação visual de projetos no setor público municipal. 2019.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 101-113, 2009..

Yin, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010