



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A Eficiência de um Escritório de Projetos: Análise das melhores práticas

The Efficiency of a Project Office: Best Practices Analysis

CLENIA DE MATTIA
UFSC

FERNANDA EMANUELLY LAGASSI CORRÊA
FACULDADE DE VILA VELHA, UNIVILA

VITOR SANTOS CORRÊA
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A Eficiência de um Escritório de Projetos: Análise das melhores práticas

Objetivo do estudo

O objetivo do estudo foi analisar, na perspectiva da eficiência, quais elementos fizeram com que o Escritório de Projetos de Santa Catarina - EPROJSC – tenha se sustentado como órgão do governo durante 7 anos, bem como ganhado posição estratégica do governo, apesar da última reforma administrativa e mudanças de governo

Relevância/originalidade

O desafio de pensar e agir com base na Gestão de Projetos é ainda maior na área pública, em virtude de suas diversas peculiaridades, como a influência do vetor político nas decisões, excesso de burocracia, resistência à mudança cultural, dentre outros. Logo, é preciso compreender que a aplicação de modelos pré-formatados requer especial atenção na área pública

Metodologia/abordagem

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa. A partir desta perspectiva optou-se, como estratégia de pesquisa, pelo estudo de caso. Como fonte de evidências para coleta de dados, foi feita entrevista e análise documental, além da observação participante.

Principais resultados

Identificamos um total de nove práticas do Escritório de Projetos que permitiu evidenciar sua eficiência e permanência na estrutura governamental, mesmo com as mudanças na gestão política.

Contribuições teóricas/metodológicas

Discutiu-se a eficiência no setor público. Destaca-se que o uso da observação participante foi fundamental para uma descrição detalhada das práticas do Escritório.

Contribuições sociais/para a gestão

A publicação deste artigo, no qual analisa minuciosamente as boas práticas de um escritório de projetos governamental, tem potencial de contribuir para outros escritórios de projetos do setor público.

Palavras-chave: Escritório de Projetos, Eficiência, Setor Público, Governo estadual, PMO Governamental



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



The Efficiency of a Project Office: Best Practices Analysis

Study purpose

The objective of the study was to analyze, from the perspective of efficiency, which elements made the Santa Catarina Project Office - EPROJSC - have sustained itself as a government agency for 7 years, as well as gaining a strategic government position, despite the last reform administrative and government changes

Relevance / originality

The challenge of thinking and acting based on Project Management is even greater in the public area, due to its diverse peculiarities, such as the influence of the political vector in decisions, excessive bureaucracy, resistance to cultural change, among others. Therefore, it is necessary to understand that the application of pre-formatted models requires special attention in the public area

Methodology / approach

This is a research with a qualitative approach. From this perspective, the case study was chosen as a research strategy. As a source of evidence for data collection, interviews and documentary analysis were carried out, in addition to participant observation.e.

Main results

We identified a total of nine practices of the Project Office that allowed to demonstrate its efficiency and permanence in the governmental structure, even with the changes in political management.

Theoretical / methodological contributions

Efficiency in the public sector was discussed. It should be noted that the use of participant observation was fundamental for a detailed description of the Office's practices.

Social / management contributions

The publication of this article, in which it carefully analyzes the good practices of a government project office, has the potential to contribute to other public sector project offices.

Keywords: Project Office, Efficiency, Public Sector, state government, Government PMO



1 INTRODUÇÃO

A busca pela eficiência sempre foi questão fundamental não só na administração privada, como na administração pública. Essa constatação é verificada observando-se os principais modelos de administração pública no mundo. A burocracia, como sinalizou Weber (2004) era uma forma legítima de dominação racional-legal sendo representativa, do ponto de vista administrativo, da eficiência na gestão. No entanto, com as mudanças sociais ocorridas no pós 2ª guerra mundial, vai influenciar a chegada de um novo modelo de gestão na administração pública, conhecido como New Public Management (nova gestão pública) (CLEGG, 1998). Este modelo de gestão acusou a burocracia de ser ineficiente e preconizou o uso de ferramentas da administração privada na administração pública, visando maior eficiência. (FERLIE et al, 1999). Estes ferramentas, tais como: reengenharia, downsizing, terceirização, qualidade total, just-in-time, qualidade total, etc, representam a visão do setor privado de uma administração voltada para resultados. Tal contexto faz estimular o surgimento de conhecimento acerca do gerenciamento de projeto no início da década de 1960, sendo que em 1969 é criado o PMI – Project Management Institute – Principal entidade de gerenciamento de projetos no mundo (CODAS, 1987). Com a influencia da New Public Management, o gerenciamento de projetos passa a ser peça fundamental também na administração pública, pois voltava-se para a busca por resultados, que levaria à eficiência desejada.

A importância do gerenciamento de projetos faz surgir o PMO – Project Management Office –Escritórios de Projetos. Na esfera pública brasileira, estimulada pela busca pela eficiência, os escritórios de projetos vem surgindo cada vez mais, mesmo que timidamente, por exemplo, dos 27 estados da federação, os estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás, Pernambuco e Santa Catarina possuem escritório de projetos. De forma peculiar, a origem do Escritório de Gestão de Projetos do Governo do Estado de Santa Catarina - EPROJSC, não se deu a partir da percepção da importância de se gerenciar profissionalmente os projetos públicos, mas sim devido ao um contexto em que o governo estadual conseguiu captar uma grande monta de recursos, e para seu uso, necessitou criar uma estrutura que pudesse dar conta de gerenciá-los. Com o passar dos anos, o EPROJSC ganhou visibilidade entre os órgãos governamentais e os gestores públicos, e com a reforma administrativa de 2019 subiu a um patamar estratégico do governo, ao fazer parte da estrutura do Gabinete do Governador. Desse modo, neste trabalho iremos analisar, na perspectiva da eficiência, quais elementos fizeram com que o Escritório de Projetos de Santa Catarina - EPROJSC – tenha se sustentado como órgão do governo durante 7 anos, bem como ganhado posição estratégica do governo, apesar da última reforma administrativa e mudanças de governo.

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 eficiência 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 A EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA COMO ESTÍMULO PARA A CRIAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A eficiência sempre teve importância na discussão sobre a administração pública. É consenso entre os pesquisadores da área, que os estudos formais de administração pública se deram a partir do ensaio de Woodrow Wilson, em 1887. Neste ensaio, Wilson defendia a eficiência como valor fundamental (DENHARDT, 2012). Alguns clássicos da administração como Wilson, Taylor e Weber, buscavam melhorar a eficiência (BEHN, 1998). Wilson em sua teoria da dicotomia entre administração e política, Taylor com sua Administração Científica e Weber na teoria da Burocracia. Autores como Gulick também consideravam que a eficiência é a busca primordial na administração pública (GULIK, 1937B, Apud DENHARDT, 2012). A eficiência enquanto elemento norteador dos primeiros estudos sobre administração pública permaneceu, chegando a ser questão fundamental quando do surgimento da teoria da Nova Gestão Pública - NGP (New Public Management)¹. As reformas do setor público que deram origem a NGP originaram-se na Inglaterra e Estados Unidos e expandiram-se para outros países, com destaque também para Nova Zelândia e Austrália² (KETTTL, 1998). Foi a crise fiscal dos anos 1980 deflagrada por um Estado que cresceu demasiadamente foi o que fez emergir a tentativa de um novo paradigma de modelo para a administração pública – a NGP (BRESSER-PEREIRA e SPINK, 1998). Para Kettl (1998) “Praticamente todos os governo têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a administração pública. Em todos os países, os governos tem sido abertamente pressionados a reduzir o tamanho do Estado”. (p.76). Buscando superar a fase burocrática, a NGP configura-se como uma nova forma de administrar. Nesta nova forma, há algumas mudanças de valores e foco em relação à burocracia, no qual requer-se qualidade, produtividade e eficiência gerencial. Tal eficiência gerencial implica em uma maior importância dada aos resultados, em detrimento ao processo, como no modelo burocrático. Neste sentido, a NGP tentou representar “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.” (SECCHI, 2009, p. 354). Assim, observamos que a eficiência no uso dos recursos foi a visão dominante nas décadas de 1920 e 1930 e ressurgiu na abordagem NGP.

Diante deste contexto de busca pela eficiência, o gerenciamento de projetos ganhou relevância em todas os setores, incluindo a administração pública. Segundo a definição mais bem aceita pelos estudiosos, projeto se caracteriza como um “empreendimento temporário, com começo e fim definidos” (PMI, 2008). Para gerenciá-los é preciso um esforço organizacional. A partir de 1990, ficou cada vez mais evidentes que a profissionalização do gerenciamento de projetos poderia trazer bons resultados. Tal constatação levou muitas organizações a criarem escritório de gestão de projetos (EGP). Trata-se uma estrutura organizacional, a qual tem inúmeras funções como: apoiar, suportar, centraliza o gerenciamento dos projetos da empresa, catalisar dados transformando-os em informações, as

¹ Cabe ressaltar que um novo modelo de gestão vem ganhando cada vez mais espaço nas pesquisas sobre a gestão pública, que é o modelo da governança pública. No entanto, optamos por tratar apenas da NGP, por considera-la corrente mais forte ao que se refere à ênfase na eficiência da gestão. A governança pública, conforme argumentam De Mattia e van Bellen (2017), enfatiza não apenas a dimensão administrativa, no qual se enquadra a eficiência, como a dimensão política da gestão.

² Kettl (1998) afirma que o movimento de reforma é característica global, estando presente tanto em países desenvolvidos quanto em subdesenvolvidos.



quais serão utilizadas pelos dirigentes para direcionar de forma tática as ações futuras da corporação, visando otimizar os lucros. Para Maximiano (2010).

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. (p.203)

Esta definição pode ser complementada com a conclusão de Finocchio (2013) de que “todo projeto gera um produto - serviço ou resultado” (p.63). No caso da administração pública, o serviço ou produto, tende a estar vinculado com o bem comum.

Segundo XXX existem três tipos de EGP ou PO (Project Office) comumente utilizado, são eles:

Funcional: Esse tipo de PO é utilizado em uma área funcional ou divisão de uma organização, como sistemas informação. A responsabilidade principal desse tipo de PO é gerenciar um grupo geral de recursos críticos, ou seja, gerenciamento de recursos. O PMO pode ou não gerenciar os projetos.

Grupo do Cliente: Esse tipo de PO é para um melhor gerenciamento do cliente e comunicação com o cliente. Clientes ou projetos comuns são agrupados para um melhor gerenciamento e relacionamento com o cliente. Podem existir vários POs de grupo do cliente ao mesmo tempo e podem acabar funcionando como uma organização temporária. (KERZNER, 2015, p.587)

Atualmente, o EPROJSC parece representar o terceiro tipo de PO, que é o PO Corporativo (ou estratégico). Este tipo de PO:

Serve a toda empresa e centra-se em questões corporativas e estratégicas ao invés de questões funcionais. Se esse tipo de PMO faz o gerenciamento de projetos, é para esforços de redução de custos. (KERZNER, 2015, p.587)

Como será visto, nas seções seguintes, o EPROJSC atualmente faz parte da estrutura estratégica do governo. E possui as seguintes atribuições dadas pela Lei Complementar nº 741 de 2019:

- 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 órgãos³ da Administração Pública Estadual;

³ Tratam-se das entidades da administração pública direta e indireta, ou seja, Secretarias de Estado, autarquias, fundações, etc.



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.

Tais atribuições remetem a um escritório de projetos do tipo corporativo (ou estratégico). Mas a seção de análise de resultados, outros elementos serão expostos, de modo que tal argumento fique mais evidenciado.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, que busca “fazer jus à complexidade da realidade” (DEMO, 2009, p.152). Pesquisas qualitativas encaram a realidade como algo subjetivo e dependente do ponto de vista do pesquisador (COLLINS e HUSSEY, 2005). O uso do método qualitativo é válido, pois como argumenta Demo (1987, p.33) “o que nos garante que o tratamento é científico não é alguma regra rígida e imutável” (DEMO, 1987). Mas o autor também pondera que “devemos adotar o tratamento mais rigoroso disponível e que o nosso procedimento seja eficiente”. (p.39). 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 Stake (2000), segundo o qual a escolha do caso deve ser feita conforme a sua capacidade de representar o fenômeno estudado. O EPROJ-SC é representativo para esta pesquisa pois pretende-se analisar os avanços e desafios partindo-se da perspectiva da eficiência. O EPROJ-SC, em seus 7 anos de existência, já angariou alguns prêmios que apontam para uma gestão eficiente, tais como: Prêmio e-GOV Brasil 2017; avaliação positiva do Banco Mundial, que apontou EPROJ SC como destaque no quesito monitoramento de Projetos Públicos; destaque no PMI SC em 2017. Além disso, o EPROJ-SC foi escolhido pelo fácil acesso dos autores do artigo, aos dados de pesquisa.

Como fonte de evidências para coleta de dados, foi feita entrevista e análise documental, além da observação participante. Angrosino e Perez (2000) explicam que atualmente a observação está inserida num contexto de interação social, e se caracteriza pela participação do pesquisador. Neste sentido, há uma decisão espontânea e consciente de participar de determinado ambiente social ao invés de se colocar como pesquisador passivo. Trata-se, portanto, da “adoção consciente de uma identidade situacional” (ANGROSINO E PEREZ, 2000). Essa aproximação permitiu um maior aprofundamento acerca do EPROJSC.

Os dados foram coletados a partir das seguintes fontes:

- ✓ Sites institucionais: eprojsc.gov.br, sc.gov.br, painelsc.gov.br;
- ✓ Redes sociais do EPROJSC;
- ✓ Sistema de Gestão de Planejamento de Projetos
- ✓ Painel do Caderno de emendas Federal
- ✓ Painel do Caderno de emendas Estadual
- ✓ Documentos oficiais como: leis, portarias, decretos, ofícios e circulares internas.



A análise dos dados coletados deu-se se utilizando elementos da “análise de conteúdo”. Segundo Bardin (1979) trata-se de uma técnica de análise das comunicações que visa:

Obter, por 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)

Apesar de ser concebida com base na quantificação, hoje a análise de conteúdo é utilizada em pesquisas com abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas (VERGARA, 2012). Assim, após a coleta dos dados, a forma de se analisar quais elementos fizeram com que o Escritório de Projetos de Santa Catarina - EPROJSC – tenha se sustentado como órgão do governo durante 7 anos, apesar da última reforma administrativa e mudanças de governo, foi através da análise de conteúdo.

4 – A EFICIÊNCIA DO EPROJ COMO PRESSUPOSTO PARA A PERMANENCIA NA ESTRUTURA GOVERNAMENTAL DE SANTA CATARINA

Esta seção traz os resultados da pesquisa. Na primeira parte, é feita uma descrição da origem do EPROJ-SC, em seguida, é feita identificação e análise das principais práticas que conduziram o EPROJ-SC a permanecer na estrutura governamental dos três diferentes governadores nos últimos 7 anos.

4.1 - A criação do Escritório de Projetos – Uma iniciativa inesperada

A criação do Escritório não foi fruto de uma constatação da importância de se gerenciar projetos, mas esteve ligado com a captação de recursos e necessidade imediata de gerenciá-los. Isso porque, em 2012, diante do cenário de possível queda de arrecadação, devido a unificação do ICMS proposta pela União, a falta de investimentos públicos e necessidade de ampliação dos serviços ao cidadão, o Governo do Estado de Santa Catarina captou recursos de financiamentos com objetivo de alavancar a economia e garantir rápido avanço na infraestrutura e no desenvolvimento do Estado. Os recursos captados somaram 10 bilhões de reais, tal montante gerou a necessidade de seu gerenciamento. Assim, o Programa Pacto por Santa Catarina (doravante chamado de PACTO) foi criado pelo Decreto n.º 1.064, de 17 de julho de 2012, com intuito de abranger os projetos em andamento em um único programa de gestão. Visando organizar e regulamentar a sistemática de trabalho do PACTO, Decreto n.º 1.537, de maio de 2013, o governo de SC constituiu oficialmente seu escritório de projetos do Pacto – EPPACTO⁴. Nesta primeira fase, a gestão dos recursos estava mais relacionada à gestão de contratos do que à gestão de projetos propriamente. Conforme observa-se na ênfase aos contratos dada pelo próprio instrumento jurídico do EPPACTO – o Decreto n 1.537, de maio de 2013 que regulamenta em seu art. 10 parágrafo 2º:

§ 2º Os procedimentos instaurados para a celebração de **contratos** ou instrumentos congêneres relacionados aos projetos do PACTO, na forma aprovada pelo CGPACTO, devem submeter-se, obrigatoriamente, à análise técnica do EPPACTO. **(grifo nosso)**

⁴ O EPPACTO era vinculado à Secretaria de Estado de Planejamento.



O grande volume de recursos captados pelo governo, 10 bilhões de reais, direcionado basicamente para obras de infraestrutura, levou o EPPACTO a tornar-se especialista em gestão de contratos. Em depoimento de Murilo Flores, ex-secretário de Planejamento, no evento, durante o 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” (SANTA CATARINA, 2017). Com este desafio, Martins (2016) aponta: “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.” (p.7). Com a metodologia de gerenciamento de consolidada, a equipe do EPPACTO passa a se aproximar mais intimamente da gestão de projetos. Assim, é realizado um benchmarking, no qual visitou-se os escritórios de projetos dos estados de Pernambuco, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, para colheita de informação sobre o funcionamento de seus escritórios, já que nestes locais já havia essa dinâmica de trabalho.

Em 2015, com as exigências sociais cada vez maiores, em relação à transparência pública, a equipe constrói o PAINELSC – um web aplicativo que disponibiliza a qualquer cidadão não somente grandes quantidades de informações, mas o conhecimento de forma organizacional sobre cada Portfólio, Programa de Investimento, Projeto e Subprojeto (contratos/convênios). O PAINELSC teve grande repercussão, inclusive com reconhecimento externo, conforme trecho da carta de recomendação da Secretária de Estado de Planejamento de Minas Gerais:

O PAINEL SC, representa para mim exatamente o que acredito ser essencial em uma ferramenta dessa natureza – fluidez, acessibilidade, eficiência, transparência, credibilidade e accountability. Ele permite que o Executivo Estadual por meio de seus Gestores tenha mais agilidade nas reuniões e fluxos de trabalho, gerenciem múltiplos projetos e múltiplas equipes, obtendo assim mais produtividade e elevação do nível de planejamento dos seus projetos. [...] o Sistema é completo, amigável, de fácil interface com outros sistemas corporativos do Governo do Estado de Santa Catarina e, o que os faz merecedores de grande reconhecimento, foi desenvolvido pela Equipe Técnica do próprio Governo. (MARTINS, 2016, p.21).

O PAINELSC parece ter sido um elemento chave para o início da consolidação do Escritório como órgão eficiente do governo.

4.2 – Os principais desafios e as soluções trazidas pelo EPROJ-SC

Como descrito na seção anterior, o Escritório de Projetos de Santa Catarina foi criado em 2013, sendo responsável por gerir o Programa Pacto por SC, um portfólio de 542 projetos, em 15 áreas de governo e somando cerca de R\$ 10 bilhões – Este foi o maior volume de investimento de toda história do Estado. Antes de sua criação, os investimentos eram desassociados de uma coordenação geral. Neste sentido, acabava tornando-se “custoso alcançar de forma rápida e segura um panorama geral do que estava sendo investido pelo Estado ou até mesmo os esforços de um mesmo projeto, ainda tratados como contratos individuais” (EPROJSC, 2017). Neste contexto, o Eproj deparou com dois grandes desafios



que podem ser divididos em duas dimensões: **a) Dimensão político-cultural:** o desafio de pensar e agir com base na Gestão de Projetos é ainda maior na área pública, em virtude de suas diversas peculiaridades, como a influência do vetor político nas decisões, excesso de burocracia, resistência à mudança cultural, dentre outros. Logo, é preciso compreender que a aplicação de modelos pré-formatados requer especial atenção por parte dos gestores de projetos. **b) Dimensão técnica:** Inexistência de uma metodologia de projetos que se adequasse às características do setor público catarinense.

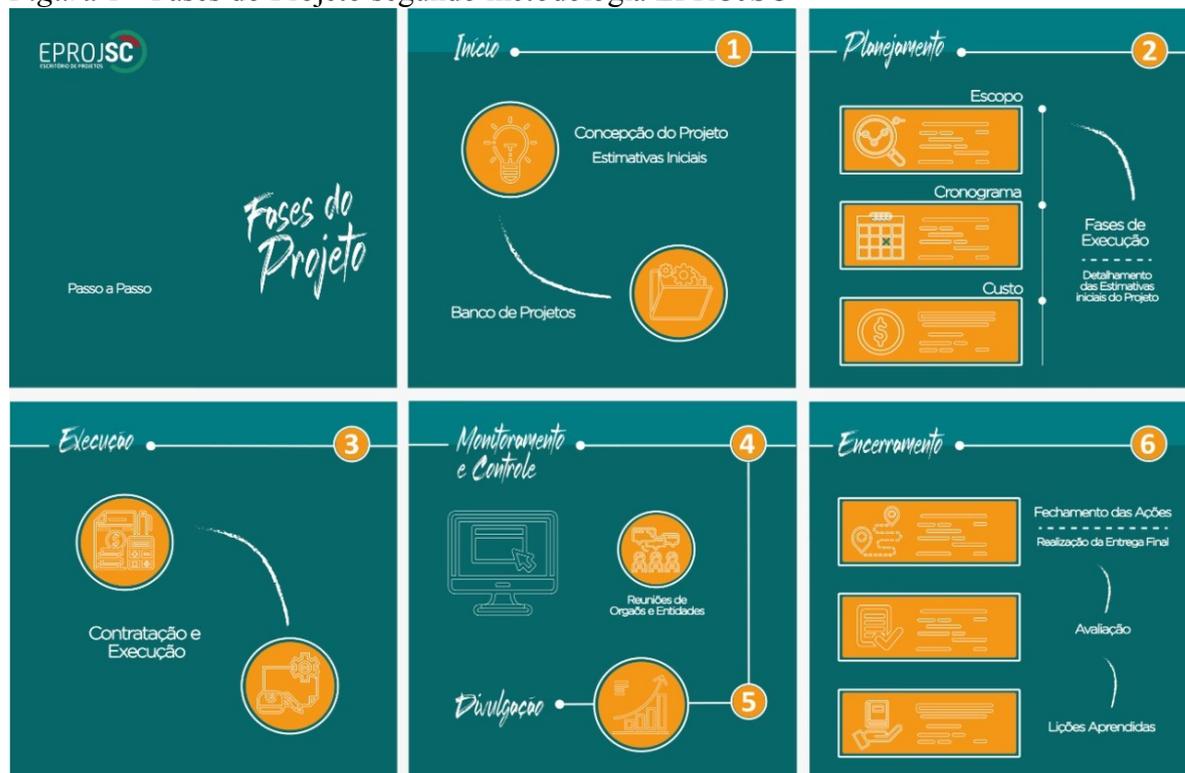
A primeira ação visando superar tais desafio foi a criação de uma **equipe altamente qualificada e multidisciplinar:** Desde o princípio, buscou-se formar uma equipe com amplos conhecimentos técnicos em diferentes áreas e formações. Essa equipe heterogênea e multidisciplinar contempla as seguintes áreas: engenharia, arquitetura, direito, administração, contabilidade, comunicação e tecnologia da informação. Através de reuniões periódicas, a equipe trocava experiência e tomava decisões a partir dos múltiplos pontos de vista. Além disso, algumas competências são bastante valorizadas para a equipe, conforme relatou uma servidora do escritório “para entrar aqui, a pessoa tem que ter muita capacidade de resiliência, porque, as coisas não são fáceis, você pede, pede, vai atrás, e nada acontece”. Ela referia-se a cultura comumente relacionada ao serviço público, de demora seja pela burocracia, seja pela possível falta de vontade do servidor.

No que diz respeito à dimensão técnica, as duas principais ações e que se complementam são descritas a seguir:

Metodologia de gestão de projetos adaptada ao setor público: O PMBOK é a principal fonte de conhecimento sob o qual repousa a metodologia criada pelo Eproj. Utiliza-se também ferramentas ágeis de gestão de projetos, como o *Model Project CANVAS* na fase de estruturação de projetos. No entanto, apesar de seguir o conhecimento trazido pelo guia PMBOK e demais literatura sobre Projetos, a equipe EPROJ sempre esteve atenta a contextualizar este conhecimento para a realidade do setor público de Santa Catarina. Isso foi feito através da revisão dos processos e das legislações estaduais, além do emprego de uma gestão horizontal com os atores envolvidos, tanto em relação a equipe interna do EPROJ quanto no relacionamento com as secretarias setoriais, em detrimento da hierarquização comum ao setor público. O principal diferencial na metodologia criada pelo Eproj, foi a inserção de uma fase além daquelas preconizadas pelo PMBOK (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento): a contratação. Nesta metodologia a contratação refere-se a uma fase logo após o planejamento, pois antes ainda da execução, é preciso atentar para o processo licitatório no qual são submetidos os órgãos para uso do recurso público. Trata-se de uma fase na qual os órgãos públicos precisam destinar grande quantidade de energia (esforço/trabalho) para os processos licitatórios aos quais devem ser submetidos, em virtude de regulamentação legal, para uso do recurso público. E é de suma importância que tal processo seja feito da forma mais eficiente possível, caso contrário, pode gerar grandes atrasos ou até mesmo inviabilizar o andamento do projeto. A figura a seguir representa as fases do processo segundo a metodologia do EPROJSC



Figura 1 - Fases do Projeto segundo metodologia EPROJSC



Fonte: Documentos internos cedido pela organização

- **Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Projetos próprio:** O GPP é um sistema voltado ao planejamento, monitoramento e controle dos projetos públicos, além de instrumento integrador de tecnologias. Apesar do estado já possuir sistemas de tecnologia bem robustos e de referência nacional, a exemplo o SIGEF, SICOP, SC Transferência, entre outros, faltava uma plataforma que pudesse integrar toda esta gama de informações em prol da gestão pública. Neste contexto, o GPP veio preencher esta lacuna, pois existia um vácuo temporal entre o planejamento formal (PPA, LDO e LOA) e a execução dos projetos. Até então, os sistemas já citados organizavam-se na forma de contratos, trazendo uma visão fragmentada e operacional das ações governamentais, a inovação do GPP foi ampliar esta visão tornando-a mais gerencial, no qual o gestor pudesse planejar todos os esforços necessários para realizar as entregas de seu projeto, desde sua concepção até seu encerramento, independente dos números de entregas e contratos a serem executados. Com estas integrações, a partir da fase de execução, o gestor não precisa ocupar seu tempo alimentando manualmente o GPP com dados de outros sistemas, essas informações são importadas automaticamente, bastando associar o(s) contrato (s) ao projeto, garantindo a segurança dos dados e otimizando o tempo que poderia ser concentrado nas atividades de análise. A exemplo, dados da contratação, medições, imagens, liquidações e pagamentos são apresentados em tempo real e de forma automatizada.

4.3 Elementos e boas práticas que tornam um PMO eficiente

Após os principais desafios terem sido superados, o Eproj passou a implementar práticas que qualificassem ainda mais gestão de projetos do estado. Elas são analisadas a seguir.



- **Banco de Projetos do Governo do Estado:** O Banco de Projetos Catarinense é um repositório estadual de iniciativas que buscam soluções para desafios a serem enfrentados pelo poder executivo, visando o fortalecimento das políticas e a prestação dos serviços públicos, cabendo ressaltar que esta é uma ação inovadora, pioneira entre os estados da federação. Inicialmente, estas iniciativas são inseridas no sistema, incluindo as informações necessárias que identifique a solução, os resultados desejados, o alinhamento estratégico e as estimativas preliminares de custo e prazo, marcando a fase de iniciação do projeto e a inclusão no Banco. Trazendo transparência necessária para que estas sejam conhecidas e priorizadas pelo governo, e possam progredir para as próximas fases, elevando o seu grau de maturidade até o início de sua execução.

- **Criação do Núcleo de Gestão de Projetos Setoriais - NUPROJ:** Como o Eproj é responsável por conduzir a gestão de projetos de todos os órgãos do governo catarinense, logo percebeu-se a importância de se criar instâncias em todos os órgãos para que fosse possível a assimilação da cultura de projetos no estado. Os NUPROJ ainda estão sendo criados, e uma das primeiras ações do Eproj foi realizar uma capacitação no qual houve três dias de imersão de curso teórico e prático. Na primeira fase, capacitaram-se 106 servidores de 37 órgãos do estado, dos quais, 23 da administração direta e 12 da administração indireta. O desdobramento natural da implantação dos NUPROJ com sucesso, é a criação de Escritórios de Projetos dentro de cada órgão.

Quadro 1 - Planejamento capacitações

Módulo	Capacitação	Oferta
1	Introdutório em Planejamento e Gestão de Projetos	2019
2	Oficina de Project Model CANVAS	2019
3	Sistema Gestão de Projetos e Planejamento – GPP - Cadastro de Projetos.	2019
4	Planejamento avançado de Projetos	2020
5	Monitoramento de Projetos	2020
6	Gestão de Portfólio	2020

Fonte: elaboração própria

- **Caderno de Emendas Estadual e Federal:** Em 2019 o Eproj, juntamente com a Secretaria da Fazenda e Casa Civil criou o Caderno Digital de Proposição de Emendas Parlamentares ou simplesmente caderno de emendas. O caderno de emendas é um banco específico de projetos do executivo catarinense que visa captar recursos dos parlamentares para o desenvolvimento de políticas públicas alinhadas à necessidade de Santa Catarina. Ele oferece aos parlamentares catarinenses sugestões na destinação das emendas.

O governador do Estado Carlos Moisés apresentou o caderno de emendas aos parlamentares e desde então o caderno mantém-se disponível no site da secretaria da fazenda e do EPROJ. O acesso é rápido e as informações dos projetos são disponibilizadas em painéis (*dashboards*) que podem ser filtrados a partir da área de interesse do parlamentar, bem como pela localização geográfica. Os cadernos (federal e estadual) são dinâmicos e permanentes, ou seja, a qualquer momento projetos poderão ser excluídos ou incluídos do caderno. Atualmente o caderno federal possui 373 projetos e o estadual 461 projetos. A figura abaixo é um recorte do dashboards do caderno de emendas de Santa Catarina.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Figura 2 Página da internet do Caderno Digital de Proposição de Emendas Parlamentares

GOVERNO DE ESTADO DE SANTA CATARINA
Caderno Digital de Proposição de Emendas Parlamentares (Orçamento Federal)

Secretaria de Estado de **FAZENDA** **SANTA CATARINA** **EPROJSC**

Mesorregião: Estadual, Grande Florianópolis, Norte Catarinense, Oeste Catarinense, Serrana, Sul Catarinense, Vale do Itajaí

Município: Abdon Batista, Abelardo Luz, Agrolândia, Agronômica, Água Doce, Águas de Chapecó, Águas Mornas, Alfredo Wagner

Órgão: Todos

Valor Min.: 0,00 | Valor Máx.: 14.354.958,3

373 Projetos

58.421.217.668,00 Custo Estimado

Área Temática: Agricultura, Pesca e Desenvolvimento Agrário, Comunicações, Ciência e Tecnologia, Defesa e Justiça, Desenvolvimento Urbano, Educação e Cultura, Energia, Esporte, Fazenda, Planejamento e Gestão, Meio Ambiente/ Integração Nacional

Tipo do Projeto: Bem, Custeio ou Aquisição, Obras e Serviços de Engenharia, Serviços

Projeto: Todos

- 1219 - AUMENTO DE AÇÕES COM CÃES FAREJADORES PELA POLÍCIA CIVIL
- 1222 - REAPARELHAMENTO DA DELEGACIA DE REPRESSÃO AO TRÁFICO DE ENTORPECENTES (DRE)
- 1224 - INTEGRAÇÃO E REAPARELHAMENTO DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS DE INVESTIGAÇÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS (D...
- 1226 - INTEGRAÇÃO E REAPARELHAMENTO DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS DE INVESTIGAÇÃO DA DIRETORIA DO INTERIOR (D...
- 1227 - INTEGRAÇÃO E REAPARELHAMENTO DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS DE INVESTIGAÇÃO DA DIRETORIA DE FRONTEIRA (...)
- 1232 - DELEGACIAS DE COMBATE À CORRUPÇÃO EM SANTA CATARINA
- 1335 - Ampliação das Vagas de Acesso ao Ensino Superior Público e Gratuito no Estado de Santa Catarina
- 165 - Ampliação da Cobertura de Sinal de Internet em Santa Catarina
- 166 - Construção da sede da 3ª Companhia do 4º Batalhão de Polícia Militar
- 169 - Desassoreamento/Limpeza/Dragagem em leitos fluviais de 7 municípios de SC
- 172 - Parque Inundável Multibuso na Bacia do Rio Camboriú
- 173 - Centro de Referência em Alta Complexidade Cardiovascular da Macrorregião Saúde Norte e Nordeste
- 176 - Melhoria do sistema de Macrodrenagem em 14 municípios de SC
- 181 - Ampliar o acesso aos medicamentos para população catarinense
- 186 - Contenção de taludes e encostas em 8 municípios de SC

Visualizar Lista | Limpar Filtros

[Selecione um Projeto]

Fonte: <https://eproproj.sc.gov.br/>

- **Capacidade de finalização dos projetos governamentais:** Na área pública, os recursos devem ser utilizados, observando-se as leis orçamentárias, obrigando o governante a investir (“gastar”) os recursos delineados na lei. Além disso, os fatores políticos são presentes e muitas vezes responsáveis pela descontinuidade dos projetos públicos. Neste sentido, um indicador de sucesso de um escritório de projetos na área pública pode ser o número de projetos iniciados e finalizados. Em 7 anos, a gestão de projetos do Eproj possibilitou a conclusão de 359 projetos de grandes obras (como centenas de escolas, construção de rodovias e hospitais, etc.) no governo de Santa Catarina, conforme figura a seguir.

Figura 3: Capacidade de finalização dos projetos governamentais



Fonte: Documentos internos cedidos pela organização



- **Economia de recursos com uso de tecnologia:** Com a inovação tecnológica trazida pela integração do GPP, houve significativa redução do tempo gasto em reuniões com as equipes de gestão dos contratos de financiamento dos bancos financiadores, pois estes passaram a acompanhar a execução dos projetos, incluindo as informações financeiras, através das informações constantes no portal Painel SC, que é a visão gerencial do GPP, com uma linguagem mais acessível e totalmente transparente. Além disso, gerou uma economia acumulada de R\$ 63,2 milhões, ao reduzir os valores previstos através de análises técnicas de engenharia e jurídicas nos processos licitatórios e em aditivos, podendo ser ainda maior se fosse possível quantificar a mitigação dos riscos destes projetos.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar, na perspectiva da eficiência, quais elementos fizeram com que o Escritório de Projetos de Santa Catarina - EPROJSC – tenha se sustentado como órgão do governo durante 7 anos, apesar da última reforma administrativa e mudanças de governo. Tal análise levou em consideração a peculiaridade da organização e seu contexto, ou seja, trata-se de uma organização pública cujas ações muitas vezes podem depender do contexto político.

Através da análise de conteúdo e da observação participante, foi possível compreender que o EPROJSC se estabeleceu nestes sete anos de existência devido a sua capacidade de demonstrar ser um órgão eficiente, trazendo resultados para a gestão governamental. Isso porque sua origem teve mais a ver com a necessidade de gerenciar os recursos captados através de financiamentos, do que com a visão de que seria importante um escritório de projetos no governo.

Da criação do EPROJSC até o presente momento (2020) três diferentes governadores de diferentes partidos foram empossados em Santa Catarina. Considerando que a origem do Escritório se deu através de decreto do executivo, a qualquer momento um novo governador poderia extingui-los sem grandes transtornos (já que um órgão criado por decreto não tem a mesma legitimidade de um órgão criado por lei, ou seja, que passe pelo poder legislativo). No entanto, todos os três governadores, representantes de diferentes partidos, mantiveram o EPROJSC. As evidências desta pesquisa mostram que, em grande parte, isso tem a ver com a eficiência demonstrada pelo Escritório, já que, desde a criação do PAINELSC em 2015 até a criação do Caderno Digital de Emendas Parlamentares em 2019, o EPROJSC ganhou grande visibilidade no governo. Sendo que na reforma administrativa, aprovada na Assembleia Legislativa em 2019, com a extinção da Secretaria de Estado de Planejamento, o EPROJSC permaneceu na estrutura governamental, passando a fazer parte do Gabinete do Governador (conforme Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019). Ou seja, o EPROJSC não apenas não foi extinto com a nova reforma administrativa, ganhou angariou um patamar de figura estratégica para o novo governo.

A linha de raciocínio para demonstrar que a permanência do EPROJSC na estrutura governamental, apesar da extinção de alguns órgãos do governo por meio de reformas administrativas tem a ver com sua eficiência, passou por evidenciar que sua origem não tem a ver com uma visão de que Escritório de Projetos são importantes enquanto ferramentas de planejamento e gestão. Ou seja, tudo indica que não havia a priori, uma preocupação com a profissionalização do gerenciamento de projetos. O Escritório foi criado para dar conta de gerenciar os recursos captados. Neste momento, projetos do Programa Pacto estão quase todos concluídos e, no entanto, o EPROJSC agora fazer parte do Gabinete do Governador através de Lei Complementar. Defendemos neste trabalho, que esta conquista tem a ver com a



capacidade do EPROJSC de trazer eficiência para o governo estadual, beneficiando consequentemente a sociedade catarinense. Neste sentido, analisamos neste trabalho quais os elementos e práticas do EPROJSC foram fundamentais para esta conquista. De todas as práticas, destaca-se um elemento basilar: a escolha de uma equipe qualificada e multidisciplinar. Isso possibilitou ao Escritório, superar os desafios das dimensões político-cultural e da dimensão técnica, sendo essa superação, a base para a consolidação do EPROJSC. Uma vez que se empreendeu um esforço bastante grande na identificação das boas práticas do Escritório, e que apenas durante a pesquisa compreendeu-se o papel fundamental que a escolha da equipe teve neste processo, sugere-se, para pesquisas futuras, um estudo aprofundado sobre a gestão de pessoas e a cultura organizacional do EPROJSC.

REFERÊNCIAS

ANGROSINO, M.V., PEREZ, K. A. Rethinking observation. In: DENZIN, N. K. (Edit.); LINCOLN, Y. S.(Edit.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

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

BEHN, R. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, n. 4, out-dez 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro : Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DE MATTIA, C. van BELLEN, H. M. A Experiência da Governança Pública na Elaboração dos Planos Estaduais de Cultura. **Estudos de Administração e Sociedade**. v. 2, n.1 85– 97. 2017.

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

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

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

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos**: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação, e controle. São Paulo: Blucher, 2015.

KETTL, D.F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). Reforma do Estado e Nova Gestão Pública. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro v.43. p. 347-369, mar./abr. 2009.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. São Paulo: Editora UNB. V.2, 2004.

CLEGG, Stewart. **As organizações modernas**: Estudos organizacionais no mundo pós-moderno. Lisboa: Celta Editora/Oeiras. 1998.

FERLIE, E; ASBURNER, L; FITZGERARD, L; PETTIGREW, A. Cap. 1: Caracterização da “nova administração pública”. In: **A nova administração pública em ação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999

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

MARTINS, G. S. Painel SC: 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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 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 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 2013. Disponível em: <http://www.doe.sea.sc.gov.br/Portal/VisualizarJornalPorCategoria.aspx>. Acesso em: 8 out. 2019.

SANTA CATARINA. **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-eprojs-sc>. Acesso em: 8 out. 2019.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. (Edit.); LINCOLN, Y. S. (Edit.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.