

ESCRITÓRIO METROPOLITANO DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com ênfase em governo Local da Escola Nacional de Administração Pública, na área de concentração Gestão Metropolitana.

Orientadora: Prof^ª Laila Bellix.

BRASÍLIA

2018

Resumo

Este projeto tem como objetivo apresentar a importância da utilização de melhores práticas de gerenciamento de projetos na administração pública e como seus resultados podem trazer benefícios a sociedade em geral e a própria administração pública, através da adoção de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. O projeto é baseado no estudo e análise de casos considerados de sucesso e a metodologia é fundamentada no gerenciamento de projetos, norteada pelo Guia PMBoK. Os resultados a partir da análise dos casos de sucesso, onde pode ser observado os ganhos a partir das mudanças de comportamento e metodologia de trabalho apresentados nos casos após a adoção do Escritório de Gerenciamento de Projetos. O uso do Escritório de Gerenciamento de Projetos no setor público se apresenta como estrutura de grande importância para a tomada de decisões, priorização de projetos e elaboração de planos de ação, fortalecendo a administração e contribuindo para o melhor uso dos recursos públicos.

Palavras chave: Escritório de Projetos, Gestão Pública, Captação de recursos

SUMÁRIO

1. DIAGNOSTICO	4
1.1. Definição do problema	4
1.2. Contexto/justificativa do problema	4
1.3. Metodologia de coleta de dados	5
1.4. Localização do Plano de Intervenção	6
1.5. Público-Alvo	6
1.6. Valor previsto para o projeto	7
1.7. Duração do Projeto	8
1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	8
2. OBJETIVOS	8
3. Marco Técnico e Teórico	8
4. Escopo do Projeto	12
4.1. Estrutura Analítica do Projeto	12
4.2. Não escopo do projeto	14
4.3. Levantamento de Restrições, Premissas e Riscos	14
4.4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto	16
4.5. Quadro de Trabalho/equipe do projeto	17
5. Cronograma do Projeto	20
6. Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto	20
Considerações finais	21

1. DIAGNOSTICO

O Governo Federal utiliza seus Ministérios e sua estrutura para disponibilizar recursos por meio de Convênios, Termos de Parceria e Acordos de Cooperação Técnica, atuando como financiador do desenvolvimento regional e municipal. O acesso é oferecido através da inscrição de projetos de captação de recursos em programas federais, editais, chamadas públicas e outros meios de repasse voluntário. Outros concedentes nacionais e internacionais, também fomentam o desenvolvimento, financiando projetos dentro da sua área de atuação em parceria com Estados e Municípios.

Desde a constituição de 1988, os municípios brasileiros passaram a exercer ampla autonomia, o que aumentou a participação na receita tributária, e consequentemente as responsabilidades, assumindo maiores competências a partir da descentralização das políticas públicas. Devido à necessidade de sanar o grande número de obrigações, a Gestão Pública não consegue cumprir a principal delas: prestar serviço público de qualidade gerando qualidade de vida à população.

1.1. Definição do problema

Inexistência de uma equipe (ou departamento) técnico que busque caminhos, desenvolva, gerencie e apoie projetos e faça as articulações necessárias para conveniamentos e financiamentos para o município de Várzea Paulista.

1.2. Contexto/justificativa do problema

Um estudo elaborado pela Associação Brasileira de Municípios em parceria com a Secretaria de Relações Institucionais (SRI) da Presidência, realizado em 2012, já mostrava que as prefeituras brasileiras enfrentavam dificuldades para elaborar projetos adequados para firmar convênios e conseguir recursos do governo federal. Segundo esse estudo, de 30% a 40% dos projetos apresentados por prefeituras aos ministérios eram rejeitados por falta de qualidade

técnica. Além disso, mais da metade dos municípios com até 20 mil habitantes, que equivalem a 70% das cidades do país, precisa recorrer a contadores terceirizados na hora de preparar projetos, conforme apurado na época pela Secretaria de Relações Institucionais da Presidência.

No município de Várzea Paulista, assim como acontece na maioria dos municípios brasileiros, o crescimento da população, principalmente trabalhadores (com pouco poder aquisitivo) em busca de oportunidade de trabalho, que passaram a ocupar as regiões mais periféricas do município que ao longo dos anos teve sua região central voltada para comércios. Segundo o que defendem os "novo-desenvolvimentistas", a economia brasileira vem passando por um processo de desindustrialização nos últimos 20 anos, causado pela combinação perversa entre abertura financeira, valorização dos termos de troca e câmbio apreciado (Loures, Oreiro e Passos, 2006; Bresser-Pereira e Marconi, 2009). Esse processo fez com que as indústrias migrassem das grandes metrópoles para os municípios menores, como no caso de Várzea Paulista, que passou a ter sua atividade econômica, assim como boa parte de sua arrecadação,

através de tributos, concentrada nas indústrias. Junto com esse crescimento, como era de se esperar, se acentuaram também alguns problemas, como o aumento na utilização de serviços públicos como saúde, educação, transporte público, etc., que precisaram absorver este impacto. Inversamente das grandes metrópoles, os municípios menores estão passando por uma industrialização e a perspectiva futura é preocupante, uma vez que possuem extensão territorial limitada, a população continua crescendo, e conseqüentemente a demanda pelos serviços também, fazendo com que esses municípios obrigatoriamente busquem estratégias para tratar tais impactos. Trabalhar as funções de interesse comum em conjunto com municípios da região torna-se a melhor estratégia, obrigando as regiões a serem “metropolitanas” de fato e não apenas institucionalmente.

Nos últimos anos vivenciamos no país uma das maiores crises econômicas da história, com um grande impacto também no setor público, uma vez que o aumento do desemprego impacta a economia local, causando queda na arrecadação dos municípios e aumento na utilização dos serviços públicos.

Esse fator força os municípios a se reestruturarem financeiramente e buscarem outras fontes de recursos para manter o equilíbrio fiscal sem afetar a execução das políticas públicas, uma vez que, deve-se atender uma demanda maior, com quantidade menor de recursos

1.3. Metodologia de coleta de dados

Este projeto foi desenvolvido utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa, buscando a compreensão do contexto do problema a ser estudado utilizando várias fontes de dados que são descritas e interpretadas de modo indutivo. Para o levantamento de dados foi escolhido a pesquisa bibliográfica, analisando artigos, estudos e trabalhos já realizados e de relevância, que serviram de subsídio para estudar o tema do projeto.

Entre os materiais utilizados, um dos principais foi o Guia PMBOK, publicado pelo PMI em 2008, que complementou a pesquisa e firmou o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos, trazendo a metodologia e as melhores práticas sobre o tema.

Também foram aplicadas entrevistas através de questionários com gestores da região, onde foram identificados os problemas de interesses em comum e as principais lacunas no orçamento, com os atuais responsáveis pelos processos referentes à convênios onde foram identificadas as principais deficiências no departamento, com escritórios já implantados verificando fontes de

recursos e financiamentos e casos bem sucedidos e com financiadores de projetos, reconhecendo as exigências na elaboração dos projetos.

Após a coleta de dados e fundamentação teórica, passou-se para a análise e interpretação dos mesmos. Esta atividade representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação (Marconi & Lakatos, 2003), a qual culminou com a proposta de definição do EGPs.

1.4. Localização do Plano de Intervenção

O plano de intervenção abrangerá a região da Aglomeração Urbana de Jundiaí, iniciando no Município de Várzea Paulista.

1.5. Público-Alvo

Segundo o IBGE, a Aglomeração Urbana de Jundiaí (AUJ) foi a primeira AU do Estado de São Paulo, institucionalizada em 24 de agosto de 2011 pela Lei Complementar Estadual nº 1.146. Formada pelos municípios de Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira e Várzea Paulista, a unidade regional abriga 790 mil habitantes (1,75% da população paulista), segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2017 e gerou 3,4% do Produto Interno Bruto (PIB) estadual, em 2015. A AUJ é formada por um eixo de urbanização quase contínuo entre duas regiões metropolitanas, São Paulo e Campinas, e é servida por um complexo viário que permite o acesso aos principais aeroportos do Estado e ao maior porto da América Latina, o Porto de Santos. Trata-se de uma região intensamente industrializada e de ampla acessibilidade com as regiões vizinhas. Destaca-se no cenário estadual pela sua importância na logística de distribuição e potencial industrial.

A cidade de Várzea Paulista está à 9 km do Aeroporto de Jundiaí, fica à 55 km do Aeroporto

de São Paulo, à 67 km do Aeroporto de Guarulhos e à 43 km do Aeroporto de Campinas, tornando a cidade um atrativo para que empresas se instalem na cidade. Além da malha rodoviária e ferroviária que servem toda a Região de Jundiaí. O dinamismo dessa aglomeração pode ser observado a partir dos ritmos de crescimento urbano e econômico no período 2000–2010. A AUJ registrou no período entre os dois últimos Censos Demográficos a taxa de crescimento populacional de 1,88% ao ano, a maior entre as unidades regionais do Estado, superior, inclusive, àquela verificada para a Macrometrópole (1,84%) e para o conjunto do Estado, cuja taxa foi de 1,10%. Entre 2010 e 2017, embora apresentando pequena redução da taxa de crescimento em relação ao decênio 2000-2010, a AUJ manteve, ainda assim, incremento demográfico superior ao verificado no Estado de São Paulo, atingindo 1,78% ao ano contra 1,28%.

O Projeto de intervenção presente visa beneficiar toda a região da AUJ.

1.6. Valor previsto para o projeto

Como se trata da criação de um escritório regional, a previsão de custo deste projeto considerará:

Gastos com pessoal:

Para a formação da equipe, o objetivo é criar uma espécie de rede regional, readequar e capacitar o quadro de servidores interessados de cada município, evitando novas contratações e conseqüentemente aumento das despesas relativas a pessoal.

Para a capacitação utilizaremos a Escola de Governo de cada município envolvido, por ser economicamente mais viável.

Gastos com estrutura e material:

Para a formação do departamento, o objetivo é reaproveitar instalações físicas já existentes em cada município, adquirir mobiliário e materiais apenas necessários, para que os recursos sejam investidos principalmente na aquisição de softwares e outras tecnologias primordiais para a execução dos trabalhos. Para essa fase o custo estimado é de R\$ 100.000,00

Poderá ser criado um fundo regional, no qual o recurso poderá ser rateado entre os municípios, de maneira proporcional ao percentual de habitantes do Aglomerado Urbano correspondente a cada município.

1.7. Duração do Projeto

De Junho à Dezembro de 2019.

1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

Unidade Gestora de Planejamento e Inovação da Prefeitura Municipal de Várzea Paulista

2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste projeto é estruturar um escritório para levantamento, apoio e desenvolvimento de projetos para convênio com governo estadual e federal na região do Aglomerado Urbano de Jundiaí.

Os objetivos específicos são: elaborar diagnóstico dos recursos municipais na região, identificar as capacidades e necessidades disponíveis em cada município, identificar e discutir oportunidade de projetos de funções de interesse comum.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

A formalização de convênios federal e estadual, é um instrumento através do qual se corrige a distorção da distribuição de recursos da carga tributária, se amplia a capacidade de investimento dos municípios que é bastante afogada com despesas de pessoal e custeio, através de convênios o município consegue realizar investimentos e melhorias na prestação de serviços públicos que seriam impossíveis realizar com recursos próprios

A definição de Convênio pode ser definida e encontrada na Instrução Normativa da Secretaria do Tesouro Nacional nº 1, de 15 de janeiro de 1997 esclarece em seu 1º capítulo § 1º onde estabelece que:

Convênio é um instrumento que disciplina a transferência de recursos públicos e tenha como partícipe órgãos da administração pública federal direta, autárquica ou fundacional, empresa pública ou sociedade de economia mista que estejam gerindo recursos dos orçamentos da União, visando à execução de programas de trabalho, projeto/atividade ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

Painel de Transferências Abertas - Várzea Paulista



Fonte: Governo Federal

Apesar de ser uma alternativa de fontes de recursos, os municípios encontram muitas dificuldades e acabam não aderindo.

A falta de adesão e/ou acesso dos municípios aos recursos federais e estaduais disponíveis tem como possíveis causas, falta de conhecimento técnico em elaborar projetos nas normas exigidas pelos entes, dificuldade de articulação política, e o sistema de prestação de contas burocrático, o que explica a grande quantidade de projetos não aprovados (conforme podemos conferir nos gráficos acima). Além disso, administração pública é desafiada constantemente, tanto pela burocratização dos processos, quanto pela legislação cada vez mais rigorosa e em constante mudança. A gestão dos recursos, financeiros, a transparência, a participação e controle social são exigências cada vez maiores da população contribuinte (Carneiro, 2010), que cobra também do serviço público, mais agilidade e eficiência.

Sendo assim, a busca por fonte de recursos traz consigo a necessidade de efetivo acompanhamento e gerenciamento das ações, execução conjunta de projetos, dentre outros, proporcionará uma melhor resposta da administração e criação de bens e serviços públicos (CMN, 2008). Considerando todo esse contexto, este projeto visa a criação de um escritório para

elaboração e gestão de projetos para acesso às fontes de recursos e financiamentos, atendendo toda região de aglomeração urbana, fornecendo instrumentos para a execução de políticas públicas municipais.

Visando sanar essa problemática, surge a alternativa de trazer para o setor público um conceito já bastante utilizado e com muito sucesso no setor privado, o Gerenciamento de projetos.

No Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, o Guia PMBOK (PMI, 2008), projetos podem ser entendidos como esforços temporários empreendidos para criar um produto ou serviço singular, fundamental para atividades de mudanças. Ainda no Guia PMBOK (PMI, 2008), vemos a definição de Gerenciamento de Projetos como a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas das atividades do projeto para atender às expectativas e necessidades das partes envolvidas e interessadas. O Gerenciamento de Projetos é entendido por um ciclo de vida composto de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. No setor público, os resultados de projetos não visam ao lucro e sim ao interesse da coletividade (Carneiro, 2010), ou seja, o bem estar da sociedade. Sobre aspectos humanos na gestão de projetos no setor público, Clemente e Fernandes (2002) ressaltam que, de maneira geral, no setor público há um déficit de profissionalização e competência técnica de seus gestores, que, em sua maioria, ocupam posições hierárquicas com base em critérios políticos, além de terem dificuldades em comunicar os objetivos, métodos e técnicas dos projetos de forma efetiva para atingir os objetivos traçados, dificultando ainda mais todo o processo. O objetivo do gerenciamento de projetos é evitar surpresas durante a execução dos trabalhos desenvolvendo novas técnicas de execução, prevendo riscos que poderão impactar o projeto, disponibilizando orçamentos, monitorando gastos, agilizando decisões, otimizando a alocação dos recursos (pessoas, equipamentos e materiais) e documentando as estimativas para projetos futuros, que facilitará a execução de novos projetos. Compreendidas a importância da gestão de projetos, os municípios necessitam de uma estrutura de planejamento estratégico, para implementação da metodologia de gerenciamento de projetos, garantindo o alinhamento dos programas e projetos com os objetivos do Estado, e tomadas de decisão que tenham base para definição e monitoramento, principalmente dos projetos prioritários para o governo, além de criar um modelo de gestão único e simplificado, com técnicas, procedimentos, práticas e regras para atender as especificidades do setor público.

Conceitos como Escritórios de Projetos apareceram nos anos 90 e visavam fornecer apoio, metodologia e ferramenta para gerenciar bem diversos projetos independente de sua natureza.

Kerzner (2004) cita a padronização de operações, processo de decisão descentralizado, envolvendo maior participação da organização, planejamento mais efetivo da capacidade da organização, rápido e maior acesso à informação de qualidade, eliminação de grupos centralizados (as conhecidas “panelas”) dentro da organização, maior eficiência e eficácia , menor necessidade de reestruturação, extinguir reuniões improdutivas, priorização do trabalho de forma realista e desenvolvimento de futuros gerentes como alguns benefícios da implantação de um EGP em uma organização.

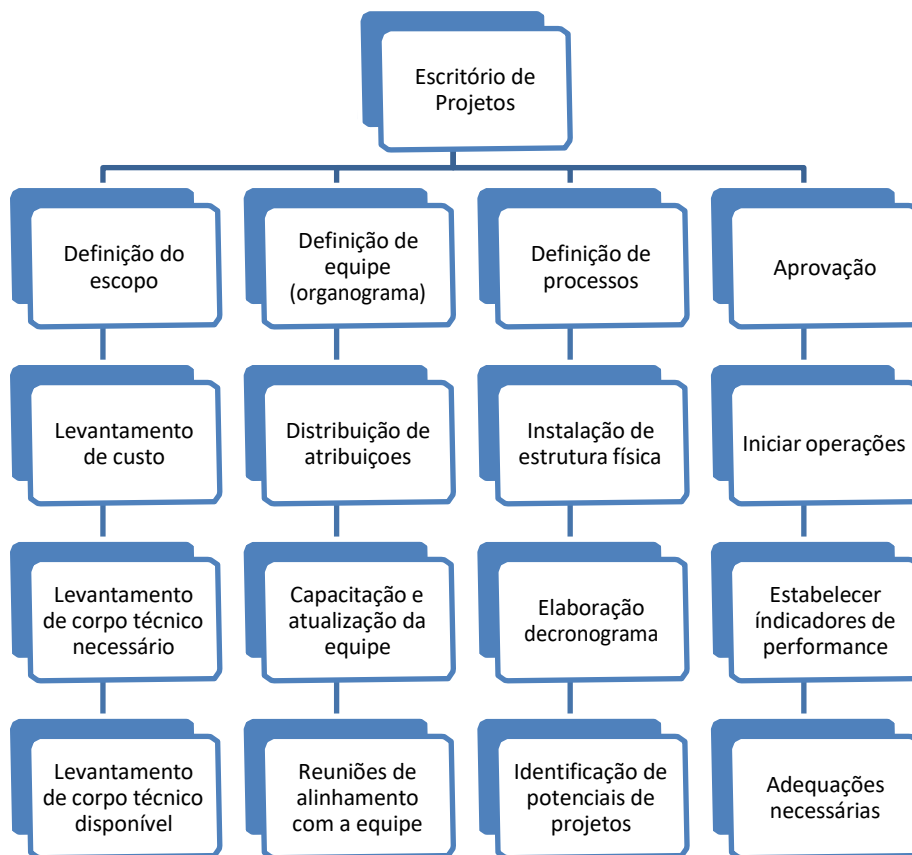
De acordo com Barcaui (2012) um PMO deveria ser o provedor principal de serviços de gestão de projetos para uma empresa, e que no setor público, garante eficiência aos projetos, disseminando e fomentando boas práticas de gerenciamento de programas e projetos e consequentemente, traz benefícios extremamente necessários ao serviço público: rastreamento, transparência e responsabilidade. Já Mansur (2007) entende que o os autores do PMBOK afirmam que o escritório de projetos geralmente é responsável pelas atividades de planejamento, gerenciamento, priorização e execução dos projetos, bem como das metas, objetivos e fatores críticos de sucesso do plano estratégico de negócios da empresa.

A implantação de Escritórios de Projetos, tem proporcionado resultados relevantes às organizações privadas e públicas a um custo de implantação e manutenção normalmente muito baixo se comparado aos benefícios (Pestana e Valente, 2010), se tornando uma tendência cada vez mais forte.

4. ESCOPO DO PROJETO

As principais entregas do projeto são: definição do escopo, definição de equipe (organograma), definição de processos e aprovação

4.1. Estrutura Analítica do Projeto



Entrega	Descrição da entrega	Prazo
Definição do escopo	Definir escopo com base em premissas e demandas identificadas	05/07/2019
Levantamento de custo	Definição das dotações disponíveis e estimativa de gastos.	17/07/2019
Levantamento de corpo técnico disponível	Identificar servidores que possuam formação na área, ou que possuam conhecimento e interesse em contribuir na formação do departamento	30/07/2019
Definição de processos	Definir os processos necessários para a boa execução dos trabalhos, pois a padronização garante a eficiência da execução desses processos.	06/08/2019

Definição de equipe	Estruturar os processos principais do escritório, criar os cargos dos profissionais da equipe e determinar qual será o centro de custos deste departamento.	10/08/2019
Identificação de possíveis projetos	Identificar junto às Unidades Gestoras, problemáticas as quais possam ser elaborados projetos com a finalidade de solucioná-las	20/08/2019
Aprovação	Aprovação do projeto de criação do departamento, principalmente dos custos	25/08/2019

4.2. Não escopo do projeto

O objetivo do departamento de projetos é elaborar e gerenciar os projetos, sendo a execução de responsabilidade da secretaria de origem da demanda.

4.3. Levantamento de restrições, premissas e riscos

Foram identificadas as seguintes premissas:

- Falta de articulação política;
- Falta de integração com as demais secretarias;
- Falta de colaboradores com formação técnica;
- Falta de apoio para manter a perenidade na execução dos projetos nas secretarias.

Foram identificadas as seguintes restrições:

- Custo: a implantação deste escritório assim como a capacitação da equipe podem elevar os custos;
- Autonomia: a falta de autonomia para realizar mudanças estruturais necessárias para a instalação do escritório;
- Articulação: a dificuldade na articulação política na região pode inviabilizar o projeto.

Riscos

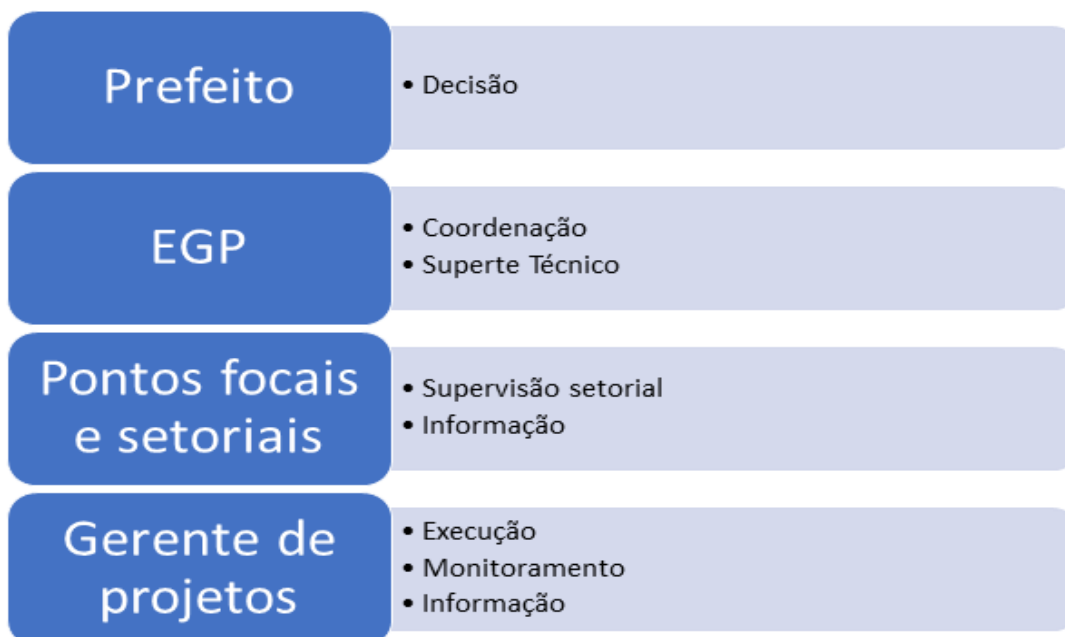
Planilha de riscos										
Fonte	Tipo	Descrição do evento	Causas	Consequência	Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Severidade	Estratégia de Resposta	Resposta ao Risco	Responsável
Externo	Negativo	Desinteresse dos demais municípios da região em participar do projeto	Falta de interesse político	Inviabilidade do projeto	Alta	Alto	Alta	Prevenir	Articulação com os líderes dos municípios	Gestores
Técnico	Negativo	Necessidade de contratação de profissionais capacitados	Falta de colaboradores com formação técnica necessária	aumento dos custos	Média	Alto	Alta	Mitigar	contratação externa	Gestores
Organizacional	Negativo	Despadronização dos processos	Falta de integração com as secretarias	atraso na conclusão dos projetos	Alta	Médio	Alta	Melhorar	gerenciamento e monitoramento dos processos	Gerentes do projeto

Organiza cional	Neg ativo	Projetos não concluídos ou concluídos fora do prazo	Falta de apoio para manter a perenidade na execução dos projetos nas secretarias.	impossib ilidade de realizaçã o da atividad e	Média	Alto	Alta	Prevenir	gerenci amento e monito rament o dos process os	Gestores
--------------------	--------------	---	--	---	-------	------	------	----------	--	----------

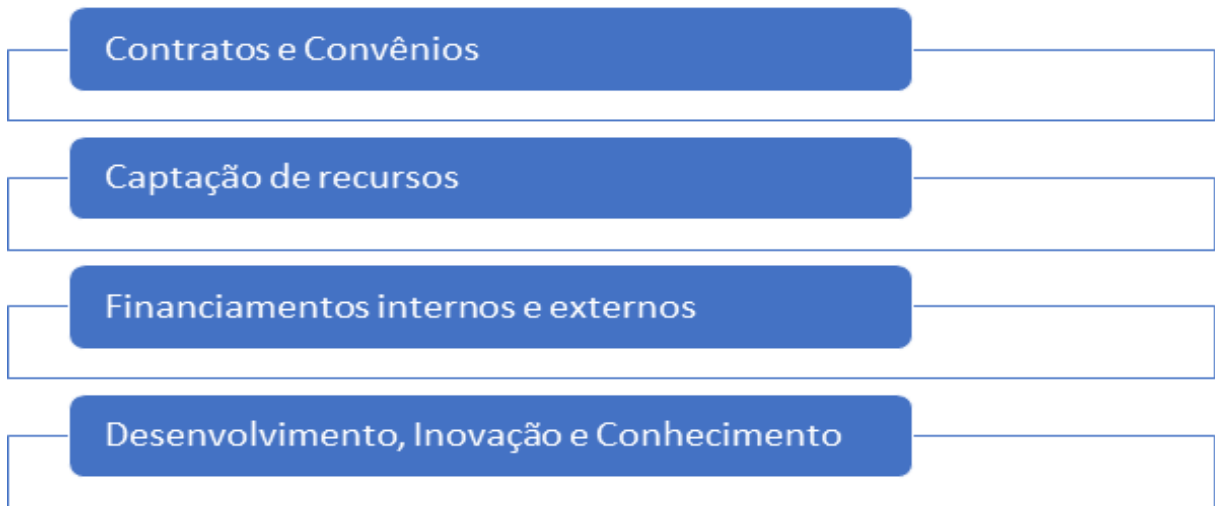
4.4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto

O projeto implantará um EGP em cada município do Aglomerado Urbano de Jundiá, cada EGP terá sua estrutura de gestão local e um diretor junto com o prefeito municipal representando seu município no EGP Metropolitano, que será também gerido pelo conselho da AUJ, garantindo transparência e respeitando os assuntos de interesse comum.

Estrutura de gestão e governança local

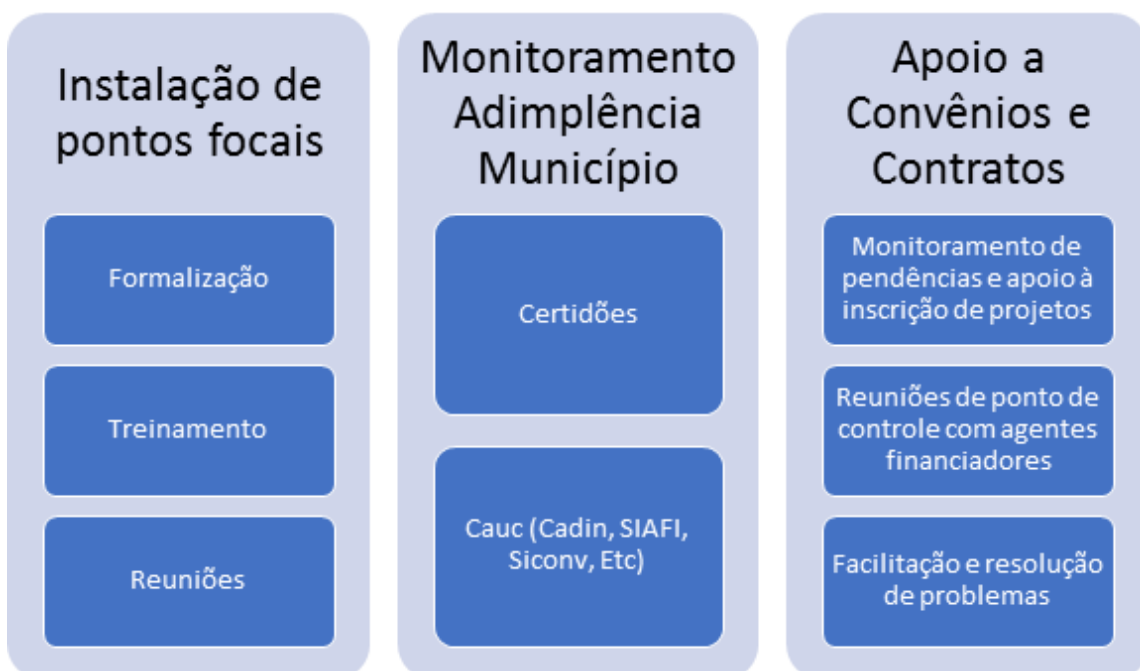


Divisão do EGP



4.5. Quadro de Trabalho/equipe do projeto

Contratos e Convênios



Captação de Recursos

Editais	<ul style="list-style-type: none">• Organizações Nacionais e Internacionais• Órgãos governamentais• Bancos Públicos e Multilaterais
Emendas, Contratos de Repasse e Propostas Voluntárias	<ul style="list-style-type: none">• Parlamentares• Informações no SICONV• Avisos publicados nos portais dos Ministérios
Prêmios	<ul style="list-style-type: none">• Nacionais• Internacionais
Financiamentos	<ul style="list-style-type: none">• Bancos
Chamadas Públicas	<ul style="list-style-type: none">• Instituições Nacionais e Internacionais

Financiamentos Externos e Internos

Acompanhamento da execução de projetos financiados, certificando-se do cumprimento das cláusulas contratuais previstas em instrumentos celebrados com as fontes financiadoras

Desenvolvimento, Inovação e Conhecimento



Ações importantes:

- Identificar os entraves gerenciais que dificultam a execução dos projetos e apontar as soluções para contorná-los;
- Realizar a captação e intermediação do município com as fontes financiadoras de projetos da União, do estado de São Paulo, dos bancos públicos, dos bancos multilaterais, das organizações internacionais e da iniciativa privada;
- Relacionar-se e monitorar as fontes de recurso de financiamento de modo a selecionar aqueles que melhor viabilizem recursos para projetos estruturantes;
- Supervisionar o cumprimento das exigências previstas em todos os instrumentos de financiamento pactuados pelo Município;
- Definir e disseminar o modelo gerencial e a cultura de gestão de projetos, assessorando os executores de projetos, quando necessário

5. CRONOGRAMA DO PROJETO

Cronograma do projeto																													
Nome do Projeto: Esritório Metropolitano de elaboração de projetos do Aglomerado Urbano de Jundiá																													
Ação	Início	Fim	jul/19				ago/19				set/19				out/19				nov/19				dez/19						
			S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52
			1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30
Definição do escopo	02/07/2019	05/07/2019																											
Elaboração de cronograma	02/07/2019	17/08/2019																											
Levantamento de custo	06/07/2019	17/07/2019																											
Instalação de estrutura física	17/07/2019	30/08/2019																											
Levantamento de corpo técnico necessário	18/07/2019	25/07/2019																											
Levantamento de corpo técnico disponível	26/07/2019	30/07/2019																											
Reuniões de alinhamento com a equipe	30/07/2019	31/12/2019																											
Definição de equipe (organograma)	31/07/2019	10/08/2019																											
Definição de processos	01/08/2019	06/08/2019																											
Distribuição de atribuições	11/08/2019	15/08/2019																											
Capacitação e atualização da equipe	16/08/2019	30/08/2019																											
Identificação de potenciais de projetos	18/08/2019	20/08/2019																											
Aprovação	21/08/2019	25/08/2019																											
Iniciar Operações	26/08/2019	31/08/2019																											
Estabelecer indicadores de performance	01/09/2019	09/09/2019																											
Avaliar resultados	10/09/2019	30/09/2019																											
Adequações necessárias	30/09/2019	30/10/2019																											

6. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O monitoramento do projeto será realizado através de um sistema de gestão integrada, que :

- Congrega o uso para gestão e monitoramento de projetos através da plataforma, assim como, os procedimentos ligados às boas práticas preconizados pelo EGP, tais como, gestão de processos, profissionalização constante, avaliação de resultados e gestão do conhecimento.
- Facilita o acesso e compartilhamento de informações por todos os Gestores;
- Facilita e unifica a elaboração e execução de projetos;
- Identifica interfaces entre os projetos dos diversos órgãos da estrutura municipal, possibilitando a obtenção de melhores resultados;
- Serve como insumo para a elaboração de apresentações externas;
- Permite o monitoramento, avaliação e reavaliação sistemática e mais detalhada da implantação das metas pelos gestores e por seus parceiros;
- Permite aos gestores uma gestão mais clara dos projetos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto surgiu ao acompanhar as dificuldades do município em cumprir com suas responsabilidades e obrigações, de forma satisfatória, contando com recursos cada vez mais escasso, ao longo dos anos, os municípios estão assumindo cada vez mais competências, antes pertencentes aos outros entes (Estado e União).

O Escritório de Projetos Metropolitano, tem como objetivo funcionar de maneira integrada, mas respeitando a autonomia de cada município e cada governo, mas trabalhando para atender as funções de interesse comum.

Para entender melhor, analisamos os principais conceitos de gestão de projetos, sua aplicabilidade e importância no setor público, como fonte de captação e gestão de recursos, para atender o objetivo maior do poder público, que é prestar serviço de qualidade, proporcionar qualidade de vida aos cidadãos. Para isso, a importância de se trabalhar de forma metropolitana, uma vez que os cidadãos não limitam suas vidas em apenas um município, ultrapassando as delimitações geograficamente estabelecidas em busca de terem atendidas suas demandas.

O projeto envolve muitas pessoas e propõe uma mudança de cultura na organização, para que as ações se tornem eficientes é preciso mobilizar os recursos humanos em todos os níveis hierárquicos, garantir tratamento prioritário às atividades e “empoderar” a equipe de implantação, e tais condições só podem ser garantidos pela alta direção dos municípios envolvidos. Vale destacar também a que apesar da necessidade de mais recursos, o resultado é também a redução de atrasos e a qualidade das informações e serviços prestados, reduzindo, também, a necessidade de refazer os trabalhos otimizando a gestão pública. Apesar das muitas dificuldades, como em todo processo que envolve mudança de cultura organizacional, a implantação de Escritórios de Projetos tem sido uma tendência muito forte e, mais importante do que isso, tem proporcionado resultados relevantes às organizações públicas a um custo de implantação e manutenção normalmente muito baixo se comparado aos benefícios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRIOLO**, Leandro José. *A Reforma do Estado de 1995 e o Contexto Brasileiro*. In: Encontro da ANAPAD. Bahia, 2006
- BARCAUI**, André (ORG.). *PMO – Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. Rio de Janeiro. Brasport, 2012
- CAMARGO**, Álvaro. *PMO – Project Management Office*. 2009, disponível em <http://alvarocamargo.wordpress.com/2009/11/07/pmo-project-management-office>. Acesso em 12/09/2013
- CARNEIRO**, Margareth Fabiola dos Santos. *Gestão Pública*. Rio de Janeiro. Brasport, 2010
- CARNEIRO**, Margareth Fabiola dos Santos. *Entrevista: Margareth Carneiro*. 2010, disponível em <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=320>. Acessado em 15/09/2013
- CLEMENTE**, Ademir (ORG.). *Projetos Empresariais e Públicos*. São Paulo. Atlas, 2002
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS**. *Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas*. CNM. Brasília, 2008.
- COSTA**, Enio Bergoli da; **JANNUZZI**, Henrique Blauth. *Pró-Gestão: Programa de Gerenciamento Intensivo de Projetos do Governo do Espírito Santo*. In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2009
- CRAWFORD**, J. Kent. *The Strategic Project Office*. Boca Raton. CRC Press, 2011
- CRUZ**, Carla; **RIBEIRO**, Uirá. *Metodologia Científica: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- DINSMORE**, Paul Campbell (ORG); *Projetos Brasileiros – Casos Reais de Gerenciamento*. Rio de Janeiro. Brasport, 2007.
- EGP-RIO**. *Institucional – sobre o EGP-Rio*. 2013, disponível em <http://www.egprio.rj.gov.br/Conteudo.asp?ident=326>. Acesso em 14/09/2013
- HELDMAN**, Kim. *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide*. Indianapolis. John Wiley & Sons, 2013.
- KERZNER**, Harold. *Gestão de Projetos – As Melhores Práticas*. Porto alegre. Bookman, 2006

- KERZNER**, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey. John Wiley & Sons, 2003.
- KERZNER**, Harold. *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. New Jersey. John Wiley & Sons, 2004
- KERZNER**, Harold. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York. John Wiley & Sons, 2001
- MANSUR**, Ricardo. *Implementando um Escritório de Projetos*. Rio de Janeiro. Brasport, 2007.
- MARCONI**, Marina de Andrade; **LAKATOS**, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado)**, *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Imprensa Oficial. Brasília. 1995
- PASTANA**, Carlos Victor Alvarez; **VALENTE**, Gabriela Voss Parajara. Gerenciamento de Projetos da Administração Pública: da Implantação do Escritório de Projetos a Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. In: III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2010
- PMI - Project Management Institute**. *Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. Newtown Square. Project Management Institute Inc., 2008
- PRADO**, Darci. *Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações*. Nova Lima. INDG-Tecs, 2009
- PRESSMAN**, Roger. *Engenharia de Software*. São Paulo. McGraw-Hill, 2006
- PRESSMAN**, Roger S. *Engenharia de Software*. São Paulo. Makron Books, 1995
- REZENDE**, Denis Alcides. *Engenharia de software e sistemas de Informação*. Rio de Janeiro. Brasport, 2005
- SANTOS**, Luiz Gustavo de Castro; **MARTINS**, Marcelo Ramos. Evoluindo na Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Empreendimentos - Caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. In: XXVIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Rio de Janeiro, 2008
- SOMMERVILLE**, Ian. *Engenharia de Software*. São Paulo. Pearson Addison - Wesley, 2007
- STANDISH GROUP**. *CHAOS Report 2009*. Boston, 2009

STANDISH GROUP. *CHAOS Manifesto 2011.* Boston, 2011

STANDISH GROUP. *CHAOS Manifesto 2012.* Boston, 2012

TOSCANO, Thiago Coelho; **SOUZA,** Pedro Bruno de Barros; **BARRENCE,** André Victor dos Santos. A experiência do Project Management Offices Central do Estado de Minas Gerais. In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, 2008

VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos.* Rio de Janeiro. Brasport, 2006