



**Escola Nacional de
Administração Pública**

**A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS
NA PREFEITURA DE CAXIAS DO SUL-RS, PARA OTIMIZAR A
CAPTAÇÃO DE RECURSOS E ALINHAR OS ODS DA AGENDA 2030
DA ONU ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS**

Autor: Fabiana Aparecida Rigon Schleder Piccoli

Candidato a: Especialista em Desenvolvimento Local e Objetivos de
Desenvolvimento Sustentável

Período: 2018/2019.

e-mail: fasrpiccoli@gmail.com

Instituição de Ensino: Escola Nacional de Administração Pública

Orientador: Professor Especialista Fábio Lacerda Alves.

BRASÍLIA - DF
2019

RESUMO

Este trabalho pretende mostrar a importância da criação de escritórios de projetos na esfera do poder executivo do município de Caxias do Sul-RS, para otimizar a captação de recursos e promover o alinhamento das políticas públicas municipais aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e sua 169 metas, aprovadas após amplo debate, pelos 193 membros da ONU que em setembro de 2015, assinaram a declaração que aprovou sua existência e a denominou de Agenda 2030 da ONU. Uma agenda política que fixa metas globais para o desenvolvimento, mas sem perder a convicção de que sua aplicação ocorrerá localmente, em cada município. Buscando o desenvolvimento local é que o sucesso da agenda será alcançado e muito além disso, o que se busca é a transformação da vida no planeta, tornando-o sustentável: ambiental, social e economicamente falando. Para que esta implementação local seja efetivada o caminho apontado neste trabalho é a estruturação do EGP Corporativo e de EGP's Departamentais, que estarão focados no alinhamento das políticas locais aos ODS e na otimização da captação de recursos, para que se consiga realizar o maior número possível de políticas públicas, a fim de atender às demandas da população, buscando não deixar ninguém para trás, como preconizado na Agenda da ONU.

Palavras-chave: Políticas públicas; Objetivos de desenvolvimento sustentável - ODS; Captação de recursos; Escritório de projetos corporativo; Desenvolvimento Local.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	04
2	Problema.....	05
3	Justificativa.....	05
4	Objetivos.....	09
	4.1 Objetivo Geral.....	09
	4.2 Objetivos Específicos.....	09
5	Revisão de Literatura.....	10
	5.1 Conceitos.....	10
	5.1.1 Escritório de Projetos.....	10
	5.1.2 Captação de Recursos.....	11
	5.1.3 Siconv.....	11
	5.1.4 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	12
	5.1.5 Políticas Públicas.....	14
6	Metodologia.....	14
	6.1 Revisão Bibliográfica.....	15
	6.2 Técnicas.....	15
	6.2.1 Entrevistas Abertas e Semi-abertas.....	15
	6.2.2 Observação Simples.....	15
	6.3 Objeto de Estudo.....	16
	6.4 Boas Práticas de EGP na Gestão Pública	19
7	Cronograma.....	21
8	Recursos Necessários.....	22
9	Resultados Esperados.....	24
10	Referências Bibliográficas.....	25

1. Introdução

Diante da importância que o tema sustentabilidade vem ganhado já há alguns anos e de seu necessário debate nas agendas políticas em nosso país, o que deveria ser uma preocupação por parte da maioria dos governantes, bem como, o cumprimento da Agenda 2030 com a implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e de suas metas, compromisso assumido pelo governo brasileiro e pelos outros 192 membros da ONU ainda em 2015, na reunião de chefes de estado realizada em Nova York; o presente estudo busca otimizar o desenvolvimento local do município de Caxias do Sul – RS, através do alinhamento de suas políticas públicas aos ODS e suas metas e, da estruturação de Escritórios de Projetos (EGP/PMO), que terão o objetivo de impulsionar a captação de recursos e o consequente atendimento às demandas da população local.

A pesquisa busca ainda, investigar como o processo de captação é realizado, partindo da verificação *in loco*, passando pela análise documental e realizando entrevistas abertas e semi-estruturadas para, analisando os resultados obtidos compará-los aos dados coletados no Painel das Transparências Abertas +Brasil, que mostra comparativos dos recursos ofertados, em especial pela União, e os valores captados a nível estadual e municipal.

Partindo da percepção inicial de que Caxias do Sul, sendo o segundo maior município do estado do Rio Grande do Sul, capta muito pouco recurso via Siconv, se comparado a suas potencialidades e as suas necessidades de implementar políticas públicas e mais, que essa baixa captação está intimamente ligada com a frágil estruturação que o setor possui, vislumbrou-se a possibilidade de com este trabalho, se efetivar mudanças positivas e importantes para a significativa ampliação na captação de recursos, propiciando melhorias em todo o processo desde a elaboração de projetos até a liquidação dos contratos.

Neste sentido, para que o alinhamento dos ODSs às políticas públicas e a otimização na captação de recursos aconteça, o caminho vislumbrado neste trabalho, é a implementação do EGP Corporativo, vinculado ao gabinete do prefeito, e de EGP's Departamentais, nas secretarias municipais, para a formação do portfólio de projetos do município, buscando alcançar a excelência na elaboração de projetos alinhados às propostas da Agenda 2030, que ajudarão o Brasil a atingir os objetivos a que se propôs enquanto nação; e localmente buscar atender as necessidades da população, sabendo que cada vez mais todos os entes da

federação estarão trabalhando em conjunto, para atingir a almejada sustentabilidade em todos os seus pilares.

2. Problema

Diante da necessidade dos municípios de implementarem suas políticas públicas e ampliarem a captação de recursos junto aos entes federativos, questiona-se: Como a criação de escritórios de projetos ajudará o município de Caxias do Sul - RS a alinhar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 às políticas públicas locais e a otimizar a captação de recursos?

3. Justificativa

Hoje Caxias do Sul é o maior município da Região Metropolitana da Serra Gaúcha, com população estimada pelo IBGE em 2018 de 504.069 habitantes, e que se consolida como o segundo maior município do Rio Grande do Sul em número de habitantes e em importância econômica; possui área de 1.652,704 Km² (IBGE, 2018).

De colonização de origem italiana, o município foi criado em 20 de junho de 1890. Detém o segundo PIB do estado e o 39º do país; possui cerca de 195mil empregos formais, distribuídos em 34 mil estabelecimentos. É a principal cidade do interior do Rio Grande do Sul, sendo referência regional em serviços, saúde, educação técnica e de nível superior.

O crescimento urbano acelerado que caracteriza a região serrana do estado, traz consigo uma série de demandas econômicas, sociais, estruturais e ambientais. Essas demandas representam os desafios diários da administração pública do município, que empreende uma série de projetos focados na modernização das condições estruturais e na ampliação e qualificação das políticas públicas. Ainda, o turismo no município gera emprego e renda; com destaque para a Festa Nacional da Uva, realizada bianualmente, mas o setor carece de políticas que alavanquem seu crescimento, por exemplo.

Não existe no município um setor que pense e vivencie o gerenciamento de projetos. Inicialmente, parecia que os problemas estavam somente na captação de recursos mas, em verdade, perpassam por todo o processo, ou seja, desde a definição da política a ser implementada até a conclusão do(s) projeto(s), incluindo obviamente, a captação de recursos.

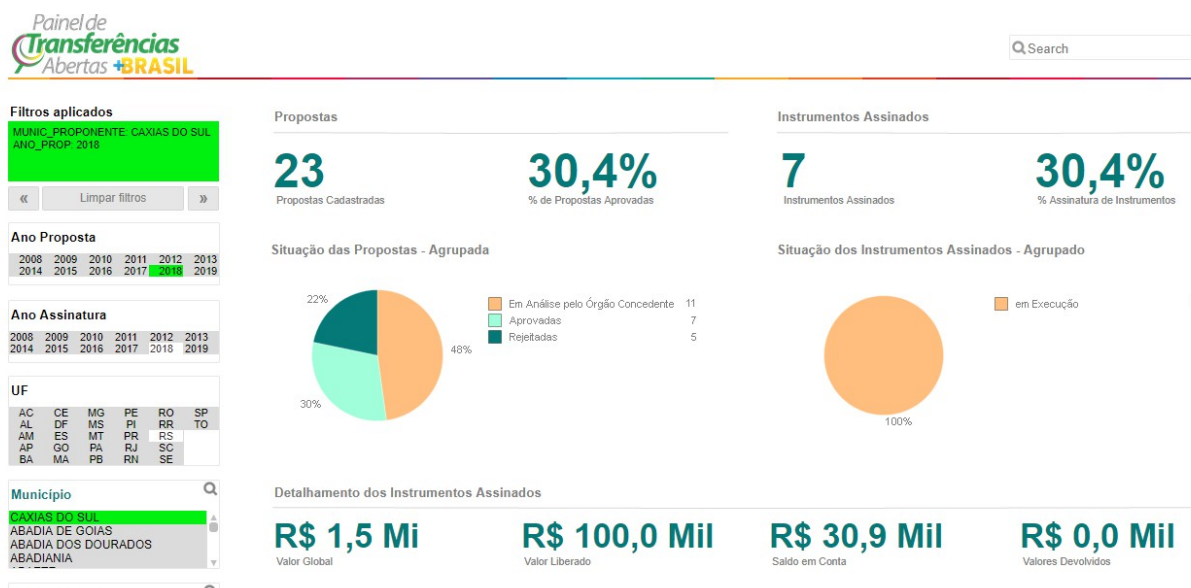
Existe uma comunicação pouco eficiente entre as secretarias, projetos são trabalhados de forma segmentada. Nas próprias secretarias também não existem setores estruturados para a elaboração e manutenção de projetos, menos ainda para execução deles. Estes são desenvolvidos, submetidos e em caso de não aprovação, que é o que ocorre com muitos deles, acabam por ser esquecidos; em especial quando das trocas de governo e conseqüente trocas dos cargos de chefia, o que acaba por ser cíclico, de 4(quatro) em 4(quatro) anos. Desta maneira, todo esforço desenvolvido acaba por ser desperdiçado de tempos em tempos.

Ainda, não existem relatórios unificados sobre os projetos desenvolvidos no âmbito do poder executivo municipal, o chefe do poder executivo, não tem em suas mãos este importante instrumento para auxiliá-lo nos momentos das tomadas de decisões.

Para que o novo setor seja efetivo e tenha a força e a autonomia necessária para exercer com plenitude seu papel, é de extrema importância sua vinculação ao gabinete do prefeito.

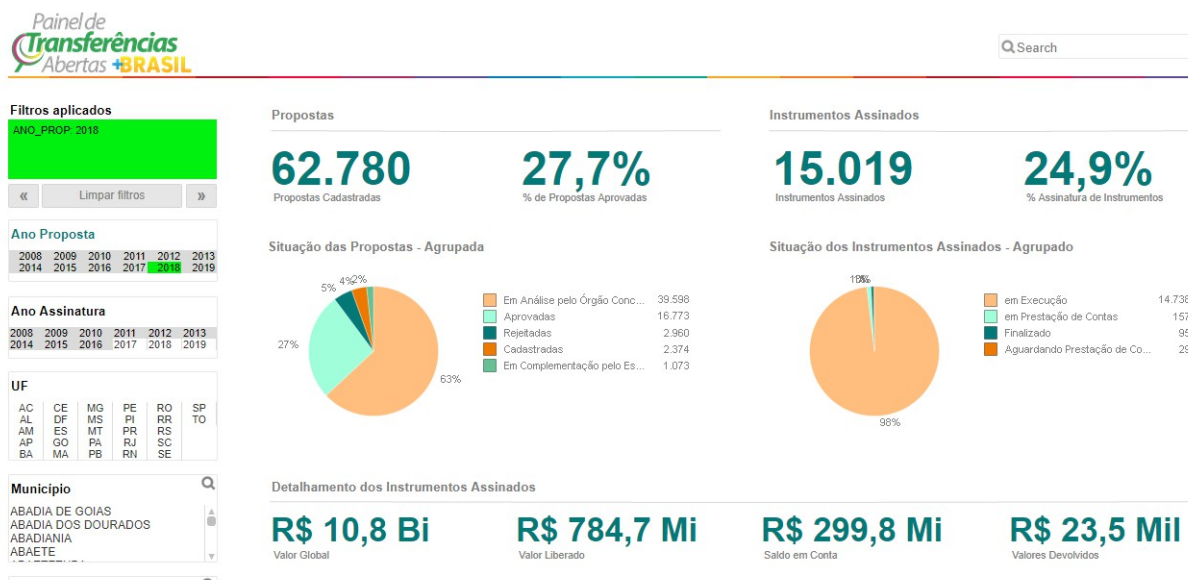
Conforme os gráficos abaixo, retirados do Painel das Transferências Abertas, ilustramos a situação da captação de recurso no município, buscando demonstrar que se pode, também no âmbito das transferências federais, implementar mais e melhor as políticas municipais.

Figura 01 – Filtros das propostas do município de Caxias do Sul – RS, submetidas ao Siconv, em 2018:



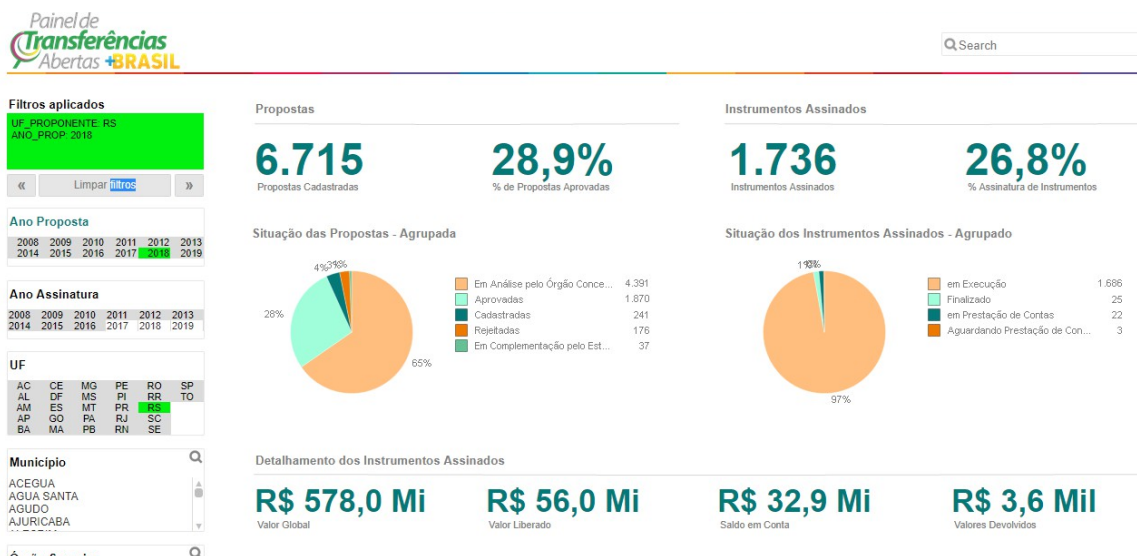
Fonte: Painel das Transferências Abertas.

Figura 02 – Filtros de propostas submetidas a nível de Brasil, ao Siconv - em 2018:



Fonte: Painel das Transferências Abertas.

Figura 03 – Filtros das propostas submetidas a nível do estado do Rio Grande do Sul, ao Siconv, em 2018:



Fonte: Painel das Transferências Abertas.

Analisando de forma simplificada os gráficos acima, que trazem dados de 2018 filtrados sobre a captação de recursos no município, no país e no estado, verificamos que no ano de 2018, foram captados a nível de Brasil, de verbas disponibilizadas pelo governo federal, via Siconv, o montante de R\$10,8 bilhões; em termos de estado captou-se algo em torno de R\$578 milhões, no entanto, o município de Caxias do Sul captou somente R\$1,5 milhões.

Certo que sendo o segundo maior município do estado e, que melhorando as estruturas atuais, se pode melhorar e muito esta captação. Para tanto, se faz necessária a implantação do EGP Corporativo e a disseminação do conhecimento, entre os agentes públicos, dos processos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos.

Ante do exposto, e considerando a necessidade constante que a cidade de Caxias do Sul tem de implementar novas políticas públicas, suas potencialidades e seu atual corpo técnico, o município reúne as condições necessárias e suficientes para alavancar a captação de recursos e assim, melhorar substancialmente o atendimento as demandas da população, basta se preparar.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis, pactuados na Agenda 2030 da ONU, conferência realizada em 2015 da qual o Brasil foi signatário, trouxe metas ambiciosas e transformadoras, como o momento em que vivemos pede, mas que somente serão alcançados se nos municípios, onde as políticas públicas são

efetivadas, eles forem implantados. Necessário iniciar o processo pelo alinhamento dos ODS com as políticas já existentes, mas também vinculando todos os novos projetos e as novas políticas a serem criadas à Agenda 2030, suas 17 Metas e seus 169 Objetivos.

Este Projeto de Intervenção dialogará com todos os ODS, uma vez que a cada projeto desenvolvido nos novos setores (PMO/EGP) que serão estruturados, necessariamente se buscará o alinhamento dos ODS com as políticas públicas que estarão atendidas no projeto.

4. Objetivos

4.1. Objetivo Geral

Investigar como um Escritório de Projetos Corporativo deverá ser estruturado para gerenciar todos os projetos elaborados no âmbito do poder executivo do município de Caxias do Sul - RS, focado em criar um portfólio de projetos, baseados nas políticas públicas municipais alinhadas aos ODS, visando criar condições mais favoráveis para a captação de recursos. Ainda, como implementar um ponto focal experimental na Secretaria Municipal do Meio Ambiente, um escritório de projetos departamental, que trabalhará localmente no alinhamento de políticas e na elaboração de projetos a serem submetidos ao Escritório Corporativo (EGP Corporativo), para análise, gestão e captação de recursos.

4.2. Objetivos Específicos

- Sensibilizar os gestores do executivo municipal e seus assessores diretos, sobre a importância da criação do escritório de projetos corporativo para a melhor gestão de recursos e da necessária vinculação deste, ao Gabinete do Prefeito;
- Estruturar escritórios departamentais, nas secretarias, de início experimentalmente na SEMMA, que serão essenciais para melhoria da qualidade da elaboração e execução dos projetos;

- Analisar criticamente os setores existentes no executivo municipal, que exerçam algum tipo de tarefa relacionada ao objetivo geral;
- Diagnosticar quais os principais problemas da estrutura do executivo municipal atual ligada a elaboração de projetos e captação recursos e alinhar os ODS às políticas Públicas
- Identificar dentro do atual quadro funcional servidores capacitados e/ou motivados a atuar no escritório de projetos;
- Levantar exemplos de boas práticas e inovação na estruturação de Escritórios de Projetos na administração pública;

5. Revisão de Literatura

Por ser de grande valia a realização de estudo bibliográfico, importante método para identificação das melhores práticas quanto ao tema, a fim de melhor direcionar o presente projeto de intervenção, a seguir traremos alguns conceitos de temas importantes neste projeto, para melhor compreensão.

5.1 Conceitos:

5.1.1 Escritório de Projetos

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que promove a padronização dos processos de governança e gestão de projetos, segundo Andreia Silva Justo (2018) ainda, deve oferecer orientações, métodos e ferramentas para os gerentes de projetos conduzirem seus projetos e atua para consolidar a documentação dos projetos, contribuindo para alavancar as boas práticas na organização. O escritório de projetos pode exercer funções como: unificar a comunicação, gerar relatórios dos projetos, definir as metodologias de gestão de projetos que serão utilizadas e determinar a priorização dos projetos.

Uma organização pode ter mais de um escritório de projetos, sendo que existem EGPs que são **corporativos**, isto é, de toda a organização, e existem **EGPs** que atendem exclusivamente a uma área ou **departamental ou de suporte**.

Pretende-se criar um EGP Corporativo, ou seja, um Escritório de Projetos Corporativo, que atue no gerenciamento estratégico dos projetos da organização. Segundo Vargas (2009), especialista em gerenciamento de projetos pelo PMI¹, em um de seus *posts* sobre o assunto, afirma que as principais funções de um Escritório de Projetos Corporativos são: “o planejamento estratégico dos projetos; o gerenciamento de projetos interdepartamentais; e a gestão do conhecimento empresarial.”

5.1.2 Captação de Recursos:

A captação de recursos é a busca por verbas, em especial, as diversas das provenientes das arrecadações do município e das originárias de seu patrimônio; busca-se as advindas das transferências de recursos que podem ser: Constitucionais, Legais e Voluntárias, verbas que são repassadas aos municípios e estados pelo governo federal.

5.1.3 Siconv

O Siconv é o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal, é uma ferramenta online que agrega e processa informações sobre as transferências de Recursos Federais para Órgãos Públicos e Privados sem fins lucrativos.

Sendo um sistema de convênios mantido pelo Governo Federal através do Ministério da Economia, consiste em plataforma que disponibiliza as transferências voluntárias, as emendas parlamentares e os programas priorizados pelo governo, disponibilizado por vários órgãos e ministérios. Para ter acesso ao sistema, o município deve estar cadastrado através de um representante do gestor, que tem suas ações registradas *on line*, através de seu número de cadastro.

Diariamente podem ser verificados os programas ofertados, bem como cadastrados novos projetos visando a captação de recursos; a execução dos

¹ PMI – Project Management Institute – que significa Instituto de Gerenciamento de Projetos, entidade mundial sem fins lucrativos, instituída em 1969, voltada ao gerenciamento de projetos. Entidade globalizada com mais de 200.000 associados em 185 países, que oferece diversas certificações na área, e edita o PMBOK (Project Management Body of knowledge), guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos, que constitui a base para práticas eficientes do gerenciamento de projeto. (JÚNIOR; DALL’AGNOL, 2014, p.128)

contratos de repasse e a prestação de contas também é feita no sistema. A regularidade de todo este processo e a excelência com que ele deve ser desenvolvido acaba por manter o município sempre apto a captar novos recursos, para bem e melhor exercer sua gestão pública.

O Ministério da Economia assim define o Siconv:

O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv) surgiu em 2008 como uma iniciativa do Governo Federal em prol da simplificação, automação e racionalização dos processos de transferências voluntárias da União, tornando-se responsável por todo o ciclo de vida dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria, no qual são registrados os atos, desde a formalização da proposta até a prestação de contas final. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2016)

Ainda, o site do mesmo ministério, continua a discorrer sobre o Siconv, para melhor esclarecer as suas funcionalidades:

O Siconv inaugurou uma nova era na gestão pública, renovou a relação entre a Administração Pública Federal com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as Organizações da Sociedade Civil, automatizando os processos de transferências e desburocratizando as atividades fins, com foco na substituição do processo físico pelo eletrônico e no registro de todos os procedimentos, o que permite maior transparência e celeridade na execução das transferências voluntárias da União. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2016, 2019)

5.1.4 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um conjunto de 17 objetivos e 169 metas definidas e desenvolvidas por meio de um amplo diálogo entre os 193 estados membros da ONU, autoridades locais, sociedade civil, setor privado e outras partes interessadas, que entre os dias 25 e 27 de setembro de 2015, estiveram reunidos na sede da ONU, em Nova York e se comprometeram a adotar formalmente uma nova agenda de desenvolvimento sustentável: a Agenda 2030, que deverá ser implementada em todos estes países até 2030. As decisões tomadas em 2015, buscavam mudar o curso global de ação para acabar com a **pobreza**, promover a **prosperidade** e o **bem-estar** para todos, proteger o **meio ambiente** e enfrentar as **mudanças climáticas**.

A Figura abaixo, representa a síntese dos 17 ODS, descritos na sequência:

Figura 04 – Os 17 ODS



Fonte: Portal da ONU

A seguir relacionamos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, representados no quadro acima:

- a) Objetivo 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
- b) Objetivo 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.
- c) Objetivo 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
- d) Objetivo 4: Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
- e) Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
- f) Objetivo 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.
- g) Objetivo 7: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.
- h) Objetivo 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.
- i) Objetivo 9: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
- j) Objetivo 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
- k) Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
- l) Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
- m) Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.
- n) Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

- o) Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
- p) Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
- q) Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Sendo que o **ODS 17**, será o primeiro a ser implementado, pois se buscará auxílio no meio acadêmico, através de cooperação entre a municipalidade e as instituições de ensino superior atuantes no município, inicialmente para a vinculação dos ODS às políticas públicas já existentes no município; e posteriormente buscando ampliar esta parceria conforme encontrarmos eco em ambos lados cooperados, que pretende-se conectar ainda, com representantes das sociedade civil, através dos Conselhos municipais já atuantes.

5.1.5 Políticas Públicas

Segundo Souza (2006), pode-se dizer que política pública é o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e se necessário, propor mudanças no curso dessas ações. A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos traduzem suas plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados no mundo real.

6. Metodologia

No presente estudo que objetiva realizar um projeto de intervenção foi utilizada a metodologia qualitativa e como procedimento a revisão bibliográfica, com as técnicas de observação simples, entrevistas abertas e semi-abertas e pesquisa documental, realizadas na prefeitura de Caxias do Sul, especificamente nos setores de Captação de Recursos e Contadoria da Secretaria de Gestão de Finanças e na Gerência de Treinamento, Desenvolvimento e Comunicação Interna, da Secretaria

de Recursos Humanos e Logística. Deste procedimento surgiram importantes dados, que serviram para embasar este estudo.

6.1 Revisão Bibliográfica

A pesquisa documental busca identificar a possibilidade de vinculação das políticas públicas aos ODS; ainda, quais as políticas instituídas no PPA e na LDO do município, bem como, onde está a necessidade de foco dos projetos e ainda se será preciso adequação da legislação municipal à nova realidade que se pretende criar com o presente projeto de intervenção.

Também, pesquisou-se o que se tem feito na esfera pública quanto ao tema, quais as melhores práticas de escritórios de projetos na administração pública, com objetivo de se traçar uma linha de trabalho para a implantação do referido instrumento.

6.2 Técnicas

6.2.1 Entrevistas Abertas e Semi-abertas

As entrevistas abertas, semi-abertas ou não estruturadas, foram realizadas com agentes hoje envolvidos nos departamentos que realizam alguns dos procedimentos que envolvem o objetivo geral deste trabalho, tais como a Contadoria e a Captação de Recursos do executivo municipal, buscando identificar o que é feito, como estão compostos estes setores, onde estão as fragilidades do processo, bem como quais agentes em potencial, poderão compor o novo setor.

Ainda, junto à Secretaria de Recursos Humanos e Logística, buscou-se informações sobre os treinamentos e capacitações realizadas periodicamente no município, a fim de se identificar de que forma elas atendem os objetivos do presente trabalho, bem como, para se verificar os custos das mesmas e então, se estimar os gastos com o tema no presente projeto.

6.2.2 Observação Simples

Observando as estruturas existentes para: elaboração de projetos, captação de recursos, execução e prestação de contas, percebeu-se que o processo é fragmentado, setores isolados cumprem funções desconectas. Não existe comprometimento das outras secretarias com os procedimentos relacionados aos projetos, que são elaborados nas secretarias conforme incitadas pelo setor de captação de recursos, através de comunicação entre secretários; estes se entenderem relevante naquele momento desenvolver os projetos, designam “alguém” ou uma comissão, para desenvolverem tal projeto, o que farão conjuntamente com suas rotinas diárias. Depois de captados os recursos, na melhor das perspectivas, a prestação de contas passa a ser feita por outro setor, na Secretaria de Gestão e Finanças, que não está ligada a execução efetiva do projeto, apenas opera a prestação documental junto ao sistema, e precisa, para desenvolver seu trabalho depender que os agentes da secretaria respectiva lhe envie os documentos em tempo hábil, uma vez que para todas as etapas existem prazos exíguos. Não há alinhamento com as políticas públicas e muito menos destas com as ODS.

6.3 Objeto de Estudo

O objeto de estudo deste projeto são os setores envolvidos na Captação de Recursos da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul – RS, que estão vinculados a Secretaria Municipal de Gestão e Finanças.

A captação de recursos propriamente dita é setor que se encontra fragilmente estruturado, conta com apenas uma pessoa atuando diretamente na seção, trata-se de um servidor de cargo comissionado, que ingressou no setor a pouco mais de um ano; até o fim de 2018 contava ainda com servidor de carreira que trabalhava também sozinho, atualmente aposentado.

As informações prévias obtidas no setor, demonstram que pesquisas diárias são realizadas junto ao SICONV, às mídias impressas e virtuais e aos portais do Governo Estadual, a fim de verificar existência de oferta de recursos de fontes onerosas, não onerosas e de emendas parlamentares, que possam ser captadas pelo município. É este único servidor também, quem submete ao SICONV, os projetos do município que são elaborados nas secretarias, sem qualquer envolvimento deste setor.

Normalmente, quando surge a notícia de que existem verbas disponíveis, este servidor comunica o secretário de sua pasta, que envia memorandos aos secretários municipais das pastas, que este entende, possam ter interesse em concorrer a estas verbas, para que a partir deste edital desenvolva/submeta um projeto. Na sequência, se algum secretário entender que o edital contempla assunto que envolva as diretrizes de sua secretaria, designa um servidor ou equipe da secretaria para elaborar projeto a ser submetido ao sistema para concorrer a verba. Após esta etapa, normalmente às vésperas do fim do prazo, um servidor da respectiva secretaria dirige-se à seção de Captação de Recursos, a auxilia na submissão do projeto no SICONV, pois o servidor que opera esta fase do sistema não tem conhecimento do projeto, e quem fez o projeto não tem conhecimento e acesso ao SICONV. O acompanhamento do projeto no sistema é realizado pelo setor/servidor de Captação de Recursos.

Não existe um banco de dados dos projetos já elaborados e que não obtiveram sucesso na captação de recursos, isto impede que se possa melhorá-los e utilizá-los num momento futuro de surgimento de novos recursos, em especial os não onerosos e de emendas parlamentares, os quais normalmente disponibilizam um prazo muito curto para a submissão de projetos no sistema.

As fontes onerosas, são captados de forma diversa, são procuradas no momento em que o município tem a necessidade de desenvolver uma política pública, a qual precisa ser viabilizada mesmo que com recursos onerosos, então o município recorre às instituições financeiras, certo que sua arrecadação habitual, não consegue disponibilizar do montante necessário para realização do projeto, mas

será capaz de garantir o pagamento de forma parcelada, com os respectivos acréscimos legais.

A saber, a prestação de contas dos projetos é feita pela Diretoria de Contadoria Geral, através da Gerência de Contratos e Convênios, também da SMGF².

Ainda, neste segmento do processo existe um importante ponto de tensão, valores captados muitas vezes, são devolvidos pois não se avaliou previamente, quando da elaboração do projeto de captação, as possibilidades de execução do projeto dentro dos prazos delimitados, não parece existir o grau de profissionalismo necessário para que todo o processo tenha êxito; não há preocupação com a capacitação dos servidores para elaborar estes projetos, não existe no município, setores ou pessoas preparadas e que sejam referência para auxiliar as secretarias neste processo.

Os projetos são elaborados, sem a real noção de todo o procedimento, que não se encerra na captação, mas apenas aí se inicia oficialmente, e ainda passará pelo processo de contrato, execução, monitoramento, prestação de contas e liquidação.

Não se visualiza um setor preparado para cobrar de cada ente que exerça seu papel, no momento devido; ainda a sobrecarga de trabalho que cada servidor já possui no desempenho de suas atividades diárias, não lhes tem permitido um olhar profissional sobre este tema.

Esta realidade verificada, deixa transparecer que as potencialidades do município não estão sendo aproveitadas, devido ao fato de que o município não possui estrutura pensando e realizando a gestão de projetos para a efetiva captação de recursos do município.

² SMGF – Secretaria Municipal de Gestão e Finanças de Caxias do Sul.

Implementar um Escritório de Projetos Corporativo, vinculado ao Gabinete do Prefeito e, os Escritórios Departamentais, onde os servidores designados, vivenciarão as rotinas de gestão de projetos, focados em gerenciar os procedimentos de elaboração de projetos, captação de recursos, execução dos contratos, prestação de contas e liquidação; teremos então uma equipe de servidores preparados para dominar todo o procedimento, e mais, motivados para inspirar a colaboração de todos os envolvidos em cada projeto, para que assumam seus papéis e comprometidos com os objetivos das políticas públicas do município, cumpram suas tarefas, no tempo estabelecido, para que todo o processo seja feito com a excelência que o serviço público precisa e merece ter.

Ainda, esta equipe precisará estar constantemente sendo capacitada e ao mesmo tempo, promovendo capacitação, em conjunto com a SMRHL³, de mais servidores, para atuarem na área de gestão de projetos.

A criação e estruturação destes novos instrumentos, os Escritórios de Projetos, visa levar à administração pública do executivo municipal de Caxias do Sul, o profissionalismo e a excelência na elaboração e execução de projetos, que a iniciativa privada já alcançou e a municipalidade precisa atingir, para melhorar suas políticas públicas e os serviços que entrega aos munícipes.

6.4 Boas Práticas de EGP na Gestão Pública

No presente trabalho também se lançou um olhar sobre o que se tem feito no setor público quanto a estruturação de escritórios de projetos e gestão de projetos, para se analisar criticamente o que de efetivo se pode aplicar em nosso município.

Neste sentido verificou-se que o governo do Estado do Rio de Janeiro implementou o EGP-Rio, criado com o compromisso de profissionalizar a gestão pública do estado, promovendo o monitoramento de projetos estruturantes e a capacitação dos gerentes de projetos.

³ SMRHL - Secretaria Municipal de recursos Humanos e Logística de Caxias do Sul.

[...] verificam-se nestes quase cinco anos de implantação do EGP/PMO – o Decreto 40.890, de criação da EGP-Rio, foi assinado em 08 de agosto de 2007 - os seguintes benefícios referentes aos projetos estruturantes: i) garantia de conclusão dos projetos; ii) execução físico-financeira dos projetos, conforme o planejamento estabelecido; iii) promoção de maior visibilidade do andamento dos trabalhos.(MELO; NACIF; MARQUES; NIPPES, 2012)

A Prefeitura Municipal de Viçosa em Minas Gerais, que apresentou desempenho que deixou a desejar, entre 2008 e 2012, conforme dados constantes no Siconv, por não ter compreendido a “[...] importância da formação de um setor com uma equipe técnica e multidisciplinar de profissionais qualificados para atuarem junto aos secretários municipais e demais gestores para a busca de recursos.” (CASTRO; ANDRADE, 2012).

O trabalho realizado sobre a cidade de Viçosa identificou ainda, que muitos recursos disponibilizados no Siconv não são captados por nenhum órgão devido, entre outros fatores, à falta de interessados, à perda de prazos, às irregularidades nos documentos e projetos mal elaborados. Recursos ainda são perdidos pois a captação demanda projeto pré-prontos, e os municípios os elaboram às pressas sem respaldo documental, que serão necessários para a finalização da obtenção dos esperados recursos. Em resumo, concluíram que a falta de profissionalismo na elaboração de projetos, compromete significativamente a captação de recursos municipais.

Ainda, a importância da gestão de projetos na captação de recursos municipais foi verificada também no caso da Prefeitura de Xanxerê, Santa Catarina, em análise realizada nos anos de 2008 e 2009; quando a arrecadação do município cresceu 1%, já a captação de recursos cresceu 254%, em relação ao ano anterior.

[...]quando o gestor municipal emprega esforços na elaboração e gestão de projetos, com equipes multidisciplinares, como foi no município de Xanxerê, amplia o acesso aos recursos, permitindo novos investimentos que não seriam alcançados somente com a arrecadação municipal.[...] no que diz respeito aos recursos provenientes de convênios com os governos Federal e Estadual, consequência do aumento do número de projetos desenvolvidos pelo Executivo Municipal. (JÚNIOR; DALL’AGNOL, 2014, p.135).

Como os mecanismos de liberação de recursos, pelo governo federal, passaram a ser cada vez mais técnicos, com padrões pré-estabelecidos, a formação de equipe multidisciplinar para elaboração de projetos, fez com que o município

desse este salto de qualidade, que foi fator indispensável para atingir o significativo aumento na captação de recursos do município.

Pelos casos analisados, verifica-se que a falta de estruturação e profissionalismo na elaboração de projetos é motivo para o fraco desempenho na captação de recursos e que efetivamente, as melhorias implementadas neste setor, é causa para otimizar a captação de recursos nos municípios em que os PMOs foram implementados.

7. Cronograma

Abaixo, incluiu-se uma tabela com um cronograma das atividades que se pretende desenvolver para atingir os objetivos traçados.

Tabela 02 – Cronograma das Atividades.

Ação	Duração	Ínicio	Fim
Criação de Escritório de Projetos	143 dias	02/09/2019	01/04/2020
PLANEJAMENTO		02/09/2019	02/09/2019
Realizar diagnóstico situacional	45 dias	02/09/2019	01/11/2019
Realizar diagnóstico situacional qualitativo	10 dias	02/09/2019	13/09/2019
Realizar diagnóstico situacional quantitativo	10 dias	02/09/2019	13/09/2019
Elaborar relatório do diagnóstico situacional	2 dias	16/09/2019	17/09/2019
Relatório do diagnóstico situacional entregue	0 dias	17/09/2019	17/09/2019
Sensibilização dos agentes envolvidos	33 dias	18/09/2019	01/11/2019
Elaboração de Palestra de sensibilização	15 dias	18/09/2019	08/10/2019
Solicitar agendamento de reunião com chefias	1 dia	09/10/2019	09/10/2019
Realizar reuniões com chefias	7 dias	10/10/2019	18/10/2019
Elaborar Esquematização da equipe do setor	15 dias	02/09/2019	20/09/2019
Buscar servidores capacitados /motivados	30 dias	23/09/2019	01/11/2019
Elaborar de projeto de capacitação	30 dias	04/11/2019	13/12/2019
Realizar diagnóstico: políticas X ODS	60 dias	02/09/2019	22/11/2019
Planejar a reestruturação física do setor	5 dias	02/09/2019	06/09/2019
EXECUÇÃO	6 dias	21/10/2019	28/10/2019
SENSIBILIZAÇÃO	6 dias	21/10/2019	28/10/2019
Realizar palestra de sensibilização - Gestores	1 dia	21/10/2019	21/10/2019
Realizar palestra de sensibilização - servidores	5 dias	22/10/2019	28/10/2019
Publicar portaria de designação da equipe	70 dias	16/12/2019	20/03/2020
CAPACITAÇÃO DA EQUIPE	70 dias	16/12/2019	20/03/2020
Promover a contratação da capacitação	60 dias	16/12/2019	06/03/2020
Realizar a capacitação da Equipe	10 dias	09/03/2020	20/03/2020
Promover a estruturação física do setor	10 dias	09/09/2019	20/09/2019
Alinhamento - políticas públicas com os ODS	90 dias	25/11/2019	27/03/2020
ACOMPANHAMENTO	147 dias	02/09/2019	24/03/2020
MONITORAMENTO DAS ATIVIDADES	132 dias	23/09/2019	24/03/2020
Monitorar as atividades de planejamento	1 dia	22/10/2019	22/10/2019
Monitorar a contratação da capacitação	2 dias	09/03/2020	10/03/2020

Monitorar a capacitação	2 dias	23/03/2020	24/03/2020
Monitorar a estruturação física do setor	2 dias	23/09/2019	24/09/2019
REALIZAR DE REUNIÕES PERIÓDICAS	1 dia	02/09/2019	02/09/2019
EMISSÃO RELATÓRIO FINAL DE MONITORAMENTO	0 dias	24/03/2020	24/03/2020
ENCERRAMENTO	6 dias	25/03/2020	01/04/2020
Analisar o relatório de monitoramento	5 dias	25/03/2020	31/03/2020
Publicar portaria de encerramento do projeto	1 dia?	01/04/2020	01/04/2020
Encerrar contratos administrativos	1 dia?	25/03/2020	25/03/2020
Entrega do novo setor legalmente estruturado	0 dias	01/04/2020	01/04/2020

8. Recursos Necessários

No presente projeto de intervenção vislumbra-se o aproveitamento de recursos humanos do quadro funcional do município, bem como, os espaços físicos, os mobiliários e materiais de expediente serão também utilizados os já existentes no município, uma vez que em um primeiro momento, se tentará reorganizar no novo setor, no caso do Escritório de Projetos Corporativos, os recursos já envolvidos no processo de elaboração de projetos e captação de recursos; bem como no Escritório de Projetos Departamental, se utilizará neste primeiro momento, servidores já lotados na secretaria (SEMMA), acredita-se que neste primeiro momento um servidor deverá ser destacado para tomar a frente dos trabalhos na estruturação do novo setor, e se dedicar com exclusividade a isso, sendo que uma equipe multidisciplinar dará o suporte, na sequência, quando se iniciarem as elaborações de projetos e os demais passos necessários a efetiva captação.

Inicialmente pretende-se designar três servidores, para iniciar a estruturação do PMO Corporativo, bem como, para buscar a capacitação necessária para estar a frente desta estrutura. Com o passar do tempo, se verificará a necessidade de estruturar uma equipe maior para desempenhar os papéis nos novos setores a serem criados, em função do volume de trabalho que se vislumbra passará a existir.

Como as secretarias maiores como a de Educação e de Saúde que possuem mais verbas e volumes de projetos, já possuem mais funcionários envolvidos no processo, nestas as estruturas existentes serão mantidas, melhorando-as se necessário. Nas demais secretarias serão criadas estruturas conforme o ponto focal a ser criado demonstre a necessidade; bem como, conforme for acontecendo a adesão ao processo.

Num primeiro momento vislumbra-se a necessidade de recursos para a capacitação de servidores, como o município está atento a esta necessidade, contratou no início de 2019, a Fundação Universidade de Caxias do Sul, para realizar capacitação *in company*, de parte da chefias do executivo municipal, cujo os conteúdos abordados englobam os seguintes temas: Gestão Estratégica na Pública Local, Princípios da Administração Pública, Ética e responsabilidade do Agente Público, Gestão de Projetos no Setor Público e Gestão de Pessoas no Serviço Público Local; este “Aperfeiçoamento em Gestão Pública” capacitará 353 (trezentos e cinquenta e três) servidores, o que importará em um custo total de R\$158.850,00(cento e cinquenta e oito mil e oitocentos e cinquenta Reais), tratando-se de um curso de 42hs. Esta contratação se deu na modalidade de inexigibilidade, prevista no art.25, inc.II e parágrafo 1º da Lei 8.666/93, através do contrato nº2019/820, de 04/06/2019.

Como os servidores que estarão envolvidos nos novos setores, serão em número menor que os hora capacitados, oportunamente se apontará o valor necessário para a capacitação, em função do presente projeto; e ainda, se haverá necessidade de capacitar mais e/ou outros servidores não abrangidos neste momento.

Atualmente a Secretaria Municipal de Gestão e Finanças, após a publicação do novo Regimento Interno, em 06.03.2019, conta com uma Diretoria de Contratos, Convênios e Captação de Recursos (art.17, do Decreto nº20.033), que está composta, conforme informações obtidas através de entrevista semi-aberta realizada com a Diretora de Contratos, Convênios e Captação de Recursos, servidora Ketlyn Rettore Garbin, por: 5(cinco) servidores Estatutários, 1(um) servidor de Cargo Comissionado e 2(dois) estagiários. Os quais continuarão a desempenhar seus papéis. Será verificada a possibilidade de dentre estes próprios servidores, se estruturar o PMO Corporativo, com mais alguns servidores oriundos de outras secretarias, que possuam servidores capacitados e/ou motivados a compor o novo setor.

Quanto ao pronto focal na SEMMA, esta já possui uma comissão de projetos e contratos, composta por três servidores, quais sejam: um agente administrativo, um técnico contábil e um professor biólogo; que acredita-se precisarão ser capacitados e apresentados às melhores ferramentas de gestão de projetos para

iniciar efetivamente o desenvolvimento de projetos, neste primeiro momento; ainda, acredita-se ser necessário se ter um setor, com no mínimo um servidor trabalhando com dedicação exclusiva na elaboração de projetos, para se obter os resultados esperados, ou seja, um aumento significativo na captação de recursos.

9. Resultados Esperados

Implementar um Escritório de Projetos é caminhar na direção de melhor aproveitar as potencialidades do município, passando a fazer efetivamente a gestão dos projetos; onde, o gestor tenha condições de escolher a melhor fonte de custeio, se interna ou externa, para cada projeto elaborado, bem como, realizar com excelência as políticas públicas almeçadas pela população, vinculando-as às ODS e colaborando no atingimento das metas da Agenda 2030, a qual o país aderiu, ainda em 2015.

Diante da urgência de sensibilizar os gestores da importância de vinculação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS com as políticas públicas locais, para que a Agenda 2030 da ONU seja de fato implementada; bem como, para que se alcance de fato o desenvolvimento sustentável de nosso país, se espera conseguir o engajamento de gestores e servidores ao presente projeto.

Espera-se que estes novos setores sejam responsáveis pela gestão de todo o processo, desde a elaboração do projeto, captação do recurso, execução do contrato pós captação, prestação de contas até a liquidação. Tudo será gerenciado pelo escritório corporativo, que manterá os gestores informados em tempo real, sobre o andamento de cada um e de todos os projetos.

O Escritório Corporativo será constituído nos moldes do EGP Diretivo que assumirá o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto, exercendo um alto nível de controle. Já os pontos focais seguirão os moldes de um EGP de controle, que fornece suporte e exige a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas. Sendo que neste modelo o nível de controle exercido é médio.

Objetiva-se também a criação de mecanismos que possibilitem apontar as melhores fontes de custeio para cada projeto existente no município; fontes de cus-

teio originárias especialmente da captação de recurso de transferências voluntárias, mas também, de recursos já existentes nos fundos municipais e ainda de financiamentos, dependendo das variáveis encontradas em cada projetos.

Percebendo-se que cada vez mais no âmbito da União, onde os ODS já estão em plena implementação, estes começam a aparecer em editais de ofertas de recursos federais, bem como a ser tema discutido inclusive nos Tribunais de Contas e em outras esferas; nos municípios, onde as políticas públicas são efetivadas, esta integração com os ODS precisa acontecer, este projeto pretende ser o vetor deste implemento.

Os Escritórios de Projetos serão o elo entre todas os corpos já atuantes na prefeitura, especialmente na captação de recursos. Como consequência desta melhora de gestão, pretende-se atingir um considerável aumento qualitativo e quantitativo na elaboração e execução de projetos, visando especialmente, alavancar a captação de recursos, possibilitando assim, que o executivo municipal, atenda as demandas da população de forma mais eficaz.

10. Referências Bibliográficas

CASTRO, Mauro Henrique Gouveia de; ANDRADE, Beatriz Rodrigues Campos de. **A importância da Implementação de Um Órgão de Projetos e Convênios para a Captação de Recursos para a Captação de Recursos para os Municípios Brasileiros: O Caso da Prefeitura Municipal de Viçosa.** Belo Horizonte. 2013. 4º Congresso Internacional Governo, Gestão e Profissionalização em âmbito Local Frente aos Grandes Desafios de Nosso Tempo. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/eventos-1/4o-congresso-internacional/eixo-2/408-2-2-format-a-importancia-da-implementacao-de-um-orgao-de-projetos-e-convenios>>. Acesso em 25 ago.2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades.** Brasília, DF. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/caxias-do-sul/panorama>>. Acesso em 19 abr.2019.

JÚNIOR, Ivan Coriolano Barros Durand; DALL'AGNOL, Roberto Mauro. **A Importância da Gestão de Projetos na Captação de Recursos para a Administração Municipal**. Santa Cruz do Sul, REDES: Rev.Des. Regional, v.19, nº2, p.126–137, 2014.

JUSTO, Andreia Silva. **O que é PMO? Entenda como um escritório de projetos pode fazer a diferença na gestão de iniciativas**. 2018. Disponível em <<https://www.euax.com.br/>>. Acesso em 09 jun.2019.

MEIRA, Pricila Tenuta; BAREICHA, Vânia de Carvalho Marçal. **A Importância do Escritório de Projetos para a Gestão Pública em Goiás**. [sn], 2015, 33, Escritório de Projetos. Projetos Prioritários. Gerenciamento de Projetos. CONSAD.

MELO, William; NACIF, Roberto; MARQUES, Guilherme; NIPPES, Rodrigo. **Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública**. Brasília. 2012, 63(4) 435-454, Revista do Serviço Público.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA – **Plataforma mais Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://plataformamaisbrasil.gov.br/sobre-a-plataforma>>. Acesso em 24 ago.2019.

ORGANIZAÇÕES das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: UNIC. 2015. Disponível em: <<https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030>>. Acesso em 18 abr.2019.

ORGANIZAÇÕES das Nações Unidas. **17 Objetivos para transformar o Nosso Mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: UNIC. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em 11 ago.2019.

PAINEL DAS TRANSFERÊNCIAS ABERTAS, +BRASIL - **Painel do Cidadão**. Disponível em: <<http://www.transferenciasabertas.planejamento.gov.br>> . Acesso em 10 abr.2019.

PORTAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL – RS - **legislação Orçamentária da Prefeitura de Caxias do Sul**. Disponível em: <<https://caxias.rs.gov.br>>. Acesso em 10 abr. 2019.

PORTAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL – RS - **legislação Regimental da Prefeitura de Caxias do Sul**. Disponível em: <<https://caxias.rs.gov.br>>. Acesso em 01 jul. 2019.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. 2006. Porto Alegre. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso#nt01> . Acesso em 18 ago.2019.

VARGAS, Ricardo Viana. **Tipos de Escritórios de Projetos (PMO)**. abr. 2009. Disponível em: <<https://ricardo-vargas.com/pt/slides/tipos-de-escritorios-de-projeto-pmo>> Acesso em 18 ago.2019.