



Recebido em 18/11/2018. Aprovado em 12/11/2019. Publicado em 15/07/2020.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double BlindReview* - SEER/OJS  
e-ISSN: 2359-5876



## PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA PREFEITURA DE UBIRATÃ

**Maria Luiza de Oliveira Iacono<sup>1</sup>**

### RESUMO

Com as ações municipais voltadas para a implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o real desenvolvimento do Município de Ubiratã, crescem as iniciativas diante o Plano de Diretor revisado onde constam 429 ações nesse sentido. No presente estudo foram apresentadas as etapas necessárias para alcançar uma organização capaz de executar, monitorar e chegar aos resultados positivos e de impacto para o desenvolvimento municipal tendo como base as metas e objetivos constantes dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e o que prega a ONU (Organização das Nações Unidas) para a Agenda 2030. Assim, se tem como objetivo a proposta de implantação de um Escritório de Projetos ao Gestor Público, sendo esta a melhor alternativa para a execução das ações públicas. Para tanto utilizou-se de pesquisa informal com servidores através de questões relacionadas à execução de projetos dentro de cada setor, estudos de casos e diagnóstico da situação atual. Demonstrou-se no presente que não haverá custos com contratação de novos servidores sendo então capacitados e realocados os já existentes no quadro de funcionários do Município. Servidores e munícipes foram sensibilizados através de palestra e o Gestor Municipal firmou convênio com Instituição parceira para realizar as capacitações que ainda virão a acontecer em 2019 para que após esta etapa possa estruturar o Escritório proposto.

**Palavras-chave:** Plano Diretor; Projetos; Municipal; Desenvolvimento.

### PROJECT OFFICE IMPLANTATION PROPOSAL IN UBIRATÃ/PR

### ABSTRACT

With the municipal actions focused on the implementation of the Sustainable Development Objectives and the real development of the Municipality of Ubiratã, the initiatives in front of the Revised Director Plan, which includes 429 actions in this direction, grow. The present study presented the necessary steps to achieve an organization able to execute, monitor and reach positive results and impact for municipal development based on the goals and objectives of the Sustainable Development Objectives (ODS) and what the UN says (United Nations Organization) for Agenda 2030. Thus, the objective is to propose a Project Office to the Public Manager, which is the best alternative for the execution of public actions. For this, we used informal research with servers through questions related to the execution of projects within each sector, case studies and diagnosis of the current situation. It was demonstrated at the present that there will be no costs for hiring new servers and then being trained and reallocated those already existing in the staff of the Municipality. Servers and residents were sensitized through a lecture and the Municipal Manager signed an agreement with the partner institution to carry out the training that will happen in 2019 so that after this stage can structure the proposed Office

**Keywords:** Master plan; Projects; Municipal; Development.

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Pública e Gerenciamento de Projetos pela Unioeste.

E-mail: maria.iacono@agentep.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis têm sido destaque em todo o mundo. São uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030. Eles surgiram como forma de ampliação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. O compromisso com os ODS foi assumido por 193 Estados-membros da ONU (Organização das Nações Unidas), incluindo o Brasil, sendo que o norte da proposta fundamenta-se em 5 P's: Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias e Planeta. (Nações Unidas no Brasil, 2018).

Nesta agenda estão previstas ações nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outros (Nações Unidas no Brasil, 2018). Em 2018, com a edição dos Desafios da Nação que corrobora com o contexto da Agenda 2030, o desenvolvimento sustentável demanda ainda a combinação de três fatores: a) erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, b) promoção da prosperidade compartilhada, e c) gestão integrada e sustentável dos recursos naturais e dos ecossistemas.

Desde 2013 a Prefeitura Municipal de Ubitatã/PR vem trabalhando com vários projetos voltados para os ODS, surgindo inúmeras ações ao mesmo tempo e com a mesma importância porém em seguimentos diferentes. Alguns já foram realizados e renderam premiações ao Gestor Público, tais como o Prêmio Sesi ODS, realizado em São Paulo que premiou Ubitatã em primeiro lugar no seguimento de Educação para Sustentabilidade com o Programa Educação Empreendedora (Programa Cidades Sustentáveis, 2016).

Corroborando com essa formulação de política pública, o Presidente Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, Dr. Sidney Estanislau Beraldo, em meados de junho de 2018 assinou protocolo de intenções com as Nações Unidas, representada pela Dra. Maristela Marques Baioni do PNUD (Programa de Desenvolvimento da ONU), visando o planejamento e a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos Municípios. Isso porque se demonstrou a sintonia entre os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS's) e as métricas do IEGM (Índice de Eficiência da Gestão Municipal do TCE-SP). Ubitatã desde o início da ampliação dos ODM para os ODS tem atuado nessas diretrizes, em outubro de 2017 o TCE-PR divulgou o Índice de Efetividade de Gestão Municipal ranqueando os Municípios do Estado do Paraná. O Índice mede a qualidade dos gastos públicos dos Municípios avaliando sete indicadores: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, tecnologia da informação e planejamento contra desastres naturais. As informações apresentadas pelas Administrações foram avaliadas por amostragem por equipe técnica do Tribunal que as consolidou e encaminhou ao IRB – órgão de Estudo do Tribunal de Contas Brasileiro que é responsável em calcular e definir o resultado. (Prefeitura Municipal de Ubitatã, 2017).

Dos 399 Municípios, apenas 282 participaram desta primeira edição de forma facultativa, as maiores e melhores avaliações receberam a nota 77 liderando assim o ranking do Índice. Esses Municípios foram Curitiba, a maior e mais desenvolvida cidade do Estado e Ubitatã. Ambas receberam a mesma nota, ou seja, 77. (TCE/PR, 2017).

Para alcançar tal resultado, quando da decisão da participação do Município em tal amostragem, mobilizaram todo um estafe municipal para que o material enviado fosse de forma organizada.

Nota-se, assim, a possibilidade de organizar um espaço ou equipe próprio para tratar de projetos vinculados aos ODS no Município de Ubitatã/PR, seguindo os moldes do Escritório de Projetos (em inglês, *PMO - Project Management Office*) que conforme *Project Management Institute* (PMI), pode ser definido como uma unidade que realiza a gestão coordenada de projetos que estão sob seus cuidados.

Segundo o Guia PMBOK® (PMI, 2013) o Escritório de Projetos trata-se de uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos bem como facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Nesse sentido é possível afirmar que o PMO é o setor, departamento ou divisão responsável pela condução dos projetos sendo capaz de fornecer suporte, estrutura e serviços precisos para a execução de cada iniciativa desenvolvida.

Diante o exposto, o objetivo deste estudo é elaborar proposta de implantação de escritório de projetos na Prefeitura Municipal de Ubitatã/PR, visando organizar a execução dos projetos elaborados de forma a diminuir as chances de resultados negativos e os impactos positivos dos resultados seriam muito maiores haja vista que a Gestão Pública Municipal fará uso de políticas públicas e ações de médio e longo prazo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a intenção de conseguir mais e melhores resultados, diversos órgãos públicos atualmente olham com mais atenção para a relevância de ser ter uma estrutura voltada para a gestão de projetos. Conforme afirma Menezes (2001), projeto é um empreendimento único e deve apresentar começo e fim bem definidos, sendo conduzido por pessoas e que possa atingir seus objetivos dentro dos prazos, custos e qualidade.

Para Vargas (2009) o gerenciamento de projetos é uma união de ferramentas que permitem que a organização desenvolva um conjunto de habilidades, conhecimento e capacidades individuais voltados ao controle de eventos não repetitivos, considerando tempo, custos e qualidade. Nesse sentido, Frame (1995) citado por Anselmo (2002), considera que a gestão está baseada em muitos dos princípios da administração geral, já que também abrange solução de problemas, políticas, negociação, estudo de estrutura organizacional, liderança e comunicação.

Matias-Pereira (2009) afirma que a Gestão Pública “necessita da melhoria da identificação da necessidade da população”. Assim, a observação e o levantamento eficaz da necessidade pública terão função de gerar um plano de ação forte, estruturado a fim de garantir que todas as pendências levantadas sejam atendidas (SILVA JR. & FAVARO, 2014). O plano de ação, ou planejamento estratégico, na administração pública precisa ser realizada de forma colaborativa conquistando a participação da comunidade tanto na política como também nas tomadas de decisões pelos gestores. Ademais, conforme Vargas (2005) através da gestão de projetos da administração pública consegue-se prever situações que podem vir a criar desconfortos ou problemas a entidade.

### 2.1. Escritório de Projetos na Gestão Pública

Abe & Carvalho (2005) afirmam que a primeira atitude para se implantar um Escritório de Projetos é a decisão criá-lo ou não em uma organização. Também afirmam Quelhas e Bacaii (2004) que a implantação de um Escritório de Projetos deve acontecer de forma progressiva sendo ainda considerado e conduzido como um projeto.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) entende-se como uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio (MGP-SISP, 2011).

Ainda segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação:

As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura específica de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta. Enquanto líderes de projetos enxergam apenas os projetos sobre sua responsabilidade, o EGP engloba todos os projetos sob sua governança com uma perspectiva mais estratégica. O EGP apóia a alta administração, implementando de maneira mais efetiva os processos de gerenciamento de projetos (MGP-SISP, 2011, p. 19,20).

Assim, é possível observar que o escritório de projetos é como uma unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de uniformizar, definir e defender padrões, processos e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento, garantir o alinhamento das iniciativas às estratégias organizacionais, elaborar relatórios de progresso e acompanhamento (ANSELMO, 2002).

Para Valeriano (2002, p.92) “as empresas que empregam a administração por projetos usualmente têm em seus planos um grande número de pequenos projetos em vários estágios de execução e localizados em todos os níveis da organização, como que permeando-a completamente”. Para facilitar o gerenciamento as organizações começam a criar os denominados ‘escritório de projetos’ que orientam as melhores práticas de gestão, ou seja, servem como base e ferramenta para o alcance dos melhores resultados.

A respeito das funções e abrangência do escritório de projetos, segundo Valeriano (2002, p. 107) “variam com o estágio de implantação e com as necessidades de cada organização”. Além disso, podem assumir formas diferentes (Valeriano, 2005), tais como:

- a) física – espaço próprio para a equipe;
- b) virtual – os participantes interagem através de uma rede;
- c) mista – mistura as duas formas anteriores;
- d) centralizada – constituído em um só local;
- e) distribuído – tem partes em locais diversos, no entanto com os mesmos propósitos, recursos e ligação com os projetos.

Para se implantar um PMO é possível deparar-se com algumas resistências (PROJECT BUILDER, 2017). Sensibilizar as pessoas para que toda a equipe que irá trabalhar com os projetos tenham a real noção da necessidade e importância do escritório como ferramenta fundamental para alcançar as metas, objetivos e realizar os projetos de forma eficiente é a primeira etapa a ser realizada (MONTES, 2017). Isso porque muitas vezes as resistências surgem da própria equipe que por vezes chegam a questionar sobre sua função ou papel dentro da organização.

Capacitar e motivar a equipe são de suma importância, pois pode influenciar nos resultados dos projetos. Conforme Montes (2017), para o real convencimento e motivação da equipe pode-se utilizar de um projeto piloto escolhido após a realização de um diagnóstico da situação atual. Nesse sentido, segundo Espinha (2018), para testar a funcionalidade o projeto piloto pode ser algo de escopo simples, corrigindo os erros e potencializando os pontos fortes.

Após isso, será o momento de colocar Escritório em operação. Para Espinha (2018), nesta etapa é possível que surjam alguns obstáculos e que para tanto recomenda-se colher feedbacks dos colaboradores para promover melhorias contínuas.

A implantação de um escritório de projetos é de extrema importância para alcançar a padronização das metas e objetivos, aumentando as chances de obter melhores resultados na execução dos projetos (ESPINHA, 2018).

### 3. MÉTODOS

A pesquisa exploratória foi aplicada no presente estudo tendo em vista que o objetivo foi identificar melhor, mesmo em caráter de sondagem o fato para torná-lo mais claro dentro do conteúdo apresentado. Conforme leciona o Professor Fontenelle (2017), trata-se de uma pesquisa bastante flexível, ou seja, é possível realizá-la de forma bibliográfica mesclada com entrevistas e análise de exemplos.

Nesta metodologia, o processo de sondagem acontece, pois o problema não apresenta aspectos que possam levar a visualização dos procedimentos a serem adotados. A pesquisa assume a forma de um estudo de casos em combinação com outras fontes quais darão base como é o caso da pesquisa bibliográfica e entrevistas com pessoas que vivenciam a realidade do problema apresentado. (MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLAS, 2018). Trata-se de uma pesquisa que busca por meio de seus métodos e critérios uma proximidade da realidade do objeto estudado. (SIGNIFICADOS, 2018).

Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se de pesquisa com os servidores através de questionamento informal para o levantamento da situação atual e realização de um diagnóstico a ser apresentado ao Gestor Municipal. Através da sondagem foram levantadas as insatisfações dos servidores com relação às ações diante a desordem, falta de planejamento e cobrança no resultado. Foram questionados dessa forma servidores de Secretarias de diferentes áreas, sendo elas Saúde, Esporte, Educação, Assistência Social e Desenvolvimento Econômico, totalizando 10 servidores.

A questão apresentada aos servidores indagados foi “como acontecem os projetos em sua secretaria?” Em grande maioria das respostas foram semelhantes no sentido de que não há planejamento anterior pelos Secretários e em muitos casos não existe o menor monitoramento das entregas durante a execução, importando-se apenas que seja alcançado o resultado esperado, o que diversas vezes não vem a acontecer.

Com essas informações levantadas chegou-se ao diagnóstico da situação atual do Município, onde não há planejamento, acompanhamento e organização nos projetos executados pelas Secretarias Municipais, fato este que justifica a proposta a ser realizada ao Gestor Público como solução.

### 4. CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Município de Ubiratã conforme o censo oficial do IBGE (2010) possui 21.558 habitantes. Contrariamente a este dado, relatórios das Secretarias Municipais e pesquisas realizadas apontam atualmente uma população próxima a 28.000 habitantes. Este crescimento ocorreu devido ao desenvolvimento significativo do Município e da Região. No entanto, a cidade recebe um valor incompatível do Fundo de Participação Municipal (FPM) que considera a informação oficial do IBGE, deixando de vir ao Município cerca de cinco milhões de reais por ano.

Visando uma melhor qualidade de vida para seus munícipes juntamente com o desenvolvimento sustentável local conforme a Agenda 2030 e os ODS, o Município, através de suas Secretarias realizam diversas ações. O Município de Ubiratã conta com 11 Secretarias



Municipais, sendo elas: Desenvolvimento Econômico, Assistência Social, Educação, Saúde, Esportes, Serviços Urbanos, Serviços Rurais, Finanças, Administração e Obras. Cada Secretaria Municipal, dentro do Plano Diretor contém vários projetos a serem realizados, sendo eles todos voltados ao desenvolvimento sustentável.

Para executar a todos os projetos alcançando os resultados almejados é preciso uma organização peculiar, qual seja, um Escritório de Projetos. Atualmente são 429 ações a serem realizadas pelas onze secretarias municipais constantes no Plano Diretor. Tais projetos/ações foram incluídas devido ao Plano de Governo Municipal apresentado pelo Gestor Público. Ademais, sem um processo organizado de execução e acompanhamento não se tem conseguido captar recursos muito menos desenvolver o município como planeja o Prefeito. Muitos dos projetos dependem de recursos oriundos de convênios, sejam eles Estaduais ou Federais. Para tanto, o mínimo seria a elaboração do Termo de Abertura de Projeto para cada uma das 429 ações. Executar projetos de forma aleatória e sem uma gestão de qualidade faz com que os mesmos não venham a ter seus resultados de forma esperada.

A implementação de um Escritório de Projetos é um passo muito importante para a Gestão Municipal que atualmente adota uma forma de gestão participativa. Nesse sentido não basta apenas o convencimento do Gestor Público mas também a sensibilização do quadro de servidores, sendo eles os que irão compor a equipe do Escritório ou os que trabalharão de forma paralela no repasse de informações.

Ainda no tocante a Administração Participativa, é necessário também sensibilizar os stakeholders. Neste caso são considerados como tal as Cooperativas, Sindicatos, Clubes de Serviços, Associações, Poder Legislativo e lideranças da cidade. A participação destes acontece através de reuniões, prestação de contas municipal onde o Gestor compartilha seus projetos e divide com a população seus resultados.

Assim, será possível atingir as metas estabelecidas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, as ações planejadas no Plano Diretor de forma uniforme captando recursos e dando suporte para as execuções. Consequentemente Ubatuba conseguirá acompanhar o desenvolvimento populacional proporcionando um local favorável além de tudo empresarialmente.

## **5. INTERVENÇÃO REALIZADA ou APRESENTAÇÃO DO PROJETO DEINTERVENÇÃO**

Diante de tudo o exposto, para que se possa alcançar o objetivo deste estudo, ou seja, a proposição da implantação de um escritório de projetos mister se faz entender quais as etapas a serem cumpridas e posteriormente as que serão realizadas pela Gestão Pública Municipal.

Antes de qualquer desenvolvimento de etapas, a primordial a ser realizada é a concordância do Gestor Público Municipal em implementar o PMO. Sem sua autorização formalizada todo o restante do trabalho não será possível isso porque este será o patrocinador do projeto maior, ou no caso do presente estudo, o padrinho do Escritório de Projetos de Ubatuba.

O Município, em um primeiro momento a sensibilização de servidores e munícipes com o Seminário Gestão, Projetos e Liderança. Conforme a Figura 01 o evento foi uma parceria entre Município através do Secretário de Desenvolvimento Econômico, Coordenadora da Sala do Empreendedor, munícipes voluntários e representantes do PMI Paraná.



(Figura 01: Palestra sobre Gestão, Projetos e Liderança)

(fonte: Prefeitura Municipal de Ubiratã, 2018)

A Figura 02 é o registro da sensibilização e que ocorreu no Centro de Eventos do Lago Municipal de Ubiratã contando com a participação de 97 pessoas entre servidores municipais, população e empresários.



(Figura 02 – Participação de servidores, população e empresários)

(Fonte: Prefeitura Municipal de Ubiratã, 2018)

Após a realização da Palestra para a sensibilização, o Prefeito Haroldo Fernandes Duarte assinou um Termo de Parceria com o Parque Tecnológico de Itaipú para que sejam capacitados servidores municipais em gerenciamento de projetos como demonstra a Figura 03. O PTI tem realizado parcerias com diversos Municípios da AMOP – Associação dos Municípios do Oeste do Paraná fornecendo capacitações que envolvem desenvolvimento tanto local como regional. Em 2017 foram capacitados 3 servidores de Ubiratã em Gerenciamento de Projetos, os quais participaram da Especialização em Gestão Pública e Gerenciamento de Projetos pela UNIOESTE e que resultou no presente estudo por um desses servidores.



(Figura 03: Assinatura do Termo de Parceria junto ao PTI)

(Fonte: Prefeitura Municipal de Ubiratã, 2018)

### 5.1. Próximas Etapas

Como proposta de implantação futura serão necessárias 4 novas fases, sendo elas:

- a) Capacitação de servidores: prevista para iniciar em 2019 através de cursos de Gerenciamento de Projetos. A capacitação será realizada pelo Parque Tecnológico de Itaipu (PTI) devido ao convênio assinado pelo Prefeito Municipal. Cada Secretaria indicará 2 servidores para participar e que serão responsáveis pelos projetos de suas pastas e farão parte da equipe do EP. Não haverá contrapartida do Município além de dispor de servidores e posteriormente, caso entenda necessário a aquisição de software para gerenciar os projetos municipais;
- b) Formação da equipe do Escritório de Projetos: após realizada a capacitação dos servidores, estes farão a composição do Escritório. Não serão necessárias novas contratações tendo em vista serem servidores já contratados e de carreira. O EP será composto por no mínimo 11 servidores, ou seja, pelo menos 1 funcionário de cada Secretaria;
- c) Assinatura do Termo de Abertura de Projeto (TAP): findado as etapas anteriores o Gestor Municipal fará a assinatura oficial do Termo de Abertura de Projeto dando ciência e autorização para a realização do presente estudo;
- d) Implementação do Escritório de Projetos: para dar início as atividades do EP o Município fará a estruturação do mesmo para proporcionar um local exclusivo para os serviços a serem realizados. Não haverá custos aos cofres públicos, sendo utilizados espaços já existentes bem como equipamentos já licitados ou até mesmo adquiridos. O Escritório será alocado dentro das dependências da Secretaria de Desenvolvimento Econômico onde há espaço suficiente para seu funcionamento. Serão então remanejados os servidores e seus equipamentos para atuarem nesta nova Divisão Municipal.

Até o presente momento, foram realizadas apenas as etapas iniciais, quais sejam a apresentação da ideia ao Gestor, a sensibilização e motivação dos servidores e munícipes e a assinatura do termo para capacitação da equipe que irá trabalhar com o gerenciamento de projetos.



Há muito ainda que se realizar até chegar ao momento oficial de apresentar a proposta com resultados ao Gestor Público, mas Ubiratã está caminhando nesse sentido. Como exposto anteriormente os próximos passos estão previstos para o ano de 2019 conforme expõe a tabela 01 abaixo.

Tabela 01

1ª Etapa – Executada	Coleta de informações com servidores	2017/2018
2ª Etapa – Executada	Diagnóstico da situação atual	2018
3ª Etapa – Executada	Sensibilização	2018
4ª Etapa	Capacitação de servidores	2019
5ª Etapa	Formação da equipe do EP	2019
6ª Etapa	Assinatura da TAP	2019
7ª Etapa	Implementação do EP	2019

(fonte: Autor, 2018)

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo demonstrou a necessidade da implantação do Escritório de Projetos na Gestão Pública Municipal, sendo a primeira vez em Ubiratã que se realizou este tipo de estudo levando em consideração as informações levantadas com outros servidores que vivenciam a realidade da desorganização quanto ao planejamento, monitoramento e execução dos projetos constantes no Plano Diretor Municipal.

Ressaltou-se que a organização das ações dentro de cada projeto são elementos essenciais para um resultado notório. Ainda mais quando se tem 429 ações elencadas em diversas áreas e através de 11 secretarias. Nesse sentido, Valeriano (2002, p.108) afirma que “para conduzir elevado número de projetos, de várias naturezas, em diversos estágios de seus ciclos de vida, a organização responsável necessita de um instrumento de coordenação, o escritório de projetos”.

Levando-se em conta que Ubiratã conforme o censo oficial do IBGE (2010) possui 21.558 habitantes e que valor recebido do FPM – Fundo de Participação Municipal torna-se incompatível diante a realidade populacional, deixando de vir ao Município cerca de cinco milhões de reais ao ano o que torna impossível qualquer tipo de contratação pela Prefeitura em seu quadro de servidores. O presente estudo deixa claro que EP pode ser criado sem gerar gastos, sugerindo a composição do mesmo através de servidores já contratados. Assim, a equipe a ser capacitada para compor o Escritório de Projetos será de servidores de cada Secretaria Municipal, onde apenas serão remanejados ao novo local de trabalho, não causando assim custos e maiores gastos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato apresentou um diagnóstico sobre a necessidade de um EP para melhor planejar, monitorar e executar os projetos presentes no Plano Diretor Municipal composto por 429 ações. A razão de tal necessidade foi levantada através de sondagem com informações

colhidas com servidores que vivenciam a desorganização atual bem como a pressão em busca de resultados positivos.

Foi proposto no presente estudo a realização de etapas para que ao final seja considerada a melhor alternativa ao Gestor implementar o Escritório e os resultados almejados pela Administração Pública. As etapas propostas foram realizadas parcialmente ficando para o ano de 2019 a realização das próximas sendo elas a capacitação de servidores, formação da equipe, assinatura da TAP e a implementação do escritório.

Organizar a execução de projetos a serem realizados dentro do Município de Ubiratã para melhor atender a população e suas necessidades de forma sustentável depende da implantação de um Escritório de Projetos. A organização necessária para a execução dos projetos municipais ultrapassa os conceitos de procedimentos de gerenciamentos de projetos empresariais. Para tal organização é necessário ter conhecimento e comprometimento. Trata-se de organizar toda uma Administração Pública em projetos envolvendo diversas áreas ao mesmo tempo. Aliás, gerenciar ações muitas vezes sem recursos suficientes e necessários.

O compartilhamento de informações, suporte e recursos, bases de um escritório de projetos torna a gerência municipal adequada e de resultados eficientes. Para tanto, e como já mencionado, mister se faz a participação e comprometimento daqueles que farão parte deste projeto maior. Os servidores conscientizados da importância de um mecanismo gerencial e empoderados proporcionam resultados espetaculares. O espírito de equipe dentro de execução organizada nos projetos tornam todos muito mais que executores ou meros stakerholders.

## REFERÊNCIAS

ABE, C. K., CARVALHO, M. M. de. **Fatores críticos para a implantação de Escritório de Projetos: um estudo de caso.** 2005. São Paulo, Brasil. Acervo Digital. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Abe\_CK\_Fatores%20cr%C3%ADticos%20para.pdf>. Acesso em: 20.04.2018.

ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas.** 2011. NBR 10719: informação e documentação: apresentação de relatório técnico-científico. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=087460>. Acesso em: 02.06.2018.

ANSELMO, J. L. **Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso.** 2002. Monografia – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Acervo Digital. Disponível em: <http://www.trf5.gov.br/downloads/Artigo\_5.pdf>. Acesso em: 20.04.2018.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

Cidades Sustentáveis. **Programa cidades sustentáveis.** Acervo Digital. Disponível em: <http://indicadores.cidadessustentaveis.org.br/br/PR/ubirata>. Acesso em 30.01.2018.

**Conheça os novos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU.** Acervo Digital. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>. Acesso em 30.01.2018.

**Definição De Escritório De Projetos – PMO.** Acervo Digital. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/o-que-e-escritorio-de-projetos-pmo>. Acesso em 10.02.2018.

DUARTE, V. M. N. Monografias Brasil Escolas. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa.** Acervo Digital. Disponível em:<

<https://monografias.brasescola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 14.11.2018.

**Escritório De Projetos: o que é e por que minha empresa precisa de um?**. Acervo Digital. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/escritorio-de-projetos-o-que-e-e-por-que-minha-empresa-precisa-de-um/>>. Acesso em 27.02.2018.

**Escritório De Projetos – passo a passo.** Acervo Digital. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/como-implantar-um-escritorio-de-projetos>>. Acesso em 03.03.2018.

**Escritório de Projetos (PMO): o que é e como montar um.** Acervo Digital. Disponível em: <<http://www.impacta.com.br/blog/2017/12/13/escritorio-de-projetos-pmo-o-que-e-e-como-montar-um/>>. Acesso em 10.02.2018.

ESPINHA, R. G. **Escritório de Projetos: o que você precisa saber.** Acervo Digital. Disponível em: <<https://artia.com/blog/escritorio-de-projetos-o-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em 28.09.2018.

FAVARO, S. C.; SILVA JR, O. F. P. **A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA GESTÃO PÚBLICA.** Acervo Digital. Disponível em: <[http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/suellen\\_cristina\\_favaro.pdf](http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/suellen_cristina_favaro.pdf) - <https://singep.org.br/6singep/resultado/301.pdf>>. Acesso em 01.06.2018.

FONTENELLE, A. **Metodologia Científica: Como definir os tipos de pesquisa do seu TCC?**. Acervo Digital. Disponível em: <https://www.andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em 14.11.2018.

FRAME, J. D. **Managing Projects in Organizations.** São Francisco: Jossey-Bass inc., 1995.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística:** Ubiratã. Acervo Digital. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/ubirata/panorama>>. Acesso em 03.02.2018.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Desafios da Nação.** Volume 1. Brasília: Ipea, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública contemporânea.** São Paulo, 2009. Editora Atlas.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de Projetos.** São Paulo: Atlas, 2001.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.** Brasília: MP, 2011.

MONTES, E. **Fases para implantar um PMO.** Acervo Digital. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/fases-para-implantar-um-pmo>>. Acesso em 20.09.2018.

**Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na Gestão Pública.** Acervo Digital. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/blog-do-mlg/os-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods-na-gestao-publica/>> Acesso em 26.05.2018.

ONU BR, Nações Unidas no Brasil. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Acervo Digital. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em 07.04.2018.

PMBOK, Guia. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®).** 5ª edição. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

PMI, Project Management Institute. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3ª edição, Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2004.

Por que Ubiratã lidera o ranking de gestão municipal no Paraná?. Acervo Digital. Disponível em: <<http://ubirata.pr.gov.br/index.php?sessao=b054603368vfb0&id=1341981>>. Acesso em 15.02.2018.

Portal de Periódicos. CAPS/MEC. Acervo Digital. Disponível em: <[http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=index.php?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL3JucC1wcmlltby5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvcy9uL3NlYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVnfVjE=&Itemid=119](http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL3JucC1wcmlltby5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvcy9uL3NlYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVnfVjE=&Itemid=119)>. Acesso em 20.03.2018.

Project Builder. PMO: **como implementar um escritório de projetos ágeis na sua empresa**. Acervo digital. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/pmo-como-implementar-um-escritorio-de-projetos-ageis-na-sua-empresa/#.W6UhDB583LE>.link. Acesso em 07/08/2018.

QUELHAS, O., BARCAUI, A. B. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em organizações atuantes no Brasil**. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção.n2, p.38-53, Jul. 2004.

SILVA JÚNIOR, O. F. P.; FAVARO, C. S. **A importância do escritório de Projetos na gestão pública**. 2014. Disponível em: <[http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/upload/2014/04/suellen\\_cristina\\_favaro.pdf](http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/upload/2014/04/suellen_cristina_favaro.pdf)>. Acesso em: 18.03.2018.

Significados. **Significado de Pesquisa Exploratória**. Acervo Digital. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/pesquisa-exploratoria/>> . Acesso em: 14.11.2018.

TCE/PR. **TCE divulga primeiro ranking de desempenho dos municípios paranaenses**. Acervo Digital. Disponível em: <<https://www1.tce.pr.gov.br/noticias/tce-divulga-primeiro-ranking-de-desempenho-dos-municipios-paranaenses/5478/N>>. Acesso em 05.06.2018.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makon Books, 2002.

\_\_\_\_\_. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.