

Governança em projetos – Estudo de caso do Projeto Inovamfri

Jeferson Kerbes (UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí) jeferson.kerbes@univali.br
Ovídio Felipe Pereira da Silva Junior (UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí) ofelippe@univali.br
Paulo Jaco Rech (UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí) paulo.rech@univali.br

Resumo:

O gerenciamento de projetos tem ganho uma significativa importância no contexto das organizações, pois devido à quantidade de mudanças diárias sofridas pelo mercado, o grande fluxo de informações e inovações, torna-se importante que se obtenha sucesso nos projetos. Neste sentido, o projeto Inovamfri, que está inserido em um contexto singular e tem uma complexa estrutura de eixos estratégicos e ações, se utilizou de uma governança que atendesse suas necessidades, a qual é objeto de estudo deste artigo. A análise desta governança se dá qualitativamente e para isso fez-se o uso de pesquisas bibliográficas, voltadas para gestão de projetos e governanças de projetos, e observação participante, a qual se deu durante todo o projeto. Neste caso, o artigo contempla a estrutura utilizada no projeto e apresenta alguns dos resultados providos por essa estrutura. Com base nas informações apresentadas, o artigo poderá colaborar como referência para projetos com natureza similar ao projeto Inovamfri.

Palavras chave: Governança, Gestão de Projetos, Projeto Inovamfri.

Project Governance - Inovamfri Project Case Study

Abstract

Project management has gained significant importance in the organizations context, because due to the amount of daily changes undergone by the market, the great flow of information and innovations, it becomes important to be successful in the projects. In this sense, the Inovamfri project, which is inserted in a singular context and has a complex structure of strategic axes and actions, used a governance that meets its needs, which is the object of study of this article. The analysis of this governance takes place qualitatively and for this was made use of bibliographical researches, geared to project management and project governance, and participant observation, which took place throughout the project. In this case, the article contemplates the structure used in the project and presents some of the results provided by this structure. Based on the information presented, the article may collaborate as a reference for projects with similar nature to the Inovamfri project.

Key-words: Governance, Project management, Inovamfri project

1. Introdução

A atual conjuntura econômica e social do país é caracterizada por mudanças constantes nos mercados, justificadas basicamente pela acelerada evolução tecnológica, grande disponibilidade e fluxo de informações e a resseção financeira. Visto isso, as organizações buscam a adaptação às mudanças, devido a necessidade crucial de gerar e absorver inovações, de forma que melhorem os resultados e permaneçam competitivos.

Portanto, segundo Lemos (2009), é de extrema relevância capacitar e desenvolver novos

conhecimentos de modo que a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões seja intensificada e, desta forma, proporcionar uma maior competitividade para estas organizações. Neste sentido, a AMFRI – Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí – buscou, em parceria com o governo do estado de Santa Catarina, desenvolver um projeto que corroborasse para o desenvolvimento da região, denominado projeto Inovamfri.

O projeto Inovamfri tem foco principal a inovação e com isso objetiva implementar ações que visam desenvolver a região para níveis mundiais de forma que se torne globalmente competitiva. É composto por basicamente três eixos estratégicos, sendo: ações de desenvolvimento econômico, ações de qualificação da gestão pública municipal e ações de mobilidade urbana regional integrada, onde, para seu desenvolvimento, são adotadas técnicas modernas como o *design thinking* e processos de cocriação.

Devido à complexidade das ações do projeto, torna-se essencial um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades, objetivos e boas práticas de gestão, pois o gerenciamento de projetos tem relação direta com a garantia de obtenção das metas das organizações, por meio do planejamento e do monitoramento e controle da execução. Ainda, dependendo da dimensão do projeto, pode existir uma equipe responsável pelo gerenciamento e liderança do projeto, a qual deriva da equipe geral do projeto.

Baseado nestes conceitos, a associação buscou criar uma governança capaz de gerir o projeto de forma eficiente e eficaz. Portanto, o artigo tem como objetivo a realização de um estudo de caso do projeto Inovamfri com ênfase na governança adotada para o gerir, apresentando as estruturas hierárquicas e de apoio.

2. Referencial teórico

A revisão da literatura está composta pelas seguintes subseções: Inovação – aborda o conceito de inovação e a importância da inovação regional; Gestão de projetos – o que são projetos, a gestão dos projetos e uma abordagem sobre portfólio; Governança – o que é governança, suas estruturas e comitê de gestão; AMFRI – apresenta a associação que conduziu o projeto.

2.1. Inovação

Conforme o Manual de Oslo (1997) a inovação é a implementação de um novo, ou significativamente melhorado, produto, bem, serviço, processo, método de marketing, método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Já para Barbieri (1997 apud TOMAÉL et al, 2005) a inovação pode apresentar diferentes significados e varia conforme a área de aplicação. Para o autor, a inovação, na área mercadológica, é considerada qualquer modificação percebida pelo usuário, mesmo que não ocorra uma alteração física do produto. Já na área produtiva, a introdução de novidades materializadas em produtos, processos e serviços, novos ou modificados que é considerada inovação e em outros enfoques relacionam a inovação a idéias de alto risco, proporcionando elevados benefícios à organização que a desenvolve, ou processos que produzem fortes impactos econômicos à sociedade.

Visto isso, após as organizações perceberem a importância da inovação e que fatores regionais podem influenciar a capacidade inovadora das empresas, a inovação no âmbito regional teve um crescente interesse. Isso ocorreu, após a identificar que as principais características e fatores que promovem a atividade de inovação e o desenvolvimento de setores específicos no âmbito regional podem auxiliar o entendimento dos processos de inovação e ser válido para a elaboração de políticas. Os sistemas regionais de inovação podem desenvolver-se paralelamente aos sistemas nacionais de inovação (MANUAL DE OSLO, 1997).

2.2. Gestão de projetos

Heldman (2006), PMI (2013) e Vargas (2005) de acordo com seus pontos de vista, um projeto é um esforço temporário, com data de início e fim definidos e que busca desenvolver um serviço ou produto único ou exclusivo e que está concluído quando seus objetivos e metas foram alcançados e aprovados. Onde Dinsmore (2003) complementa afirmando que ao concluir, o projeto deve ser bem-sucedido e para isso deve obrigatoriamente preencher a lacuna entre a visão da empresa e os demais projetos em andamento e, desta forma, necessita de coordenação entre as estratégias corporativas e alinhamento geral entre os demais projetos em execução ou em implementação.

Dito isso, percebe-se a importância de ser realizada uma boa seleção e gestão dos projetos e neste sentido, PMI (2013) aponta ser de grande importância identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados, de forma que permita alcançar objetivos estratégicos específicos. Nesta linha, Shenhar (2010) contribui afirmando que quando o projeto envolve atividades que englobem o lançamento de produtos, melhorias dos já existentes e direcione a empresa para a inovação, permite às organizações vantagem competitiva. Por isso, o projeto Inovamfri, poderá proporcionar um grande diferencial para a região, porém para isso deve ser bem gerido.

Ao que diz respeito à forma de gestão do projeto, esta pode ser considerada como gestão de portfólio, pois um portfólio, na concepção de PMI (2013), é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados com intuito de facilitar o gerenciamento de modo que atenda os objetivos estratégicos. Ainda de mesma autoria, tem-se que os projetos que compõem um portfólio não precisam ser, necessariamente, interdependentes ou diretamente relacionados e isso representa perfeitamente a estrutura de eixos e ações existentes no projeto Inovamfri.

Quanto a gestão de projetos, define-se que é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender os seus requisitos (PMI, 2013). Já para Rabechini e Carvalho (2006 apud SIEDSCHLAH, 2016), a gestão de projetos tem como escopo atingir um resultado predefinido, baseado na contribuição do projeto a um determinado objetivo. Em outras palavras, gestão de projetos ocorre por uma visão que considera o contexto organizacional, onde envolve diferentes projetos, questões organizacionais e estratégias do negócio (VALERIANO, 2005). Em complemento, Kerzner (2002) diz que o gerenciamento de projetos engloba o planejamento, a programação e o controle de tarefas, onde o propósito é de atingir os objetivos com sucesso de forma que beneficie as partes envolvidas no projeto.

Neste sentido, percebe-se que para realizar a gestão deste projeto se faz necessária a participação de profissionais que se envolvem com o assunto, de modo que estejam familiarizados com o tema, uma estrutura de gestão adequada e também de uma estrutura de apoio à gestão condizente.

2.3. Governança

A principal vantagem de utilizar uma estrutura bem definida para a gestão de projetos é ter definido claramente a autoridade do projeto e, muitas vezes, esta estrutura é representada pelo gerente de projeto. Esta estrutura favorece o processo de comunicação, pois são centralizadas ao gerente, o qual está focado nas metas e objetivos do projeto (VARGAS, 2005). O gerente do projeto, nas palavras de PMI (2013), é a pessoa designada pela organização para atingir os objetivos do projeto.

Para Vanni (2005), a governança está relacionada as estruturas de relacionamentos e processos necessários para direcionar e controlar a organização para alcance dos objetivos, agregar valor e equilibrar os riscos em relação aos seus processos. Neste sentido, tem-se, por meio da

governança, um método abrangente e consistente de controle e garantia de sucesso do projeto, sendo que esta deve sempre adequar-se ao contexto do programa ou da organização (PMI, 2013).

Certo (2003 apud SIEDSCHLAH, 2016), define uma estrutura de gestão de projetos como uma estrutura formal, composta por órgãos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicação existentes. Onde Verzuh (2000) complementa que a estrutura tem impacto na autoridade e na hierarquia de comando dos projetos.

Kerzner (2017) comenta que historicamente a governança era propiciada por um único patrocinador e na atualidade é realizada por um comitê que pode ser composto por representantes das organizações ou partes interessadas. Complementando, neste sentido, PMI (2013) enfatiza que o comitê, além de ser formado pelas partes interessadas ou representantes, tem função principal para o fornecimento de opinião especializada para quaisquer detalhes técnicos e gerenciais durante o projeto. Já para Montes (2017) um comitê é composto por pessoas com poder de decisão e o objetivo das reuniões do grupo pode ser informativo ou deliberativo, sendo que o primeiro busca transparência e alinhamento e o segundo definir, decidir, priorizar e autorizar ações ou atividades. Ainda Montes (2017), as reuniões deste comitê devem ser periódicas e atreladas à periodicidade do status report.

A formação deste comitê pode mudar de um projeto para outro, de uma indústria para outra ou durante o projeto (KERZNER, 2017). O autor afirma ainda que a governança em projetos e programas pode falhar pelo fato de não se ter a devida compreensão da diferença entre governança de projeto e governança corporativa, o que faz com que os integrantes do comitê podem não saber exatamente qual o seu papel. Para Montes (2017) a existência de um comitê é fundamental para o sucesso de um projeto.

2.4. AMFRI

Segundo a própria AMFRI (2017) a instituição é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que tem como associados os Municípios de Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Porto Belo e Penha, todos localizados no litoral norte do estado de Santa Catarina, que atua na promoção dos interesses regionais, desde a sua fundação em 1975, contribuindo no planejamento, na elaboração de projetos e na implementação de ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida da população da região.

A região da AMFRI tem uma área de 1519 km², e juntos com Balneário Camboriú formam a Região Turística Costa Verde & Mar. De acordo com IBGE (2010) a população era de 555.564 habitantes e a projeção para 2014 apontava 633.139 habitantes, sendo que 78,20% dos domicílios estão localizados na área urbana. A economia da região é alavancada pelo setor de serviços com destaque para a área de logística e o turismo. Ainda segundo o IBGE (2010), o PIB a preços correntes da região em 2012 superou a marca de 27 bilhões de reais com destaque para o Município de Itajaí que sozinho atingiu a marca de 19,75 bilhões de reais, sendo considerada a maior economia do estado em 2012.

3. Metodologia aplicada

Este estudo foi realizado em uma associação de municípios no estado de Santa Catarina. Sua relevância justifica-se por ser uma associação de 10 municípios, os quais comportam juntos mais de meio milhão de habitantes e tem PIB anual que gira em torno de 27 bilhões. Além disso, o crescimento populacional da região é superior ao crescimento das demais regiões do estado, devido as suas características turísticas, portuárias e de mercado de trabalho.

Em relação as técnicas de coleta de dados, a pesquisa contou com a observação participante dos três autores, bem com a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva e também se

utilizou o plano de gerenciamento do projeto, o qual contém as informações pertinentes sobre o projeto.

A observação participante foi realizada na instituição gestora do projeto e ocorreu desde a concepção do projeto até os dias atuais, o que possibilitou ter amplo conhecimento do projeto, bem como seus objetivos, estruturas de gestão e processos. Marconi e Lakatos (2009) afirmam que a observação participante tem como base a participação real do pesquisador com o grupo alvo da pesquisa, onde o pesquisador se envolve com a equipe que está sendo estudada e acaba participando das atividades cotidianas deste.

Para atingir o objetivo da pesquisa e pela característica do objeto de análise, optou-se por uma abordagem qualitativa, a qual busca entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações e é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos (MERRIAM, 1998).

Pesquisa bibliográfica foi o meio utilizado para a fundamentação teórica e metodologia do trabalho, o qual tinha como objetivo evidenciar os assuntos relacionados à: inovação, gestão de projetos, governança de projetos e a associação que gerenciou o projeto.

Para a análise de dados, teve-se como objetivo sintetizar as informações obtidas por meio da observação participante e pelos documentos do projeto, de modo a viabilizar a apresentação das informações pertinentes e relevantes a esta pesquisa.

4. Análise dos resultados

Para melhor compreensão, a seção foi dividida em 4.1 Projeto Inovamfri; 4.2 Governança; 4.3 Monitoramento e Controle; 4.4 Resultados.

4.1. Projeto Inovamfri

O projeto Inovamfri busca, por meio de soluções inovadoras, a implementação de ações que objetivam preparar a região para a nova economia mundial tornando-a globalmente competitiva. Por meio do uso de técnicas modernas como o design thinking e dos processos de cocriação, que buscam as melhores soluções a partir do ponto de vista do usuário, foca basicamente em três eixos de atuação estrategicamente adotados: ações de desenvolvimento econômico, ações de qualificação da gestão pública municipal e ações de mobilidade urbana regional integrada.

As ações de desenvolvimento econômico estão voltadas para a implantação do Distrito de Inovação Regional de Itajaí, que compreende a elaboração do plano diretor do distrito, o estudo da modelagem ocupacional do centro de inovação e o estudo de impacto ambiental.

Formar uma equipe técnica especializada na gestão administrativa dos municípios, capaz de implementar as políticas públicas idealizadas pelos gestores legitimamente eleitos, que esteja focada prioritariamente na qualidade dos serviços produzidos pelos municípios associados à AMFRI é o principal desafio do eixo de Qualificação da Gestão Pública Municipal. Ações pontuais na área do turismo regional e na implantação de um sistema digital de informação aos usuários do sistema de saúde dos municípios complementam o eixo.

Por fim, o projeto Inovamfri pretende integrar os planos de mobilidade urbana municipais em um amplo plano de mobilidade regional, com foco no transporte coletivo, por meio da realização de estudos que definam o modelo a ser adotado e a elaboração do projeto básico necessário para a sua implementação.

Para uma melhor visualização da estrutura de eixos estratégicos e ações, tem-se abaixo a figura 1.

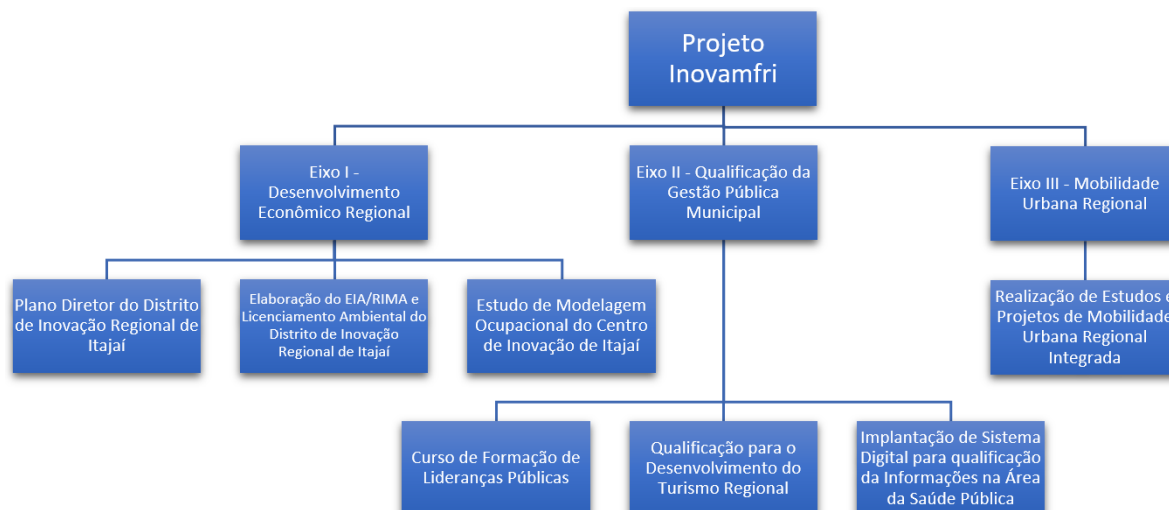


Figura 1 – Estrutura de eixos e ações do projeto Inovamfri

Como pode-se perceber, o projeto atua em sete ações e muitas delas distintas entre si, desta forma, não estão diretamente relacionadas, porém todas buscam o desenvolvimento regional e a melhoria na qualidade de vida do cidadão. Devido a esta estrutura, que pode ser considerada complexa devido a quantidade de ações, atividades, riscos, partes interessadas e outras áreas de conhecimento que influenciam no projeto, fez-se necessário concentrar esforços para realizar um bom planejamento. Neste sentido, o planejamento do projeto durou cerca de seis meses e como saída dos trabalhos realizado se teve o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), que contempla todas as ações necessárias para o projeto, inclusive sua governança.

4.2. Governança

Baseado nas boas práticas de gestão pública administrativa, gestão de projetos e levando em consideração que o projeto é financiado pelo governo do estado e municípios da região da Amfri e é gerido pela associação, definiu-se a estrutura que mais compatibiliza com o contexto em que o projeto está inserido, a qual busca transparência e gestão de eficiência e eficácia. Neste sentido, optou-se por estruturar a governança considerando seis níveis funcionais, cada um com suas respectivas responsabilidades.

Cada nível funcional manipula informações diferenciadas, consumindo e produzindo comunicação com os demais níveis em periodicidades e formatos distintos. As atribuições e responsabilidades de cada nível funcional auxiliam na definição da governança do projeto e determinam as informações necessárias a cada nível. A figura 2 apresenta a governança do Projeto Inovamfri, identificando todos os níveis funcionais e os três eixos estratégicos.



Figura 2 – Governança do projeto

Conforme visto, é importante que todos os elementos da governança conheçam suas responsabilidades, desta forma, foram definidas as responsabilidades da seguinte forma:

4.2.1. Deliberativo

Representa a coordenação geral do projeto. Tem a responsabilidade de acompanhar o andamento do projeto e tomar decisões de nível estratégico, com base nas informações recebidas ou arguidas pelo comitê gestor ou gerente do projeto.

A periodicidade das informações de acompanhamento geradas para o nível deliberativo é mensal e tem formato de status report do projeto. Entretanto, o nível deliberativo pode ser consultado a qualquer momento do projeto, devendo responder aos questionamentos a ele dirigidos de acordo com a urgência e possibilidade de resposta. A qualquer momento o conselho consultivo pode solicitar a comprovação de despesas e receitas relatadas no relatório financeiro mensal, ao que deve ser atendido o mais breve possível.

4.2.2. Estratégico

Representa o conselho consultivo, que é o conjunto de entidades apoiadoras e diretamente envolvidas no projeto, tendo a responsabilidade de acompanhar o andamento do projeto, divulgar a transparência das informações, responder a eventuais consultas do comitê gestor, com foco sugestivo, acompanhar o andamento das atividades e sugerir ações, além de validar a formação da equipe do comitê gestor.

A periodicidade das informações de acompanhamento geradas para o nível estratégico, por meio do status report do projeto, é bimestral. Entretanto, o nível estratégico pode ser consultado a qualquer momento do projeto, devendo responder aos questionamentos a ele dirigidos de acordo com a urgência e possibilidade de resposta.

4.2.3. Tático

Representa o comitê gestor que é formado por integrantes selecionados pela amfri, não sendo permitida a participação de membro que possua qualquer vínculo de natureza empregatícia ou contratual, com qualquer uma das empresas ou instituições executoras contratadas para a execução das ações do projeto. Tem a responsabilidade de acompanhar, controlar e fiscalizar o gerenciamento do projeto, divulgando a transparência das informações, tomando decisões de

nível tático que envolvam o projeto.

O gerenciamento do projeto se dá a partir do gerente do projeto e estará amparada pelas sugestões do comitê gestor. São realizadas reuniões semanais de acompanhamento do projeto, com informações geradas em formato de memória de reunião. O nível tático deve desenvolver o relatório no formato de cronograma de atividades, com a relação de tarefas a serem executadas para a semana seguinte da reunião. Além disso, conta também com o status report emitido mensalmente.

4.2.4. Técnico

O nível técnico do projeto representa a coordenação das ações das empresas contratadas, sendo responsável por definir os requisitos utilizados para as contratações. O nível técnico tem a responsabilidade de respaldar a contratação das empresas fornecedoras dos serviços, indicar as diretrizes para execução dos trabalhos a serem realizados pelas empresas contratadas e coordenar suas ações.

O acompanhamento das atividades das empresas prestadoras de serviço ocorre semanalmente por meio de reuniões com a geração de atas. O nível técnico deve emitir relatórios mensais que informem o andamento das atividades de execução dos serviços contratados. Estes relatórios compõem o status report mensal do projeto.

Para validação dos serviços realizados pelas contratadas, a coordenação técnica emite o formulário de entrega de produtos, atestando a execução do serviço. Este documento é encaminhado ao comitê gestor, a quem compete análise e aceitação. Após a aceitação da entrega, a contratada fica autorizada a emitir documento fiscal à AMFRI, conforme determinação da coordenação financeira.

4.2.5. Operacional

Este nível corresponde às empresas fornecedoras contratadas para execução das ações de cada eixo estratégico, as quais são orientadas pela coordenação técnica do projeto. Estas empresas seguem os requisitos relativos à contratação e vigentes em contrato, desta forma, também são orientadas pelo escopo contratado.

Para o devido acompanhamento das atividades, as contratadas enviam, semanalmente, o relatório de acompanhamento técnico, o qual informa o andamento de cada atividade de sua respectiva ação. Esta periodicidade pode ser alterada caso a equipe técnica ou o comitê gestor assim decidir.

4.2.6. Financeiro

O nível financeiro é composto pela coordenação financeira do projeto, tendo a responsabilidade de realizar o controle de receitas e despesas, conforme o plano de gerenciamento de custos do projeto. Deve acompanhar o andamento do projeto e a equiparação financeira conforme a realização das atividades do cronograma que envolva recebimentos e/ou pagamentos de valores. O nível financeiro, por meio de sua coordenadoria, emite o relatório financeiro mensal, a fim de realizar um comparativo entre o planejado e o realizado no projeto, apontando desvios e sugerindo ajustes.

O cronograma de atividades semanal, emitido pelo nível técnico, é o instrumento de entrada de informações de realização de atividades para o nível financeiro, que compara as atividades a serem realizadas com as despesas e receitas planejadas para o período. Os pagamentos são realizados mediante envio de formulário de entrega de produtos, emitido pela coordenação técnica e validado pelo comitê gestor, para autorização do pagamento ao fornecedor contratado. Desta forma, ficará evidente e transparente o controle financeiro do projeto.

A coordenação financeira não estará responsável pelas contratações e aquisições realizadas por demais partes interessadas do projeto, podendo opinar nestes assuntos, mas tendo o compromisso de realizar os pagamentos tratados, conforme orçamento aprovado pelo comitê gestor. Compete ainda à coordenação financeira realizar a prestação de contas dos recursos financeiros relativos ao convênio diretamente ao órgão concedente, conforme a legislação em vigor.

4.3. Monitoramento e controle

Com o início da fase de execução, inicia-se a fase de monitoramento e controle, onde há a realização de reuniões semanais de monitoramento e controle do projeto, envolvendo o gerente do projeto, o comitê gestor e a coordenação técnica. Nestas reuniões, o gerente do projeto repassa as atividades previstas para a semana seguinte no formato do cronograma de atividades e ainda recebe, na terceira reunião do mês, o relatório técnico mensal, emitido pela coordenação técnica. Também recebe, nesta mesma data, o relatório financeiro emitido pela coordenação financeira do projeto.

Esta fase do projeto detalha as atividades administrativas de gerenciamento do projeto durante sua execução. As técnicas de monitoramento são realizadas para verificação da situação da execução em comparação com o planejamento e as técnicas de controle são aplicadas quando existe alguma divergência da situação atual com o planejamento, com o objetivo de retomar a execução conforme o plano de gerenciamento do projeto.

Para monitorar e controlar as atividades do cronograma do projeto foram elaborados dois tipos de verificação ao longo do tempo. A primeira está baseada nas entregas que o projeto deve contemplar à medida que for sendo executado. Cada produto originado no projeto possui um prazo para entrega e este prazo contempla um marco de entrega, definido pelo aceite do comitê gestor. Em complemento, o segundo processo de monitoramento é executado periodicamente, por meio do status report do projeto, que monitora as atividades que estão sendo executadas, independente da conclusão das mesmas. Esta estratégia permite que possam ser identificados possíveis atrasos na entrega dos produtos, antes mesmo que o prazo final de entrega seja alcançado, permitindo o controle adequado e antecipação a eventuais problemas com os prazos do projeto.

O controle de atividades que tendem a sair do planejamento inicial é realizado de forma pontual, tendo como apoio o plano de gerenciamento do projeto, o gerente do projeto e o auxílio do comitê gestor e, se necessário, do conselho consultivo.

O comitê gestor acompanha o andamento das finanças do projeto, por meio de relatórios apresentados pela coordenação financeira e das entregas de produtos realizadas pelas empresas contratadas. O comitê tem o papel de aprovar as entregas encaminhadas pelas empresas à coordenação técnica, dando aval para a compensação financeira equivalente a realização da entrega do produto.

Outra responsabilidade do comitê gestor, na fase de monitoramento e controle, consiste basicamente em verificar a ocorrência de riscos identificados para o projeto, desta forma, o objetivo é monitorar os riscos de impacto negativo que podem comprometer o prazo, o custo, o escopo ou a qualidade do projeto, com o envolvimento e participação integrada da equipe do projeto e realizar os processos de identificar, analisar e planejar possíveis novos riscos que não tenham sido identificado no plano de gerenciamento.

Conforme supracitado, o conselho consultivo também participa, de certa forma, do monitoramento e controle do projeto, pois como é formado por diversas entidades e representantes da sociedade civil, os quais são partes interessadas ao projeto, e recebem

periodicamente o status report do projeto, tendem a colaborar e fiscalizar para o correto andamento do projeto.

4.4. Resultados

Conforme apresentado, o projeto Inovamfri ocorre em um contexto incomum, pois a gestão é realizada por uma associação de municípios que, mesmo sendo entidade privada, tem como patrocinador uma entidade pública, o governo do estado de Santa Catarina e, desta forma, segue as leis e normas que regem a conduta de recurso público. Devido a isso, faz-se necessária uma governança que atenda tais necessidades e forneça o respaldo necessário.

Neste sentido, criou-se uma estrutura com diferentes níveis funcionais, os quais são compostos por equipes multidisciplinares e assim, colaborando para o correto andamento do projeto. Adicionalmente destacam-se alguns pontos desta estrutura.

O conselho consultivo, composto por membros representantes de entidades privadas, de ensino, do governo e da sociedade civil, buscou durante o projeto, acompanhar e monitorar o desenvolvimento das ações e também colaborar com ideias que favorecessem alcançar os objetivos do projeto. Devido a uma destas ideias, foi-se ofertado o curso de formação de lideranças públicas para estudantes de graduação, além dos funcionários públicos de carreira como previamente concebido, a qual objetivou fomentar, em uma geração mais nova, a inserção na gestão pública.

Assim como o conselho consultivo, o comitê gestor também colaborou no monitoramento e controle, onde sua maior contribuição foi ao suporte à tomada de decisões e na garantia da qualidade dos produtos entregues pelas contratadas. Devido à reunião do comitê gestor ocorrer semanalmente, proporcionou-se uma maior qualidade no monitoramento e planejamento do projeto, pois este trata de demandas semanais e, devido sua estrutura multidisciplinar, permite uma avaliação em diversos aspectos diferentes.

A criação de níveis de suporte ao gerente do projeto foi de grande importância, pois desta forma permitiu-se a descentralização de atividades, assim proporcionando ao gerente do projeto maior disposição para a gestão. Em destaque aos demais níveis de suporte, tem-se a coordenação técnica, pois as demandas diárias de trabalho providas das empresas contratadas iriam consumir grande esforço do gerente, e devido a ela, estas demandas foram atendidas e as informações filtradas, proporcionando agilidade e qualidade no serviço.

Uns dos pontos de maior acerto na montagem da governança foi o foco em criar equipes multidisciplinares, pois estas equipes foram de grande contribuição, visto que o projeto trata de ações e áreas distintas entre si. Como dito, os membros do conselho consultivo representavam entidades com diferentes fins e isso permitiu uma grande riqueza de discussões nas reuniões ocorridas. Para o comitê gestor, a multidisciplinaridade foi essencial para o bom andamento do projeto, sendo que este é composto por professores, advogados, economistas, engenheiros, especialistas em gestão de projetos, em turismo, em TI, em desenvolvimento econômico e inovação, em mobilidade e também entidades como o SEBRAE e UNIVALI.

5. Considerações finais

O atual cenário brasileiro, fragilizado pela crise fiscal, globalizado e altamente competitivo, exige das organizações melhores estratégias que permitam maior competitividade e sustentabilidade. Estas estratégias podem ser traduzidas em projetos inovadores e estes em ações que proporcionem alcançar os objetivos da organização. Não diferente, os municípios e regiões também sofrem dos mesmos males que as organizações privadas, pois os municípios concorrem entre si e as regiões entre as demais regiões do estado, do país e do mundo.

Por isso faz-se importante que os municípios e regiões se visualizem neste contexto e pensem juntos para desenvolvimento de projetos que proporcionem o seu desenvolvimento, tornando-se mais competitivos de forma que possam atrair investidores, aumentar receitas e melhorar a qualidade de vida do cidadão. Com isso o artigo aborda uma experiência do estudo de caso do projeto Inovamfri, o qual busca o bem comum dos municípios da AMFRI, aplicando os conceitos clássicos de gestão de projetos com ênfase em sua governança, desta forma, procurou apresentar a estrutura utilizada e os resultados obtidos. É importante salientar que o período de planejamento do projeto, que durou seis meses, foi um dos fatores que mais contribuiu na garantia da definição de uma boa estrutura de governança para o projeto, por isso, é necessário considerar-se, em qualquer projeto, a realização de um bom planejamento para o mesmo, não restringindo esforços para tal.

Devido ao contexto em que está inserido, onde tem-se como patrocinador um órgão público, é gerenciado por uma associação privada de municípios e envolve toda a população regional como partes interessadas, pois proporcionará grande desenvolvimento para a região, faz-se necessária uma estrutura de gestão singular e por isso desenvolveu-se a governança do projeto em diferentes níveis funcionais. Os resultados apontam que esta governança proporcionou a gestão ideal ao tipo de projeto, pois as equipes são formadas por membros de diferentes áreas de estudo, tornando-as multidisciplinares e assim permitindo um suporte à tomada de decisões com diversos pontos de vista.

Este estudo pode ser considerado como referência em casos similares, tendo em vista a complexidade proporcionada pelo contexto em que o projeto está inserido e os objetivos que se pretendem alcançar.

Referências

- AMFRI.** Associação dos municípios da foz do rio Itajaí. 2017. Disponível em <http://www.amfri.org.br>.
- BARBIERI, J.C.** A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 66-77, 1997.
- CERTO, S. C.** Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DISMORE, P.C.** Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projeto. Campos, RJ, 2003.
- HELDMAN, K.** Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. Gulf Professional Publishing, 2006.
- IBGE.** Instituto brasileiro de geografia e estatística – Censo de 2010. 2010. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/default.php>
- LEMO, C.** Inovação na era do conhecimento. Parcerias estratégicas, v. 5, n. 8, p. 157-180, 2009.
- KERZNER, H.** Gestão de Projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KERZNER, H.** Gestão de Projetos: as melhores práticas. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- MANUAL DE OSLO.** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OCDE e Eutostat, 1997.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M.** Metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MERRIAM, S.B.** Pesquisa Qualitativa e Aplicações de Estudo de Caso na Educação. Revisado e Expandido de "Case Study Research in Education". Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, São Francisco, CA 94104, 1998.
- MONTES, E.** Comitê de Projetos. 2017. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/comite-de-projetos>.
- PMI.** PMBOK - Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. In: Project Management Institute. 2013
- RABECHINI, R.J.; CARVALHO, M.M.** Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros. Ed. Atlas, São Paulo, 1, 216, 2006.

SHENHAR, A.J. *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. 2010.

SIEDSCHLAH, D.; DA SILVA, O.F.P.J.; ALVES, C.S.R. *A contribuição do escritório de gestão de projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária*. Revista de gestão de projetos, 2016.

TOMAÉL, I.T.; ALCARÁ, A.R.; DI CHIARA, I.G. *Das redes sociais à inovação*. Ci. Inf., Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

VALERIANO, D.L. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. Makron, 2005.

VANNI, R.M.P. *Governança de TI na Universidade de São Paulo*. São Paulo: USP, 2005.

VARGAS, R.V. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005, 250p.

VERZUH, E. *MBA Compacto Gestão de Projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.