NÚCLEO DE GERENCIAMENTO PROJETOS NA SECRETARIA DE TURISMO DE FOZ DO IGUAÇU

Ana Solange Biesek

Sonia dos Santos Migliorini

RESUMO: O objetivo deste estudo é apresentar como os projetos estratégicos da secretaria municipal de turismo de Foz do Iguaçu devem ser concebidos, planejados, executados, controlados e encerrados, modernizando através destes processos a gestão administrativa com a implantação de métodos gerenciais focados na melhoria de processos internos e na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Para isso, contempla documentos e padrões que poderão ser utilizados na implementação do modelo de gestão para resultados. Para isso, optou-se pelo uso de método qualitativo, pelas suas características e estudo de caso. Conclui-se que o EGP ou PMO, tem proporcionado avanços que resultam em um planejamento mais eficaz e na utilização de melhores práticas, permitindo alcançar novos patamares de resultados.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Escritório de Projetos; Organizações Públicas; Setur/Foz.

RESUMEN: El objetivo de este estudio es presentar cómo los proyectos estratégicos secretaria municipal de turismo en la ciudad de Foz do Iguacu debe ser diseñado, planificado, ejecutado, controlado y cerrado, a la modernización a través de estos procesos la gestión administrativa en el marco de la implantación de métodos de gestión se centró en mejorar los procesos internos y en la puesta en marcha de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Por esta razón, incluye documentos y normas que se pueden utilizar en la aplicación del modelo de gestión por resultados. Por esta razón, hemos optado por utilizar un método cualitativo, por sus características y estudio de casos. Se ha llegado a la conclusión que el EGP o PMO, ha proporcionado los avances que dan como resultado de una planificación más eficaz y el uso de las mejores prácticas, lo que le permite alcanzar nuevas alturas de los resultados.

Palabras-claves: Gestión de Proyectos; La Oficina de Proyectos; Las Organizaciones Públicas; Setur/Foz.

1. INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo, de desafios e oportunidades, o qual exige agilidade para adaptação às mudanças e disponibilidade de informações para tomada de decisões. Para enfrentar os mais variados problemas relacionados à melhoria de processos, aproveitamento dos recursos humanos e financeiros, tecnologia de informação, globalização, gestão organizacional, satisfação dos clientes, entre outros, investir em modernas práticas gerenciais é um diferencial.

Porém, essa prática, exige o envolvimento de profissionais técnicos com habilidades, atitudes e comportamentos específicos para essa demanda, que saibam usar as ferramentas de gestão, assim como conhecer o ambiente do projeto e realizar os esforços necessários para que os resultados sejam satisfatórios.

As organizações públicas estão passando por transformações sociais e econômicas, e precisam buscar meios para responder com agilidade e eficiência aos novos desafios e tendências, esforçando-se em aumentar a qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos, com mais responsabilidade e transparência. Isso faz com que se tenha maior comprometimento com modernas técnicas de gestão, adotando modelos e práticas típicos de organizações privadas para uso na administração pública.

Na busca pela eficiência e otimização dos processos, visando a excelência nos resultados, o tema gestão de projetos começou a receber atenção especial das organizações, como forma de se adaptarem as mudanças e preverem erros futuros, por meio de uma gestão eficaz e eficiente de projetos, uma maneira de sobreviverem e crescerem em seus segmentos.

O uso de metodologias adequadas para o gerenciamento de projetos melhora o desempenho dos trabalhos realizados. Quando realizado com sucesso, alguns dos benefícios que podem ser alcançados são: colocação de produtos no mercado de maneira mais rápida, aumento significativo no número de projetos concluídos com os mesmos recursos, redução da duração dos projetos e aumento no índice de sucesso.

Essa demanda, complementada por um gerenciamento eficaz, aumento do número de projetos, assim como a crescente complexidade dos mesmos, são aspectos que justificam a implementação de um EGP – Escritorio de Gerenciamento de Projetos. Porém, se de um lado o interesse pela implantação de um EGP pelas organizações tem se ampliado, por outro, ainda há pouco conhecimento sobre a maneira como foram implantados, estruturados e mesmo os resultados que tem proporcionado em instituições similares. Esse estudo vem de encontro a essa necessidade, a fim de trazer novos elementos que possam contribuir com secretarias municipais de turismo, para que tenha sucesso em suas ações.

Para entender melhor essa questão, buscou-se pesquisar os projetos estratégicos da Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, inseridos na carteira de projetos e seu gerenciamento.

É relevante mostrar que o planejamento baseado em resultados é particularmente importante devido aos desafios que as organizações enfrentam para identificar e alcançar metas estipuladas e que o planejamento adequado de projetos configura-se sempre como um caminho para projetos de alto nível. Através de um EGP é possível um planejamento mais eficaz e uma utilização mais eficiente dos modelos e melhores práticas dentro das rotinas ou projetos que compõem a carteira de projetos da organização. Esse tema também tem tido destaque em discussões acadêmicas e em organizações empresariais, públicas e terceiro setor.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gerenciamento de Projetos

Em face das mudanças e necessidades de atualizações, modernizações e respostas rápidas aos problemas, através da apresentação de soluções ágeis que vem de encontro com os ansejos da sociedade, a humanidade trabalha por projetos, o que pode ser evidenciado pelo número de empresas que estão adotando o uso da prática da metodologia de gerenciamento de projetos. Também é uma forma da alta administração administrar os aspectos críticos de seu negócio.

A maioria das entidades públicas, também fazem uso de metodologias no gerenciamento de seus projetos, principalmente no que se refere a áreas especificas e de maior relevância no local onde atuam, como na area de tecnologia de informação, engenharia, entre outras. Na maioria das vezes, os projetos do setor público são muito mais complexos do que os do setor privado, como exemplo os projetos de mudanças organizacionais, que, são comuns e seus resultados são muitas vezes determinados ao longo do período devido à elaboração progressiva, que em si já é muito desafiadora.

Importante nesse contexto, compreender, o significado de um projeto, que de acordo com o PMI, é um esforço temporário empreendido para criar um produto,

serviço ou resultado exclusivo. Esse conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos únicos, com tempo e custos definidos, é considerado pelo PMI (2008) como a melhor definição de projeto, caracterizado por algumas características básicas:

- **Delimitação Temporal:** Definição clara de um início e de um fim;
- **Objetivos:** Definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse da organização;
- **Elaboração Progressiva:** Desenvolvimento em etapas e continuação por incrementos;
- **Incerteza:** Existência de incerteza quanto ao resultado esperado, às condições de realização, ou ambos;
- **Singularidade:** Únicos, singulares, sem repetição;
- **Relação Fornecedor e Beneficiário**: Relação entre quem desenvolve e executa com quem compra, encomenda, recebe ou avalia.

Gerenciar um projeto significa planejar sua execução antes de iniciá-lo e, posteriormente, acompanhar sua execução. O gerenciamento de um projeto focaliza o planejamento e a execução, que dependem de um gerente e de uma equipe para o projeto. Gerenciar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, execução e controle, assim como decidir sobre a sua iniciação e o seu encerramento.

Cada um desses processos é necessário para o projeto como um todo ou em cada uma de suas fases. O gerenciamento de projetos envolve:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

A gestão de projetos é uma prática executada por empresas de diversos segmentos, incluindo o segmento público, e tem importância significativa ao transcrever o planejamento em resultados, disponibilizando técnicas que contribuirão com as equipes para atingir seus resultados e gerenciar os processos relacionados à integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação e qualidade nos projetos implementados pelo governo.

A gestão de projetos complementa e apoia o planejamento estratégico e contribui para o desenvolvimento e capacitação dos servidores, para que sejam mais compromissados e tenham êxito nas tomadas de decisões, destacando-se a eficiência e eficácia, otimização da alocação de recursos, diminuição de imprevistos, tenham visibilidade, transparência e atinjam os objetivos estratégicos da instituição, focando nas prioridades e implantação de melhorias e novas oportunidades.

Ao compararmos a gestão de projetos no setor público e privado, percebe-se algumas diferenças no que tange a objetivos e direcionamentos políticos, divergências de objetivos e interesses, os *stakeholders* envolvidos possuem interesses diversificados, necessidade de seguir restrições legais, morosidade em conseguir e locar recursos de forma adequada para os projetos e os projetos são mais complexos, quanto em volume da ação como à extensão geográfica, o que configura a necessidade de práticas especificas para o setor público.

O gerenciamento de projetos pode ajudar os governos a se adaptar a dinâmica da mudança do ambiente no qual as organizações devem funcionar, esta é provavelmente a ferramenta de gestão ideal para lidar com a tempestade que se aproxima. Torna-se também necessário compreender o quanto as organizações estão preparadas culturamente para gerenciar seus projetos em busca do êxito e se estão preparadas para desenvolver seus profissionais e suas práticas em gerenciamento de projetos e como esse ambiente é capaz de suportar essas iniciativas.

2.2. Gerenciamento de Portfólio

A busca pela eficiência dos processos, o desenvolvimento e crescimento da organização, a satisfação dos clientes, são requisitos fundamentais para os que

buscam serem competitivos e estratégicos no gerenciamento de seus negócios. Estabelecer um plano estratégico, com estabelecimento de metas, diretrizes e objetivos é fundamental para o direcionamento das ações e otimização de esforços e recursos. No planejamento são criados projetos, que são investimentos, que vão além dos limites operacionais da organização. Entretanto esses projetos não devem ser trabalhados de forma isolada, mas agregar os componentes do gerenciamento de portfólio de projetos, de forma simultânea e sistematizada.

Importante nesse contexto, compreender a definição de portfólio. É um conjunto de projetos e programas, totalmente independentes ou não, que são gerenciados visando alcançar as metas estratégicas. Porém, os resultados do portfólio dependerão dos resultados dos programas e projetos que o compõem. Segundo o PMI – PMBOK (2008), o gerenciamento de portfolio, é o gerenciamento de projetos centralizado de um ou mais portfolio, que inclui identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados para o alcance dos objetivos estratégicos do negócio. É focado na seleção de projetos, em quais novos produtos ou projetos de desenvolvimento serão escolhidos entre tantas oportunidades existentes, preocupando-se com o balaceamento entre número de projetos da empresa e recursos ou capacidade que disponibiliza (CARNEIRO, 2010).

Para Almeida (2011), Portfólio pode ser considerado um conjunto de projetos, programas e outras iniciativas, que são agrupadas com o objetivo de facilitar a gestão mais eficaz, para atendimento do planejamento estratégico de uma organização.

Assim, o gerenciamento de portfólio tem como objetivo identificar, selecionar, financiar e monitorar uma carteira de projetos e iniciativas para atingir as metas organizacionais, ou seja, é a manifestação da estratégia do negócio, determinando os investimentos que a organização realizará no futuro através de processos de tomada de decisão em busca do melhor para a organização como um todo, com foco em procedimentos de priorização, inclusão ou exclusão de projetos.

Essa tomada de decisão está vinculada a outros projetos e fatores como disponibilidade de recursos financeiros e alocação de recursos, ou seja, são todos projetos, programas e trabalhos que estão acontecendo na organização de forma

conjunta com intuito de facilitar a gestão eficaz e que estejam relacionados com os objetivos do negócio a serem alcançados. Os projetos e programas denominados componentes do portfólio podem seu mutuamente independentes ou diretamente relacionados (PMI, 2008).

Os cenários organizacionais são competitivos e incertos, mudam constantemente de acordo com as oportunidades dinâmicas que vão surgindo no mercado, de acordo com os objetivos e metas estipulados, pelas estratégias adotadas, diversos níveis e papéis decisórios, o que influenciará diretamente nas decisões tomadas ao longo do processo de gerenciamento de portfólio.

Uma boa gestão de portfólio se preocupará em disseminar as informações e aspectos relevantes das decisões em cada uma das etapas, de forma clara e comunicativa, também se preocupará em alinhar os projetos com a estratégia do negócio, estabelecendo indicadores devolutivos, otimizando recursos e melhorando o retorno dos investimentos, consequentemente agregando valor para a organização.

Nesse contexto evidencia-se que o interesse no uso de uma metodologia estruturada de gerenciamento de portfólio não se restringe apenas as organizações privadas e critérios financeiros na seleção de projetos, mas também, as empresas do setor público e terceiro setor.

Na maioria das organizações e especialmente nas organizações públicas, o papel do gestor de portfolio é realizado por um grupo de pessoas. O profissional deve conhecer a cultura da empresa, os processos de gerenciamento de portfolio, formas de selecionar, priorizar e balancear portfolio, mensuração de indicadores financeiros e econômicos como *ROI (*calculo de valores*)*, valor presente, fluxo de caixa e outros. Deve auxiliar os gerentes *seniors* na tomada de decisão e por isso deve também conhecer o mercado de atuação da organização (CARNEIRO, 2010).

Outras áreas envolvidas no gerenciamento de portfólio são: finanças, marketing, recursos humanos, compras, área comercial, área de novos produtos e tecnologia da informação. O ideal para quem deseja implementar processos e sistemática e métodos de gerenciamento de portfolio na sua empresa é conhecer profundamente os padrões, ou contar com quem conheça, e ajustar as práticas de acordo com a maturidade da empresa no momento e de acordo com o contexto

organizacional e processos atuais, de forma a conseguir algum avanço no sentido de melhorar a efetividade do gerenciamento de portfolio, o que poderá ser melhorado sistematicamente através da implantação de melhorias contínuas (CARNEIRO, 2010).

2.3 Escritório de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos, conhecido como *Project Management Office* (PMO), é um conceito global e emergente, implantado em estrutura das organizações privadas, do terceiro setor e de forma significativa no setor público. Pode ser considerado, de acordo com alguns autores, como uma entidade organizacional ou uma equipe de pessoas, que desenvolvem a cultura de gerência de projetos e recebe atribuições e responsabilidades ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos que estão sob seu domínio, objetivando melhorar os métodos e processos referentes à gestão de projetos em determinada instituição púbica ou privada, contribuindo com a mesma, nesse caso considerado, uma função.

Um escritório de projetos (PMO ou EGP) “é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sobre seu domínio. (...) Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO não podem estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados juntos. (...) O EGP se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou cliente.” (PMI, 2004).

O escritório de projeto também pode ser definido como um conjunto de funções de projeto que está a serviço dos gerentes de projeto no desempenho de suas obrigações. Ele libera gerentes de projeto da rotina, para o estabelecimento de práticas consistentes e uniformes das funções desempenhadas. Pode servir também como um repositório central que “contrata fora” para alinhar organizações (CLELAND, 2002; e IRELAND, 2002).

No mundo atual, subordinado a constantes mudanças e acesso a informações globais, evidencia-se a necessidade de as empresas estarem preparadas e terem estrutura capacitada e adequada para atender as exigências

que contemplam os projetos, o que vem de encontro a implantação de um PMO, que contribuirá no gerenciamento da complexidade de atividades e decisões pertinentes a esse ambiente, com intuito de fornecer suporte aos projetos e programas existentes, definindo padrões, através da aplicação de metodologias e ferramentas especificas, promovendo alinhamento estratégico ao negócio e escolha de projetos certos, apoiando os envolvidos.

Também busca-se, aumento da produtividade, maior agilidade, previsibilidade, redução de riscos operacionais, maior acompanhamento dos projetos por meio da transparência na gestão e no compartilhamento das informações e acima de tudo alinhamento e atendimento aos objetivos estratégicos da instituição.

A implantação de uma estrutura de escritório de projetos, será definida e caracterizada, de acordo com as funções que ele implenta, de acordo com a maturidade da empresa e da organização em projetos, de seus objetivos e necessidades, da natureza de seu negócio e da importância atribuída ao PMO para atingir suas estratégias.

Essa estrutura irá se desenvolver de acordo com os desafios e necessidades que irão surgir no decorrer do processo. Pensar o PMO como uma função e não uma estrutura tem sido uma abordagem adotada em alguns órgãos públicos, que adotaram atividades consideradas típicas de um PMO em estruturas já existentes de assessoria, planejamento estratégico, dentro outros (CARNEIRO, 2010).

A Implementação de EGP dependerá muito do escopo e abrangência do Escritório. As decisões referentes ao modelo, porte e atribuições devem considerar os fatores críticos de sucesso e fracasso. É fundamental que o processo de implementação seja executado por pessoas experientes em projetos e que seja feito um plano de projeto para o estabelecimento do Escritório, que deverá ser implementada e controlada, para gerar os resultados nos prazos e custos esperados.

Além das vantagens de utilizar um método de gerenciamento de projetos, tornará as coisas mais fáceis, por meio da automatização das tarefas, do uso dos modelos, criação um ambiente positivo que dará suporte aos gerentes. O

patrocinador da alta administração tem papel preponderante, para obter sucesso, o EGP deve funcionar como um catalisador, estabelecendo parcerias internas e transformando as informações dispersas em conhecimento organizacional, e sempre atuar dando o exemplo. A equipe deve ter forte foco em gerenciamento de projetos e ser composta por especialistas nos diversos processos d e gerenciamento de projetos.

O EGP da Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, é uma estrutura que gerencia informações estratégicas dos diversos segmentos turísticos do município, tendo como função primordial contribuir com o planejamento, execução e monitoramento dos projetos estratégicos, ferramentas através das quais, busca-se atingir os objetivos inseridos no Planejamento Estratégico. Foi criado um Comitê, formado por pessoas, que são responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento da execução do Plano Estratégico da Setur/Foz.

3. METODOLOGIA

Neste momento, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que objetivam demonstrar o delineamento das estratégias metodológicas, as quais forneceram a base lógica para a sustentação deste trabalho.

A presente pesquisa requer a aplicação de instrumentos metodológicos específicos para uma interpretação integral, sendo necessário estudar tanto sua realidade objetiva como subjetiva. Trata-se de um trabalho investigativo, com base em procedimentos técnicos e teóricos da administração, com o intuito de verificar as transformações geradas na Setur/Foz a partir da utilização de ferramentas metodológicas de gerenciamento de projetos, assim como referência empírica baseada em experiências desenvolvidas até este momento.

Diante da necessidade de um levantamento bibliográfico e documental sobre o tema em questão, o tipo de pesquisa ulilizado para esse trabalho é classificado como exploratório, tendo em vista que busca compreender um segmento com poucos estudos científicos, como é o caso de Gerenciamento de Projetos e implementação do EGP/Setur/Foz.

Por fim, o estudo de caso, o qual é o foco desse trabalho, é uma abordagem de investigação focada no entendimento, exploração e descrição de acontecimentos complexos, que permitam estudar em tempo real um determinado contexto e melhor entender o fenômeno abordado, o que ocorreu através do estudo das atividades desenvolvidas na Setur/Foz. Ao que tange a natureza das variáveis, a presente pesquisa aplicou apenas o método qualitativo, pela abrangência do tema abordado.

Na realização da referente pesquisa, o público-alvo foram os responsáveis pelas Secretarias do Município, Diretores, Líderes e Gerentes de Projetos.

3.1. Procedimentos de Coleta e Análise

Este item apresenta os resultados da pesquisa de campo, através do levantamento das atividades realizados na Setur/Foz, desde o início de 2013, quando iniciaram-se os trabalhos de Gerenciamento de Projetos na Setur/Foz, junto aos servidores e gestores municipais.

Com a obtenção dos dados, através das visitas *in loco* e entrevistas, permitiu-se apresentar um panorama das atividades realizadas até o momento. Desse modo, constata-se que é de fundamental importância que instituições públicas direcionem seus esforços para definirem a estratégia a ser utilizada na busca de resultados mais eficazes em seus diversos segmentos.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 PROFOZ – Núcleo integrado de Gerenciamento de Projetos – Setur

No início de 2013, acompanhando a nova gestão política, Foz do Iguaçu teve uma conquista, a criação do Núcleo Integrado de Gerenciamento de Projetos, que consiste no resultado dos esforços empreendidos pelas entidades que compõem a Gestão Integrada do Turismo do Destino Iguaçu. Seu objetivo é contribuir para o desenvolvimento do turismo no destino em todas as suas dimensões e apoiar o crescimento e fortalecimento do setor.

O caráter multi-institucional do PROFOZ somado aos agentes que o compõem o torna a principal ferramenta de planejamento, elaboração e monitoramento das demandas, ações e projetos turísticos, é o novo marco do desenvolvimento do Destino Iguaçu. A centralização dos dados ocorre em um único núcleo administrativo, composto por técnicos da Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu e do Instituto Polo Internacional Iguassu. A Carteira de Projetos do PROFOZ, no período de 1º de julho a 31 de julho de 2014, teve como destaque os projetos trabalhados conforme segue o quadro 1:

QUADRO 1: Projetos em Desenvolvimento

PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO	
1	Reestruturação da Rodoviária Internacional de Foz do Iguaçu
2	Revitalização do Marco das Três Fronteiras
3	Construção do Centro de Recepção de Visitantes (CRV) de Foz do Iguaçu, do Portal de Entrada e do Terminal Rodoviário
4	Reforma e Revitalização do Espaço das Américas em Foz do Iguaçu
5	Revitalização da Praza da Paz
6	Estruturação da Praça da Bíblia
7	Revitalização do Corredor Turístico de Foz do Iguaçu – 1ª Etapa
8	Revitalização do Terminal de Transporte Urbano Pedro Antônio de Nadai de Foz do Igaçu, Paraná
9	Revitalização da Área Central de Foz do Iguaçu – Batalhão e seu Contorno
10	Semana Mundial do Turismo – Edição 2014
11	Mirante da Ponte Internacional da Amizade
12	Promoção do Destino Nacional
13	Bairro Árabe
14	Planejamento Estratégico de Marketing da SMTU
15	Catedral
16	Observatório do Turismo
17	Inventário do Patrimônio Imaterial da Cultura Árabe
18	Estruturação do Turismo Religioso
19	Beira Foz
20	Criação de uma Entidade Complementar a SMTU
21	Concessão do CECONFI – Centro de Convenções de Foz do Iguaçu
22	Mercado Público

Fonte: A Autora, 2014.

Os projetos elencados integrantes do PROFOZ são submetidos a financiadores nacionais e internacionais, conforme a identificação de editais e oportunidades pertinentes, mapeados por meio de pesquisas nos principais sites de

notícias e assuntos relacionados à captação de recursos. O quadro 2, apresentado na sequencia nomeia a relação de projetos que foram submetidos para fontes de financiamento identificadas no período:

QUADRO 2: Projetos Submetidos para Fontes de Financiamento

PROJETO	VALOR DO PROJETO	FINANCIADOR	PROPONENTE
Revitalização da Área Central de Foz do Iguaçu – Batalhão e seu Contorno	1.100.000,00	MTur	PMFI
Revitalização do Corredor Turístico de Foz do Iguaçu – 1ª Etapa	5.300.000,00	MTur	PMFI
Construção do Centro de Recepção de Visitantes (CRV) de Foz do Iguaçu, do Portal de Entrada e do Terminal Rodoviário	2.200.000,00	MTur	PMFI
Reforma e Revitalização do Espaço das Américas em Foz do Iguaçu	1.100.000,00	MTur	PMFI
Revitalização do Marco das Três Fronteiras	1.100.000,00	MTur	PMFI
Revitalização da Praça da Bíblia	1.100.000,00	MTur	PMFI
Estruturação da Praça da Paz	1.090.000,00	MTur	PMFI
Revitalização da Praça das Nações (Mitre)	1.100.000,00	MTur	PMFI
Reestruturação da Rodoviária Internacional de Foz do Iguaçu	1.100.000,00	MTur	PMFI
Revitalização do Terminal de Transporte Urbano Pedro Antônio de Nadai de Foz do Iguaçu, Paraná	550.000,00	MTur	PMFI
Semana Mundial do Turismo – Edição de 2014	118.200,00	MTur	PMFI
Festival de Teatro de Foz do Iguaçu – Edição 2014	150.000,00	MTur	PMFI
Feira Internacional do Livro de Foz do Iguaçu – Edição 2014	150.000,00	MTur	PMFI
Carnaval Turístico de Foz do Iguaçu – CarnaFalls – Edição 2014	300.000,00	MTur	PMFI
Estruturação do Turismo Religiosos	171.295,04	MTur	PMFI
Bairro Árabe	250.000,00	MTur	PMFI

Fonte: A Autora, 2014.

No total, foram 15 submissões, todas elas a editais públicos do Ministério do Turismo. Em reais, o PROFOZ já pleiteou mais de 14 milhões de reais. Desse total, R$ 250.000,00 foram efetivamente captados por meio de uma Emenda Parlamentar, com articulação direta da Prefeitura Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu e um Deputado Federal. Esse recurso aguarda deferimento via sistema “Portal dos

Convênios" do Governo Federal para sua utilização. As demais submissões ainda não tiveram parecer técnico emitido pelo Ministério de Turismo.

Como resultados até o momento, o escritório de projetos estratégicos de Foz do Iguaçu (PR) ampliou a capacidade do destino na captação de recursos e atração de investimentos. A experiência do Núcleo Integrado de Gerenciamento de Projetos (Profoz) foi tão bem sucedida como exemplo de gestão que foi selecionada para compor a publicação Boas Práticas no Turismo, lançada na em Brasília (DF), pelo ministro do Turismo, Vinicius Lages, e o presidente do Sebrae, Luiz Barretto no ano de 2014.

A implantação de um núcleo composto por várias instituições profissionalizou o processo de planejamento, elaboração de projetos e monitoramento de ações voltadas ao turismo, bem como qualificou a captação de recursos para o Destino Iguassu, na tríplice fronteira entre Brasil, Argentina e Paraguai.

Desde julho de 2011, foram já foram pleiteados mais de 80 milhões de reais junto a financiadores nacionais e internacionais. E cerca de R$ 2,5 milhões foram efetivamente captados nos anos de 2013 e 2014. Os parceiros no projeto são: Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu, Itaipu Binacional, Fundo de Desenvolvimento e Promoção Turística Iguaçu e Iguassu Convention & Visitors Bureau.

Desde o início do funcionamento do núcleo Profoz, a cidade vem colhendo resultados importantes para a competitividade em turismo. Entre eles, está a elaboração de propostas para captação de recursos junto a órgãos públicos e privados, a criação e execução de eventos de promoção – como o "Café com Turismo" e o "Repensar a Cidade" –, e a estruturação de projetos de engenharia para obras de interesse turístico.

Comprometido com o desenvolvimento social do destino, o Profoz também promove o compartilhamento de seus conhecimentos e de sua experiência na elaboração de projetos e captação de recursos por meio da promoção de workshops, palestras, treinamentos, minicursos e debates. Já foram mais de 15 eventos promovidos pela equipe do escritório, em parceria com entidades locais, que beneficiaram mais de 50 entidades do terceiro setor e seus profissionais.

O Profoz foi identificado por pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas, que, a pedido do Ministério do Turismo, analisaram a evolução de 65 destinos turísticos considerados indutores do desenvolvimento regional no Brasil. O trabalho de campo foi realizado entre março e junho de 2014, na coleta de informações para o Índice de Competitividade do Turismo Nacional. O objetivo consistiu em identificar e divulgar as boas ideias desenvolvidas por destinos brasileiros, a fim de multiplicar essas iniciativas. Ao todo, 11 projetos, em mais de 80 analisados, se destacaram pela inovação em um produto, processo, método de marketing ou organizacional (Setur/Foz, 2014)

A expectativa é que, gestores de instâncias públicas e privadas, envolvidos com o turismo, sejam instigados incrementar ações já existentes ou mesmo criar novos projetos e arranjos locais, com foco na diferenciação de produtos e serviços turísticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica o desafio de gerenciar melhor os projetos, com a finalidade de maximização de benefícios. De um lado, fazer certo os projetos, gerenciando-os adequadamente e por outro fazer os projetos certos, sabendo escolhe-los. A metodologia de gerenciamento de projetos se preocupa com métodos e técnicas que possam ser aplicadas a diferentes tipos de projetos. Realizar de forma adequada o planejamento, execução e controle, é uma forma de aumentar o índice de sucesso dos projetos. O EGP surge como uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos por meio da utilização de métodos e processos adequados e testados, com o respaldo para fazer a ligação entre a alta administração e o gerente de projetos.

Através de um EGP ativo e com autonomia, torna-se possível implantar boas práticas de gerenciamento de projetos, buscar soluções dinâmicas e estratégicas para resolver a diversidade e complexidade de problemas que a organização pública enfrenta. Através de projetos bem selecionados e conduzidos, responder às necessidades e novas abordagens dos cidadãos, aprimorando, modernizando e profissionalizando a administração pública.

Se torna possível criar uma nova dinâmica através da aplicação de metodologias adequadas, que contemplem a gestão de portfólios, programas e projetos. Ou seja, o EGP tem atuado de forma significativa para a modernização e efetividade da gestão pública, para a melhoria da administração, contribuindo para que a Setur/Foz tenha sucesso nos projetos e na execução de seu planejamento.

Observou-se que o EGP/Setur/Foz tem a função de reportar a performance dos projetos e participarem da definição das estratégias turísticas municipais. É focado em processos internos (planejamento, monitoramento e controle dos projetos, treinamento e desenvolvimento dos profissionais, análise das melhores práticas, documentações, desenvolvimento de métodos e processos, memória técnica dos projetos e das lições aprendidas, entre outras). Sendo necessário, a elaboração de meios formais de comunicação e documentação.

Conclui-se que a implantação do EGP na Setur/Foz, é resultado de esforços empreendidos pelos servidores que compõem a Secretaria Municipal de Turismo. Seu objetivo é contribuir com o desenvolvimento do setor turístico de Foz do Iguaçu, em todas as suas dimensões e apoiar o crescimento e fortalecimento do setor. O caráter institucional do EGP/Setur/Foz somado aos agentes que o compõem o torna a principal ferramenta de planejamento, elaboração e monitoramento das demandas, ações e projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, N. O. **Gerenciamento de Portfólio:** Alinhando o Gerenciamento de Projetos à Estratégia da Empresa e Definindo Sucesso e Métricas em Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

BARROSO, R. C. **O Processo Decisório do Orçamento do Governo Federal na Visão da Nova Economia Institucional**. In: 8 Prêmio Tesouro Nacional 2003. Brasília: Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional, 2004, p. 573-646. Coletânea de Monografias.

BLAIR, T. Blair's Civil Service Speech. Brighton, 24 Feb. 2004. **Speech Given by the Prime Minister on the Subject of Civil Service Reform**. 2004. Labour Party Conference.

BLOCK, T. R. **The Project Office Phenomenon**. PM Network, 3-11-PMI, 1998.

BONHAN, Stephen S. **IT Project Portfolio Management**. Norwood: Artech House, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **O Desafio do Planejamento Governamental**. Brasília, 2002, p. 86.

CARNEIRO, M.F.S. **Gestão Pública: O Papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CARVALHO, M. M., RABECHINI, R. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos:** Teoria e Casos. São Paulo: Atlas, 2006.

CLELAND, D. I. & IRELAND, L. R. (2000) ***Project Manager's Portable Handbook***. New York: McGraw-Hill. CRAWFORD, J. K. (2002) *The Strategic Project Office – A Guide to Improving Organizational Performance.* New York: Marcel Dekker.

CROWFORD, L: COSTELLO, K; POLLACK, J. e BENTLEY, L. **Managing Soft Change Projects in Public Sector**. International Journal of Project Management, número 21, 2003.

DE TONI, J. **O que é o Planejamento Estratégico Situacional**? Revista Espaço Acadêmico, n. 32, jan. 2004.

DINSMORE, P.C., BREWIN, J.C. **AMA**: Manual de Gerenciamento de Projetos. Tradução de Adriane Cavalleri et al. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

HALLOW, J. **The Project Management Office Toolkit**. A Step-by-step Guide – American Management Association – AMACOM. USA, 2002.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos** – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management**: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

MEIRELLES, A.de M. **Trabalhos para Discussão**. Brasília: Banco Central do Brasil. N. 56, ago. 2005. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/wps96.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2010.

PIRES JUNIOR, J. A.M. **Transferências Voluntárias na Caixa de Edgeworth: Sob a Égide da LRF.**In: 8. Prêmio Tesouro Nacional, 2003. Brasília. Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional, 2004, p. 463-532. Coletânea de Monografias.

PMI – Project Management Institute – **The Standard for Program Management** – Second Edition. Newton Square, PA, 2008.

PMI, Project Management Institute. **The Standard for Portfolio Management**. 3.ed. Pensilvânia: PMI Publications, 2013.

OGC. Office of Government Commerce – P3M3 P3M3 – **Project Model** – OGC, Londres, 2010.

OGC, Office of Government Commerce. **MoP**: Management of Portfolios. Norwich: TCO, 2011.

OSBORNE, D; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. Brasília: MH Comunicação, 1998.

REGO, Marcos. **PMO e a Estratégia da Empresa**. In: BARCAUI, A. **PMO**: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012, cap. 3, p. 58-79.

TCU – Tribunal de Contas da União. Brasil. **Técnicas de Auditoria.** Marco Lógico – SEPROG/SEGECEX. Brasília, 2001. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/pls/portal/docs/670038.PDF>.