

15ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
23, 24 e 25 de Setembro de 2015



RECOMENDAÇÕES PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADO À REVITALIZAÇÃO URBANA

Mariana Matayoshi Marchesin¹, Eliane Monetti², João da Rocha Lima Júnior³

¹Mestre em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da USP – Núcleo de Real Estate, Av. Prof. Almeida Prado, travessa 2, n. 83 - CEP 05508-900; marimatayoshi@yahoo.com.br

² Profa. Dra. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP; eliane.monetti@poli.usp.br

³ Prof. Dr. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP; rocha.lima@poli.usp.br

RESUMO

Os projetos de revitalização urbana (PRU) são atualmente foco de discussões internacionais sobre como devem ser ajustadas às necessidades de um mundo mais veloz, globalizado e capaz de proporcionar uma melhoria de qualidade de vida à sociedade civil, sendo considerado tema de grande relevância para a gestão pública.

Desde meados da década de 90, a gestão pública brasileira está passando por uma fase de transição para um modelo gerencial nomeado como Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP) criado pelo governo federal. Porém, as limitações de uma empresa pública, as deficiências na estrutura gerencial e a falta de capacitação interna da administração pública prejudicam ou inibem a implementação dos fundamentos do modelo.

Deste modo, o presente trabalho teve por objetivo auxiliar na implementação dos fundamentos do MEGP, no âmbito dos projetos de revitalização urbana, através de recomendações para o gerenciamento de projetos com base nas proposições do *Guia PMBOK* _5ª edição.

Como resultado, foi possível reconhecer e organizar um conjunto de ações fundamentais para o desenvolvimento de PRUs em três passos: (i) Organizar os Níveis de Gerenciamento por Escalas Urbanas; (ii) Organizar os Grupos de Processos dos PRUs; e (iii) Planejar e Implementar as Áreas de Conhecimento mais relevantes dos PRUs sendo estas: integração, escopo, tempo, comunicação, qualidade e partes interessadas.

O presente artigo é parte de uma pesquisa mais abrangente e detalhada da dissertação de mestrado apresentada no programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Revitalização Urbana.

15ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
23, 24 e 25 de Setembro de 2015



RECOMMENDATIONS FOR PROJECT MANAGEMENT APPLIED TO URBAN REVITALIZATION

ABSTRACT

Urban Renewal Projects (URP) have a great relevance in public management and are currently the focus of international discussions and debates on how they should be planned and adjusted to the needs of a faster, more dynamic, and more integrated world, and also capable of providing a better quality of life for civil society. Studies and surveys are being carried out by the government to understand what changes need to be considered in a public management model to meet current audience and the society expectations for the city. Since the mid-90s, the public administration is undergoing a profound transition to a managerial model named Model of Excellence for Public Management (MEGP) created by the federal government. But the limitations of public companies, deficiencies in the management structure and the lack of internal capacity of public administration hinder the deployment of efficient fundamentals.

Thus, this study aimed to assist in the implementation of MEGP fundamentals under the urban renewal projects, by proposing a project management structure based on proposals of project management PMBOK Guide _5ª edition.

As a result, it was possible to recognize and organize a set of key actions to the development of urban revitalization projects, organized in three steps: (i) To organize the management levels by Urban scales; (ii) Sort the Process Groups of PRUs; and (iii) Plan and Implement the most relevant Knowledge Areas of PRUs these being: integration, scope, time, communication, quality and stakeholders.

This article is part of a more comprehensive and detailed survey of the dissertation presented at the Civil Engineering Graduate program at the USP Polytechnic School.

Key-words: Project Management; Urban Gentrification.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Na década de 1980, o poder público iniciou uma mudança da administração da cidade baseada na necessidade de geri-la com interesse no desenvolvimento e na complexidade dos espaços urbanos incorporando atribuições sociais além de simples intervenções físicas.

Assim, a Lei do Desfavelamento (Lei 10.209/86) que mais tarde se tornaria a Lei das Operações Interligadas estabelecia que:

Os proprietários de terrenos ocupados por favelas [...] poderão requerer, à Prefeitura do Município de São Paulo, a modificação dos índices e características de uso e ocupação do solo do próprio terreno ocupado pela favela, ou de outros, de sua propriedade, desde que se obriguem a construir e a doar, ao Poder Público, habitações de interesse social para a população favelada. (Ramos, 2006)

Governos de diferentes países também iniciavam a criar novas estruturas e propor novas metas como em Barcelona/Espanha, o modelo desenvolvido entre os anos 80 e 90, conhecido como Modelo Barcelona, que englobou três principais áreas, chamadas de Procivesa, *Foment Ciutat Vella* e *Proeixample*. Em Paris/França, nos anos 80, foi criado o *Sem Paris Centre*, para desenvolver as operações urbanas no centro histórico da cidade. Nos Estados Unidos, essa movimentação foi chamada de Planejamento Estratégico, iniciado nos anos 70 em São Francisco e, posteriormente, replicado em Chicago, Washington e Nova Iorque (Somocurcio, 2005).

Ainda nos anos 80, a facilidade de acesso à Internet proporciona a expansão das fronteiras de conhecimento e de informações, levando os cidadãos do mundo inteiro a obter informações com maior velocidade, proporcionando mudança de anseios e expectativas, inclusive em relação ao poder público.

A sociedade mundial, mais dinâmica e com ampliado poder de conhecimento, faz crescente e significativa pressão ao poder público, que passa a considerar outras formas de melhorar seus serviços e a eficiência dos seus resultados, por meio da mudança no conceito de gestão pública, parcerias com o setor privado, e criando programas, operações, e projetos focados em atender aos objetivos específicos dos planos estratégicos (Sturesson, 2012).

Na América Latina, a partir dos anos 90, movimentos de política urbana cresceram, porém nem sempre estruturados como os da Europa e Estados Unidos. Muitas cidades começaram a reconhecer alguns centros como historicamente importantes para a proteção e os cuidados especiais de recuperação, como é o caso da cidade de Buenos Aires/Argentina, na região do *Puerto Madero*, com a criação da *Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.* (CAPM), e outras cidades da América Latina também, como Lima/Peru, Quito/Equador, Cidade do México/México, Havana/Cuba, Santiago do Chile/Chile, entre outros (Somocurcio, 2005).

Os problemas ambientais urbanos também passaram a ser considerados com mais seriedade e em escala mundial, com a Conferência Internacional ECO-92, ou RIO-92 (1992), que resultou na Agenda 21; e na Conferência Internacional de 1996, ocorrida em Istambul/Turquia, que resultou no Habitat II (Ultramari, 2006).

No Brasil, a partir dos anos 90 com a abertura de mercado, criou-se um ambiente de pressão no mercado interno inclusive no ambiente político, obrigando a administração pública a se adequar às novas exigências da sociedade civil, criando assim em 1995 o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), como instrumento para a transição do modelo de

gestão pública. Em 1999, é criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), com o mesmo conceito dos programas anteriores, porém com foco no cidadão. Em 2005, por fim, foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), unificando o QPAP com o Programa Nacional de Desburocratização, no qual foi desenvolvido o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), em voga nos dias atuais.

E no âmbito da política urbana, o grande marco ocorreu a partir dos anos 2000 com a edição da lei federal do Estatuto da Cidade (2001), a partir da qual foram desenvolvidos os Planos Diretores Estratégicos Municipais, com objetivos mais amplos e estratégicos, considerando a participação do mercado e os interesses do setor privado.

Após dez anos da publicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) a administração pública conseguiu avançar no contexto dos projetos de revitalização urbana com a gestão participativa, envolvendo a sociedade civil a participar de modo mais ativo das reuniões sobre os projetos públicos e também, através da melhoria significativa nos sites das prefeituras, facilitando a comunicação entre a sociedade civil e o poder público.

E, apesar da gestão participativa ainda não estar conseguindo extrair todos os resultados os quais poderia, sua implementação conseguiu avançar muito além do que outros fundamentos que ficaram apenas descritos em teoria do MEGP por esbarrarem em restrições da natureza pública ou, segundo o autor, por limitações e capacitações da equipe e da empresa pública na estruturação e no gerenciamento dos projetos de revitalização urbana.

Assim, o presente trabalho, possui o intuito de auxiliar na implementação dos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), no âmbito dos projetos de revitalização urbana, buscando propor alternativas para superar suas limitações, através de recomendações para o gerenciamento de projetos com base nas proposições do *Guia PMBOK_5ª* edição.

2. METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TEXTO

A partir de uma revisão bibliográfica embasada em artigos e textos acadêmicos publicados sobre gestão urbana, planejamento urbano, gerenciamento de projetos e a partir de sites especializados, foram extraídos os fundamentos para a elaboração do presente trabalho.

Inicialmente foram abordados os conceitos de gestão pública, extraídos de fontes oficiais do governo federal, no que concerne aos principais fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) desenvolvido pelo Governo Nacional através do Ministério do Planejamento, reconhecendo quais os principais desafios deste novo sistema de gestão no âmbito do gerenciamento dos projetos de revitalização urbana.

Em seguida foi descrito um breve histórico do gerenciamento de projetos e sobre o conceito preconizado pelo *Guia PMBOK_ 5ª* edição, que serviu como base teórica para a proposta do presente trabalho.

E por fim, considerando os desafios da administração pública, os fundamentos da MEGP e com base na estrutura preconizada pelo *Guia PMBOK_ 5ª* edição, o presente autor desenvolveu recomendações para o gerenciamento de projetos de revitalização urbana dividida em três passos: (i) Organizar os Níveis de Gerenciamento por Escalas Urbanas; (ii) Organizar os Grupos

de Processos dos PRUs; e (iii) Planejar e Implantar as Áreas de Conhecimento mais relevantes dos PRUs sendo estas: integração, escopo, tempo, comunicação, qualidade e partes interessadas.

A presente proposta objetivou deste modo, a contribuir para o direcionamento das gerenciadoras de PRUs e partes interessadas no planejamento e implantação do MEGP a partir de uma estrutura de Gerenciamento de Projetos, permitindo que possam ser continuamente acrescentados novos fundamentos e melhorias conforme as necessidades e mudanças de expectativas da sociedade civil. Cabe entretanto, a cada equipe de projetos, adaptar-se ao ambiente, características e requisitos específicos de cada projeto, bem como de optar pela instituição ou método de Gerenciamento de Projetos que acredita ser mais adequado.

3. GESTÃO PÚBLICA

No final do século XVIII, foram criados conceitos chamados de Administração Pública Moderna com ideais republicanos e democráticos. Esses conceitos partiram dos princípios da Constituição Francesa (1791), após a Revolução Francesa, e da Constituição dos Estados Unidos (1787).

Em meados do século XX, Max Weber, criticando os conceitos anteriores da administração pública, cria o Modelo Burocrático, disseminado entre as décadas de 1930 e 40, e que serviram de base para estruturar diversas administrações públicas incluindo a do Brasil que, passa nos anos 30, pela primeira grande reforma administrativa.

[...] ocorreu no primeiro governo Vargas, e teve como objetivo transformar a administração pública brasileira que até então era patrimonial em um serviço profissional baseado no Estado de direito e competência técnica; mais amplamente visava tornar o aparelho do Estado efetivo, capaz de garantir seu próprio sistema constitucional-legal (Pereira, 2008).

Esse Modelo Burocrático de Estado é baseado na disciplina, organização e estabilidade, possuindo como principais características (Centelles, 2006):

- Organização através de regras e normas;
- Caráter burocrático de documentação e padronização;
- Divisão do trabalho de forma impessoal e racional;
- Hierarquia bem definida;
- Competência técnica e meritocrática;
- Especialização da administração e dos administradores; e
- Previsão de funcionamento.

Em 1990, o governo brasileiro cria medidas para flexibilizar as importações, dando início à abertura de mercado.

[...] teve por base diminuição ou eliminação das tarifas aduaneiras e extinção de barreiras não tarifárias, bem como analisar o impacto dessa política de liberalismo econômico nos setores e medir o grau de atuação política das entidades patronais que representam os mesmos (Barrionuevo, 1995).

A abertura de mercado cria um ambiente de pressão no mercado interno, inclusive no ambiente político, visando à qualidade e produtividade. Deste modo, é criado o Programa Brasileiro da

Qualidade e Produtividade (PBQP), e mais tarde o Comitê da Administração Pública, embrião dos Programas de Qualidade no Serviço Público (Ferreira, 2009).

Em 1995, o Brasil passa pela segunda grande reforma administrativa direcionada ao Modelo Gerencial, que, segundo Pereira (2008), objetivava tornar o Estado mais eficiente e correspondente à forma política do Estado.

Centelles J. e Portella (2006) descrevem o Modelo Gerencial, ou Gerencialismo, como a incorporação, no modelo público de gestão, de alguns funcionamentos de empresas privadas, objetivando alcançar maior flexibilidade, por meio das ideias de “Economia, Eficácia e Eficiência”, que têm como principais características:

- Organização específica para cada serviço (Agências, Sociedades, Empresas, Corporações Autônomas, etc.);
- Validação por resultados (fixando objetivos claros e concretos para cada serviço);
- Máxima eficiência (mínimo gasto para os mesmos resultados);
- Flexibilidade e adaptabilidade (a pessoas, empresas e áreas);
- Cidadãos ou empresas tratados como clientes.

Esse tipo de governança busca a descentralização e prática do princípio de subsidiariedade (aproximar as competências dos cidadãos).

A transição de um modelo de gestão ainda não está completo e nem exclui conceitos do antigo modelo burocrático, como afirma (Pereira, 2008):

[...] a Reforma Gerencial de 1995 fez importantes avanços, mas naturalmente não transformou do dia para a noite a organização do estado brasileiro; uma reforma desse tipo demora 30 a 40 anos para poder ser julgada relativamente completa. [...] a importância dada pela Reforma Gerencial de 1995 ao núcleo estratégico do Estado e às carreiras de Estado são indicações de que a reforma não visava eliminar os conceitos clássicos da administração burocrática, mas corrigi-los e ampliá-los.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)¹ é, segundo o Ministério do Planejamento, uma compilação de fundamentos e orientações de práticas em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, com foco em resultados e orientado para os cidadãos, para guiar as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo à excelência. É atualizado e disseminado pelo Gespública e possui um método de auto-avaliação e avaliação por comparação de desempenho entre empresas públicas ou privadas e outros modelos de gestão.

Segundo Ferreira (2009), a gestão pública desenvolvida por meio da Gespública possui a premissa de que as características da natureza pública, como empresa gestora, divergem em relação às empresas privadas por atender aos interesses públicos; possuir continuidade de prestação de serviço; dever de garantir a transparência das ações; dever de não fazer acepção de pessoas, tratando a todos igualmente; fazer cumprir a lei; entre outros aspectos que limitam sua atuação.

Integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública, os fundamentos descritos abaixo:

¹ Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

1. **Pensamento sistêmico** – Interdependência e relação entre os componentes de uma organização e o meio externo com o foco de servir a sociedade civil. Entendimento claro do seu papel no todo;
2. **Aprendizado organizacional** - Preservação e Disseminação de informações e lições aprendidas, avaliações, busca contínua de conhecimento individual e coletivo;
3. **Cultura da inovação** – Rompimento de barreiras burocráticas e lentas, experimentações e busca de novas idéias;
4. **Liderança e constância de propósitos** – Habilidades necessárias para promover a gestão buscando resultados mais eficientes. Visão sistêmica, conexões estratégicas, cultura de excelência, entre outros.
5. **Gestão baseada em processos e informações** – Criação de um sistema de informações estruturado e adequado para obtenção de dados para análise de desempenho, planejamentos de tomada de decisões, identificações de possíveis desvios de comportamento e implementações de melhorias;
6. **Visão de futuro** – Garantia de coerência dos propósitos da empresa, foco. Antecipar-se às necessidades da sociedade civil, e compreensão dos fatores externos à empresa e os impactos na sociedade;
7. **Geração de valor** - Busca de resultados consistentes e com valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas;
8. **Comprometimento das pessoas** - Criar estímulos e oportunidades para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento. Melhoria na qualidade das relações de trabalho;
9. **Foco no cidadão e na sociedade** - Direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade. Cidadão como cliente;
10. **Desenvolvimento de parcerias** - Atividades conjuntas com outras organizações que tenham objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares;
11. **Responsabilidade social** - Garantir a condição de cidadania;
12. **Controle social** - Participação das partes interessadas no planejamento e na execução da política e dos programas públicos;
13. **Gestão participativa** - Atitude gerencial de liderança e cooperação entre pessoas. Reconhecimento das capacidades e potenciais diferenciados e harmonizando os interesses individuais e coletivos.

Alguns fundamentos da MEGP já conseguiram ser implementados como o desenvolvimento de sites que facilitam as divulgações do poder público para a sociedade civil e a participação da sociedade civil nas elaborações de plano diretores ou em reuniões de projetos de revitalização urbana. Porém, os outros fundamentos descritos ainda estão longe de serem implementados.

Algumas restrições existentes na estrutura atual da administração pública fazem com que alguns avanços sejam mais difíceis de serem atingidos, como a falta de autonomia de gestão e política da empresa pública responsável pelo gerenciamento dos PRUs para tomar decisões contratuais ou estruturais, sendo ainda freado muitas vezes por interrupções de mandatos, mudanças de estratégias, ou leis pouco flexíveis para a mobilização de recursos humanos ou financeiros, necessários para o desenvolvimento do gerenciamento dos projetos.

Ademais, as empresas públicas não possuem o conhecimento necessário sobre o tema Gerenciamento de Projetos, e portanto sua equipe não possui a capacitação necessária, ou mesmo sua estrutura organizacional não comporta a ordem e a clareza de papéis e responsabilidades, ou procedimentos e produtos padrões que permitam o andamento eficiente de um gerenciamento de projetos. Entende-se portanto, que as principais limitações são:

- Ser empresa pública deve realizar o que está descrito na lei, e apenas o estabelecido na lei, não possuindo flexibilidade e autonomia de gestão;
- Não possuir autonomia política. A empresa responsável pelo gerenciamento dos PRUs depende de ordens da Secretaria do Desenvolvimento Urbano ou da Prefeitura Municipal, e fica atrelada aos ciclos de mandatos;
- Falta de conhecimento da empresa e dos funcionários sobre Gerenciamento de Projetos;
- Fragilidades na estrutura organizacional da empresa pública para o Gerenciamento de Projetos.

4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O início do Gerenciamento de Projetos, segundo Oliveira (2003), é considerado a partir dos estudos científicos de Frederick Taylor, que substituiu a relação de aumento de produtividade por meio de mais horas de trabalho por um sistema de raciocínio científico na produção de uma metalúrgica americana, e por isso foi considerado como O Pai da Gestão Científica, frase gravada em seu túmulo na Filadélfia.

Na 2ª Guerra Mundial, foram desenvolvidas técnicas e práticas para aumentar a eficiência dos processos como o Diagrama de Redes, ou método *Program Evaluation and Review Technique* (Pert), ou Técnica de Avaliação e Revisão de Programa, pela Marinha americana para o Programa Polaris e, em 1956, foi desenvolvido pela Companhia Dupont de Nemours o *Critical Path Method* (CPM) ou Método do Caminho Crítico.

Em 1969, nos Estados Unidos foi fundado o *Project Management Institute* (PMI) com o objetivo de reunir as práticas e técnicas mais utilizadas e reconhecidas pelos profissionais da área como adequadas para aumentar as chances de sucesso dos projetos, integrando experiências de diversos países no *Guia PMBOK*, no qual interpreta e descreve Projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (Project Management Institute, 2013). E, Gerenciamento de Projetos como:

[...] a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.[...] é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto (Project Management Institute, 2013).

Reconhecido e consagrado por diversos países e empresas, e considerado como a base para as normas brasileiras, além de possuir um conjunto de normas detalhadas e didáticas, o *Guia PMBOK*, é considerado o instrumento adequado e escolhido para uso no presente trabalho.

Segundo preconizado pelo *Guia PMBOK*, os projetos podem ser divididos em cinco fases chamadas de Grupos de Processos de gerenciamento e dez Áreas de Conhecimento de especialização cujo conjunto formam os requisitos necessários para o gerenciamento de projetos descritos em forma de processos.

Os Grupos de Processos são dependentes, ocorrem em sequência, e podem ter interações entre eles, sendo estes: Grupo de processos de iniciação, grupo de processos de planejamento, grupo de processos de execução, grupo de processos de monitoramento e controle, e grupo de processos de encerramento.

Enquanto que as Áreas de Conhecimento representam um conjunto de termos e atividades de especialização que são desenvolvidos separadamente ao longo do ciclo do projeto, dentro dos Grupos de Processos, e são divididas em dez áreas de conhecimento de gerenciamento: Integração do Projeto, Escopo do Projeto; Tempo do Projeto; Custo do Projeto; Recursos Humanos do Projeto; Qualidade do Projeto; Comunicação do Projeto; Riscos do Projeto; Aquisição do Projeto e Partes Interessadas do Projeto.

Outros dois fatores que influenciam diretamente o resultado do gerenciamento do projeto são as habilidades que o gerente do projeto deve possuir para conduzir um projeto de modo eficiente durante todo o seu ciclo de vida e, o ambiente do projeto.

Em relação às habilidades do gerente de projeto, além de possuir o conhecimento técnico deve ter habilidade de negociação, discernimento de prioridades, flexibilidade, capacidade de resolver conflitos, possuir visão sistêmica e estratégica e habilidade política e ética para lidar com todas as partes interessadas.

E ao ambiente do projeto, principalmente em uma revitalização urbana, as influências do ambiente social, econômico, político e do meio-ambiente influenciam diretamente o resultado do gerenciamento do projeto. Portanto, a complexidade de um projeto de revitalização urbana exige que não só o gerente de projetos tenha a capacitação para assumir esta responsabilidade, mas também deve possuir uma equipe preparada e capacitada, bem como trabalhar em uma empresa com a estrutura organizacional para o desenvolvimento dos trabalhos necessários.

5. Recomendações para o Gerenciamento de Projetos aplicados à Revitalização Urbana

Considerando as limitações das empresas pública para a implementação do MEGP no âmbito dos projetos de revitalização urbana e dos conceitos preconizados pelo *GUIA PMBOK-5ª* edição, o presente trabalho propõe algumas recomendações para o gerenciamento dos PRUs para a busca de resultados mais eficientes, organizadas a seguir em três passos: (i) Organizar os Níveis de Gerenciamento por Escalas Urbanas; (ii) Organizar os Grupos de Processos dos PRUs; e (iii) Planejar e Implantar as Áreas de Conhecimento mais relevantes dos PRUs sendo estas: integração, escopo, tempo, comunicação, qualidade e partes interessadas.

6.1 Organizar os Níveis de Gerenciamento por Escalas Urbanas

Uma cidade pode possuir diversos programas de revitalizações urbanas como parte do Plano Diretor Estratégico da Cidade. O conjunto destes programas forma o portfólio de revitalização urbana dessa cidade. Desse modo existem três escalas urbanas diferentes, bem como três níveis de gerenciamento de projetos diferentes: o portfólio de revitalização urbana que envolve um conjunto de programas de revitalização urbana, que por sua vez possui dentro dele um conjunto de projetos de revitalização urbana.

Cada nível de gerenciamento demanda habilidades interpessoais próprias e muitas vezes interdependentes, isto é, o resultado do gerenciamento do projeto depende, mas não somente, de um bom desempenho do gerenciamento do programa, que por sua vez também está vinculado a um bom desempenho do gerenciamento de todo o portfólio. As principais competências necessárias são:

- **Visão Estratégica e Sistêmica.** O gerente do portfólio deve garantir o alinhamento entre o crescimento planejado através do plano diretor e o crescimento espontâneo da cidade. O gerente do Programa deve concentrar-se na visão sistêmica de sua área de intervenção e as características específicas do seu crescimento espontâneo. O gerente de projeto deve possuir o domínio das necessidades específicas daquele projeto e de sua sequência lógica de decomposição dos processos.
- **Articulação Política.** Para o gerenciamento do portfólio é necessário um nível de articulação política que permita a criação de mecanismos para acelerar a criação das leis específicas e para dar a autonomia necessária para melhoria da eficiência do gerenciamento dos programas e projetos de revitalização urbana, desvinculando-os assim dos ciclos e diferentes estratégias de mandatos, mudanças de cargos internos, inseguranças e instabilidade da equipe interna, e em relação a lei específica, a gestão deste processo deve ser modificada para diminuir o ciclo atual que leva em média 10 anos para ser concluído; Para o gerenciamento do programa, é necessário ter a habilidade de negociar com as partes interessadas (sociedade da área a sofrer intervenção e das áreas lindeiras a serem impactadas, órgãos públicos, empresas da região, movimentos de habitações populares, etc.);
- **Proatividade.** O gerente de Portfólio e Programas devem ser proativos na busca de parcerias, oportunidades e soluções para realizar o conjunto dos programas e projetos de revitalização urbana, com vistas a estudar todas as possibilidades de oportunidades de negócios e de cooperações que podem ser realizadas, e de pesquisar todas as experiências internacionais que possam somar conhecimentos para os projetos; resolver questões e entraves, como por exemplo um conflito de interesses entre moradores antigos e as implantações das novas habitações de interesse social (HIS). O gerente de Projetos por sua vez, precisa resolver questões e entraves, como por exemplo ter proatividade na busca por soluções de problemas encontrados pelos projetistas, monitorar frequentemente questões mais importantes e que são caminho crítico, desentendimento ou insatisfação de algum projetista, etc. ;
- **Flexibilidade e Discernimento.** À todos os gerentes, para se adaptar a importantes mudanças das necessidades e expectativas sociedade civil;
- **Comportamento de Liderança.** À todos os gerentes, para criar um ambiente de cooperação com a equipe de projetistas e as partes interessadas;

- **Engajamento.** À todos os gerentes, para manter a equipe interna e projetistas do projeto engajados e motivados durante todo o percurso do seu ciclo de vida.

6.2 Organizar os Grupo de Processos dos Projetos de Revitalização Urbana

O ciclo de vida do projeto de revitalização urbana pode ser organizado em cinco fases nomeados como Grupos de Processos. São chamados de grupos de processos, pois cada conjunto de processos quando agrupado pode ser reconhecido como sendo parte de uma fase do projeto. Os grupos de processos são: de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle, e de encerramento, descritos brevemente a seguir.

Iniciação. Consiste no conjunto de processos realizados para definir o início de um novo PRU. Podendo ser uma carta oficial de aprovação de uma habitação de interesse social (HIS) ou de um túnel, por exemplo. Contem também, processos que permitam a definição do objetivo claro e tangível do projeto. Reúne o seguinte conteúdo:

- Formalização do início do projeto;
- Objetivo claro e tangível;
- Identificação da equipe externa que deve ser contratada;
- Identificação da equipe interna que deve ser mobilizada (nomeação do gerente do projeto);
- Identificação de outras partes interessadas (grupo participativo da sociedade civil, parceiros de outras instituições ou academias, representantes de órgãos públicos, etc.);
- Levantamento da estimativa inicial do custo do projeto e da obra (comprometimento dos recursos financeiros iniciais estimados);
- Estimativa inicial do tempo necessário para o desenvolvimento do projeto.

Planejamento. É uma fase importante e ainda pouco praticada que garante a eficiência da fase de execução dos projetos. Consiste dos processos realizados para definir e refinar os objetivos por meio da gestão participativa, que inclui a participação da sociedade civil. E, uma vez estabelecido o escopo total do projeto, permite desenvolver o curso de ações necessárias para alcançar todos os objetivos traçados.

Assim, com a lista detalhada dos requisitos de um projeto é possível planejar as contratações, o tempo, o custo, as comunicações, a qualidade e como serão gerenciados os eventos que podem provocar riscos. E à medida que mais informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, pode ser necessário um planejamento adicional. Este detalhamento progressivo do planejamento de projetos é denominado “planejamento em ondas sucessivas”, indicando que o planejamento e a documentação são atividades iterativas e contínuas. Deve reunir no seu grupo de processos o seguinte conteúdo:

- Lista detalhada de requisitos do projeto (pode-se levantar através de pesquisa de campo, entrevistas com a população local, observações, estudos comparativos, entre outros);
- Plano de gerenciamento para estabelecer procedimentos, métodos, técnicas e ferramentas que serão utilizadas durante o desenvolvimento do projeto;
- Conjunto de Produtos Padrões que serão utilizados durante o ciclo de vida do projeto.

Execução. É a fase do desenvolvimento do projeto em si. Consiste dos processos para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir as especificações do projeto. Nesta fase deve-se realizar as contratações dos projetistas, distribuir os escopos para cada equipe, e acordar as entregas de modo integrado. Deve reunir no seu grupo de processos o seguinte conteúdo:

- Levantamento e análise das documentações, estudos, histórico e outras documentações existentes;
- Equipes (interna e externa) e partes interessadas registradas ou contratadas e, com seus papéis, escopos, responsabilidades e níveis de engajamento definidos;
- Uso dos procedimentos, padrões, métodos, técnicas e ferramentas definidos na fase de planejamento.

Controle e Monitoramento. Consiste nos processos necessários para acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto; identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as respectivas mudanças. O monitoramento e controle integrado das mudanças solicitadas e aprovadas exige uma visão sistêmica da equipe de gerenciamento, pois quando uma mudança no projeto é aprovada, desencadeia mudanças em diversas outras disciplinas do projeto. Reúne o seguinte conteúdo:

- Uso dos procedimentos, métodos, técnicas e ferramentas definidos na fase de planejamento para o monitoramento e controle do PRU;
- Produção de documentos para o uso durante o desenvolvimento do projeto (planilha de pagamento, lista das questões e mudanças, cronograma, etc.);
- Análise e ações corretivas em caso de desvio de comportamento do projeto;
- Análise constante da qualidade dos produtos entregues pela equipe externa/interna;
- Gerenciamento da integração das mudanças solicitadas.

Encerramento. Consiste na formalização contratual e encerramento do projeto. A equipe de gerenciamento do PRU deve aprovar todos os produtos entregues em relação a sua qualidade e ao escopo definido em contrato. Depois de aprovado, é liberado o último pagamento para a empresa externa e assim é encerrado o vínculo de serviços contratados. O gerente do projeto deve encerrar formalmente para a equipe externa/interna e as partes interessadas, e em seguida realizar o levantamento e organização das Lições Aprendidas para serem usadas em outros PRUs. Reúne o seguinte conteúdo:

- Aprovação formal de todos os produtos entregues pelas empresas externas;
- Realização de todos os pagamentos pendentes e encerramento dos contratos;
- Conjunto de documentos, projetos, memoriais, etc. capazes de fornecer todas as informações necessárias para a plena realização da construção do PRU;
- Formalização do encerramento do PRU ;
- Levantamento e organização das Lições Aprendidas;
- Desmobilização da equipe interna.

6.3 Planejar e Implantar as Áreas de Conhecimento mais Relevantes dos Projetos de Revitalização Urbana

As áreas de conhecimento são termos e atividades especializadas reunidas em conjuntos de processos conforme preconizado pelo *GuiaPMBOK*. As áreas de conhecimento consideradas como as mais relevantes para o gerenciamento do projeto de revitalização urbana são: integração, escopo, tempo, qualidade, comunicação e partes interessadas, descritos a seguir.

Integração. Inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. Deve garantir que todas as partes interessadas estejam alinhadas em relação ao escopo ou solicitações de mudanças, que todos os produtos gerados estejam sendo produzidos a partir de

um padrão utilizado e que a comunicação entre as partes interessadas esteja fluindo de modo construtivo e claro. Portanto, entende-se que as ações/produtos mais relevantes são:

- Garantia de um início apropriado do PRU através de profundo conhecimento da área. Levantamento e análise de documentações, estudos, histórico e outras documentações existentes sobre o programa de revitalização urbana. Inclui também o estudo das Lições Aprendidas de revitalizações anteriores que possuíam objetivos similares e que possam contribuir com alguma melhoria;
- Levantamento do conjunto de documentos e procedimentos padrões de gerenciamento do PRU para que sejam utilizadas como base para o início de cada projeto. Este conjunto pode ser elaborado e fornecido por uma empresa pública responsável pela administração da política urbana da cidade, garantindo assim que sejam sempre distribuídos os mesmos padrões para todas as equipes de gerenciamento envolvidas;
- Desenvolvimento de um conjunto de planos de gerenciamento contendo todas as linhas de base de todas as áreas de conhecimento para o PRU;
- Compilação e distribuição apropriada dos produtos aprovados e fornecimento de informações para dar suporte ao relatório de status, medição de progresso e previsão dos projetistas externos (arquiteto, engenheiro de estrutura, elétrico, hidráulico, etc.);
- Produção/atualização de documentos de integração (lista de status de projeto, lista de pendências, lista de questões, etc.);
- Garantia da qualidade e frequência dos produtos de comunicação (emails, cartas oficiais, atas, etc.);
- Análise do desempenho real confrontado com o plano de gerenciamento do projeto (determinação de ações corretivas ou preventivas indicadas);
- Manutenção de uma base de dados, materiais e informações atualizada do andamento do PRU;
- Garantia da formalização e divulgação do encerramento de contratos, de fase ou do projeto.

Escopo. Assegura que o PRU tenha o conteúdo necessário traçado pelo plano de gerenciamento de escopo, mitigando perdas de definições ou desvios de conteúdo que possam ocorrer ao longo do seu ciclo. Portanto, entende-se que as ações/produtos mais relevantes são:

- Refinamento dos requisitos para manter o alinhamento do projeto com a sociedade civil. Podem ser utilizadas diversas técnicas como entrevistas, grupos de discussão e reuniões;
- Definição de uma linha de base do escopo para todas as disciplinas, descrita de forma clara, tangível, objetiva e organizada em subdivisão de entregas (ou pacote de entregas) a serem realizadas em diversos níveis de detalhamento, planejados junto com os projetistas;
- Análise do projeto (podendo utilizar a ajuda de um comitê técnico e da construtora) verificando se atende ao escopo definido no início do projeto, e à qualidade necessária para a realização da sua construção. Devem ser resultado das análises relatórios com

comentários para ajustes nos projetos e o mesmo processo deve se repetir até que seja aprovada a qualidade do escopo e do produto pela equipe de avaliadores.

- Validação formal do escopo nas passagens de fases e no encerramento do projeto com a liberação dos pagamentos conforme cada contrato.

Tempo. Assegura processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto de modo mais eficiente possível para o ciclo de vida do projeto, indentificando as atividades necessárias, organizando as sequências, estimando e controlando suas durações. Portanto, entende-se que as ações/produtos mais relevantes são:

- Identificação das disciplinas necessárias para o projeto e a definição das atividades acordadas com cada contratado;
- Estudar e acordar com os projetistas a lógica de desenvolvimento do projeto e das entregas dos pacotes de trabalho;
- Estimar e acordar com os projetistas o tempo para cada atividade;
- Desenvolver o cronograma formatando os dias úteis, datas marcos, dias de folga para imprevistos e reconhecimento do caminho crítico.
- Controlar e divulgar o cronograma com uma frequência regular, analisando os desvios de datas e as ações corretivas que devem ser realizadas.

Qualidade. Determina objetivos e responsabilidades para garantia da qualidade produzida pela equipe externa, bem como pela equipe interna, de modo que garanta produtos de um nível homogêneo no portfólio de projetos de revitalização urbana e que atendam às exigências das empresas executoras. Portanto, entende-se que as ações/produtos mais relevantes são:

- Análise de atendimento aos padrões estabelecidos pela equipe de gerenciamento (carimbo, memoriais, listas mestras, informações de projeto, especificações, etc.) e dos requisitos (escopo, tempo e custo);
- Verificação das incorporações de mudanças aprovadas;
- Verificação da qualidade dos detalhamentos e informações, em relação a quantidade necessária e qualidade dos desenhos para a realização da construção;
- Avaliação do nível de engajamento e cooperação que a equipe externa teve ao longo do ciclo do PRU.
- Avaliação dos resultados do planejamento de gerenciamento do PRU através de melhorias contínuas nos produtos e procedimentos, e da equipe interna e seu nível de desempenho.

Comunicação. Assegura que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. Portanto, entende-se que as ações/produtos mais relevantes são:

- Criação, distribuição e controle de procedimentos e produtos padrões claros em relação às: definições de projeto, mudanças no projeto, resolução de questões, desempenho do projeto e cobranças de entregas;
- Rastreamento e armazenamento das informações;
- Desenvolvimento do histórico do projeto.

Partes Interessadas. Identifica todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, considerando suas expectativas e os impactos de suas influências no projeto. Assim, desenvolve estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto, dos conflitos de interesses, da comunicação selecionada e não privilegiada e buscando criar parcerias importantes para a melhoria dos PRUs. Portanto, entende-se que as ações/produtos mais relevantes são:

- Identificar todas as potenciais partes interessadas do projeto e as informações relevantes;
- Identificar e contactar pessoas, grupos ou organizações que em princípio não teriam nenhuma influência ou seriam influenciadas pelo PRU, porém que poderiam contribuir com experiências similares, conhecimentos específicos ou estudos realizados. Como empresas internacionais que realizam gerenciamento de PRU ou de programas de revitalização urbana, consultores internacionais, etc.
- Organizar para cada grupo um papel claro, um nível de engajamento e de influência sobre o PRU e, estabelecer procedimentos de comunicações e técnicas de reuniões de grupo para que seja possível manter um alinhamento de informações, extrair conhecimentos e dados importantes.
- Avaliar como as principais partes interessadas provavelmente reagirão ou responderão em várias situações, a fim de planejar como influenciá-las para aumentar seu apoio e mitigar os impactos negativos em potencial. Isto é, pensar sob diversos pontos de vistas para conseguir distribuir do melhor modo possível os papéis, níveis de engajamentos e níveis de influências para cada fase do PRU.
- Possuir habilidades interpessoais para conseguir lidar com conflitos de interesses, ansiedades, diferenças culturais, negociações, etc. E, ao mesmo tempo, manter as partes interessadas com um nível de engajamento apropriado para desenvolver as atividades e responsabilidades necessárias durante todo o ciclo do PRU.

CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou mostrar que apesar dos limites que a administração pública possui por sua natureza como empresa pública, através do gerenciamento de projetos é possível reconhecer e organizar os fundamentos que a gestão pública precisa implementar para conseguir concretizar o MEGP.

Assim, com o objetivo de direcionar gerenciadoras e interessados na implantação do MEGP, o presente autor desenvolveu recomendações para o gerenciamento de PRUs divididas em três passos, sendo elas: (i) Organizar os Níveis de Gerenciamento por Escalas Urbanas; (ii) Organizar os Grupos de Processos dos PRUs; e (iii) Planejar e Implementar as Áreas de Conhecimento mais relevantes dos PRUs sendo estas: integração, escopo, tempo, comunicação, qualidade e partes interessadas.

As recomendações mais relevantes resultantes do presente trabalho foram a necessidade de:

- Mobilização, estabelecimento de funções, papéis e responsabilidades claros para a equipe interna de gerenciamento de projetos;
- Criação de procedimentos e produtos padrões para serem usados nos PRUs, programas e portfólios;
- Capacitação das equipes para o Gerenciamento de Projetos;
- Criação do gerenciamento da qualidade dos produtos produzidos dentro da empresa pública;
- Aumento da qualidade do gerenciamento da comunicação;
- Refinamento dos requisitos dos projetos e programas;
- Controle do gerenciamento do tempo;
- Ampliar, identificar e manter engajada as partes interessadas dos PRUs;
- Analisar os resultados estudando ações para os desvios de comportamento e avaliação das equipes externas e internas.

Entende-se ainda como alguns dos principais desafios para a administração pública para que consiga desenvolver de modo eficiente os projetos de revitalização urbana, os seguintes aspectos:

- Criação de mecanismos que permita a autonomia de gestão e política para a empresa de gerenciamento dos PRUs;
- Melhoria no planejamento do gerenciamento dos PRUs na fase do Plano Diretor Estratégico;
- Melhoria da capacitação, integração e engajamento da equipe interna da administração pública;

As recomendações propostas pelo presente autor, não têm a pretensão de serem consideradas como uma verdade absoluta e que outros estudos práticos são recomendáveis para comprovar ou refinar o presente trabalho. Bem como que, cabe a cada municipalidade ou equipe de projetos adaptar a estrutura de gerenciamento às suas necessidades podendo utilizar também como base outra instituição ou guia de gerenciamento de projetos.

Destaca-se que o presente artigo é parte de uma pesquisa mais abrangente e detalhada que constitui uma dissertação de mestrado finalizada no programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP.

REFERÊNCIAS

BARRIONUEVO, A., CARVALHO, A. Relatório Final de Trabalho. São Paulo: Instituto Getúlio Vargas 1995.

CENTELLES, J., PORTELLA,. El Buen Gobierno de la Ciudad. VIII. Congreso Iberoamericano de Municipalistas Guayaquil. Barcelono: Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya: 5 e 21 p. 2006.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro. XIV Congresso Internacional do CLAD. Salvador 2009.

OLIVEIRA, R. C. F. Gerenciamento de projetos e a aplicação de valor agregado em grandes projetos. 2003. 143 (Mestrado). Engenharia Naval e Oceânica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, L. C. B. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5a edição. Four Campus Boulevard, 2013. 388 ISBN 193069974-3.

RAMOS, A. W. A cidade como negócio: aspectos da atuação do setor imobiliário e da relação público-privado na Barra Funda e na Água Branca (Município de São Paulo) - um exame crítico da Operação Urbana Água Branca e do projeto "Bairro Novo". 2006. 285 (Doutorado). Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SOMOCURCIO, I. I. R. Sociedades de Economía Mixta: Una Herramienta de Gestión Urbanística de Participación Público-Privada. Barcelona: Agencia Española de Cooperación Internacional: 11 p. p. 2005.

STURESSON, J., OWMAN, L., LIDÉ, S. Construindo o governo do século XXI. In: (Ed.). Inovação na Gestão Pública. 1a edição. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012. p.19-35 p.

ULTRAMARI, C., REZENDE, D. Mudanças e Continuidades na Gestão Urbana Brasileira. Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba: 19-28p. p. 2006.