**TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NA GOVERNANÇA PÚBLICA INTELIGENTE: UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO NÚCLEO DE PROJETOS DA SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E MOBILIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Paula Carolina Favaretto Santos; UFSC; [paulacfavaretto@gmail.com](mailto:paulacfavaretto@gmail.com)[[1]](#footnote-1)

Valdeir de Oliveira Prestes; UFSC; [valdeir.prestes@posgrad.ufsc.br](mailto:valdeir.prestes@posgrad.ufsc.br)[[2]](#footnote-2)

Área Temática 2: Gestão e economia do setor público

**RESUMO**

As cidades inteligentes surgem da união entre a força humana, o Estado e o capital, mediadas pelas ferramentas das inovações tecnológicas. O objetivo deste artigo é analisar o papel da inovação e tecnologia na governança pública inteligente com base na experiência do Escritório de Gestão de Projetos da Administração Pública Estadual de Santa Catarina (EPROJ), destacando-se o caso do Núcleo de Gestão de Projetos (NUPROJ) da Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade (SIE).Para tanto, para a efetivação desse trabalho, optou-se pela metodologia de levantamento bibliográfico, documental e dados secundários, além da observação empírica realizada *in loco*. Expõem-se que a governança se relaciona com as formas pelas quais o governo local gerencia o seu conteúdo geográfico, com o objetivo de alcançar o crescimento contínuo, a distribuição e a administração de suas transações. Por outro lado, a *governança inteligente* ocorre pela inter-relação entre o uso da tecnologia e o envolvimento dos agentes locais, sobretudo o cidadão. Resultado este, que implicou o nascimento do EPROJ e NUPROJs do estado de Santa Cataria (SC), em destaque neste estudo o NUPROJ da SIE, localizado em Florianópolis – Santa Catarina. O texto aponta desafios na gestão de projetos em Santa Catarina e sugere que a governança inteligente pode ser uma solução para aprimorar a gestão pública do estado.

**Palavras-chave:** Inovação; Cidade Inteligente; Governança Inteligente; Administração Pública; Gestão de Projetos.

# **1 INTRODUÇÃO**

Existem múltiplas definições do que vem a ser[[3]](#footnote-3) uma *cidade inteligente*, mas de forma geral, nas referidas palavras de Júnior *et. al* (2020, p.119), uma cidade pode ser definida como inteligente “se adotar um estilo inovador de governança colaborativa para projetar políticas urbanas, visando à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos”.

De acordo com Milton Santos (2007, p. 18), sobre o espaço do cidadão, reflexiona que "é no Território, tal como ele atualmente é, que a cidadania se dá tal como ela é hoje, isto é, incompleta". Nessa problemática, os gestores precisam apreender as mudanças no uso e na gestão do território, já que ambos se impõem e mudam no acelerado tempo, bem como garantir respeito à cultura e a liberdade.

Quando retomada a ideia central de “*cidade inteligente*”, mesmo sem haver um consenso sobre a definição do que seria o seu conceito, é de aceitação geral que as políticas urbanas inteligentes se refiram às iniciativas que usam as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para aumentar a qualidade de vida de seus habitantes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável (CAPDEVILA; ZARLENGA, 2015). Dessa forma, fica evidente que a participação cidadã engajada e de qualidade é essencial para o futuro das cidades, para que de fato as necessidades e anseios sejam mapeados e trabalhados de maneira eficiente.

Administrar uma cidade é algo muito complexo e requer o trabalho constante de compreensão das diferentes realidades e das potencialidades, e a perspectiva da *governança* é crucial para esse entendimento da estrutura e superestrutura. Odendaal (2003) indica que o termo governança em cidades se remete às formas pelas quais o governo local gerencia os seus espaços para alcançar o crescimento contínuo, a distribuição e a administração eficaz de seus negócios. Nota-se que nesta forma de governança as tomadas de decisão são geralmente de cima para baixo, ou *top-down.*

No entanto, conforme as análises de Capdevilla e Zarlenga (2015) sugerem, nas cidades inteligentes ambas as perspectivas, de cima para baixo e de baixo para cima, são complementares e sua combinação pode reforçar a colaboração entre diferentes partes interessadas da cidade. Para isso, são necessárias ferramentas adequadas para captar as informações, processá-las e assim agir assertivamente. Ecoando assim, a necessidade nesse espaço-tempo[[4]](#footnote-4), a função da *governança inteligente*[[5]](#footnote-5).

Na governança inteligente, a participação cidadã é fundamental e alguns dos principais elementos que colaboram para o seu desenvolvimento são: “dados; transparência; participação; contexto; cidadão; colaboração; desenvolvimento; tecnologia da informação e comunicação; e meio ambiente” (JÚNIOR *et. al.*, 2020, p. 119). Para tanto, nessa direção, são necessárias combinações e complementações de políticas públicas, ações de iniciativas privadas, inovações tecnológicas e capacitação cidadã.

Vale acrescentar ainda, conforme o *Ranking Connected Smart Cities* de 2022*,* no Brasil são cerca de 100 cidades inteligentes. Entre as dez principais posições destacam-se no Sul do Brasil, Curitiba e Florianópolis; no Sudeste, São Paulo, São Caetano do Sul, Campinas; no Centro-Oeste, Brasília; na região Nordeste, Salvador (RANKING CONNECTED SMART CITIES, 2022).

Paralelamente, no paradigma da inovação[[6]](#footnote-6) apresentam-se suportes para o processo da implantação das *maneiras* gestionárias. Assim sendo, o Guia para Inovação na Gestão Pública, desenvolvido pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional de Belo Horizonte - MG, indica que a inovação na gestão pública “envolve a introdução de novas práticas ou mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzem resultados positivos para o serviço público e para a sociedade” (MINAS GERAIS, 2018 p. 6).

Ademais, o guia aponta que atualmente diversas esferas do governo apresentam iniciativas inovadoras voltadas para o “aumento da transparência, responsabilização governamental, novos arranjos de políticas públicas, que fomentam a participação ativa da sociedade, utilização de tecnologias cada vez mais avançadas na ampliação do acesso aos serviços públicos” (MINAS GERAIS, 2018 p. 6). Contudo, reforça que “para que esse processo seja implementável, se faz necessário a constituição de um ambiente favorável ao surgimento de novas ideias” (MINAS GERAIS, 2018 p. 6).

O artigo tem como objetivo analisar o papel da inovação e tecnologia na governança pública inteligente, utilizando como exemplo a experiência do Escritório de Gestão de Projetos da Administração Pública do Estado de Santa Catarina (EPROJ) e o Núcleo de Gestão de Projetos da Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade (NUPROJ/SIE). A pesquisa busca entender como ambos contribuem para o incremento da governança pública inteligente em Santa Catarina.

Por meio do método empírico-analítico realizou-se a observação da gestão interna do NUPROJ/SIE. Com base em levantamentos bibliográficos, documentais e experiências vivenciadas *in loco*, foi descrito o seu processo de trabalho.

Em termos estruturais, os resultados deste trabalho estão apresentados em quatro seções, iniciando por esta introdução. Na segunda seção desdobra-se a forma mais específica do sistema de ações no estado de Santa Catarina, com base na inovação da gestão pública, especialmente quanto à gestão de projetos. Na terceira seção discerne-se e discute-se o resultado do caso da concretização do NUPROJ/SIE, localizado em Florianópolis – Santa Catarina. Por fim, estão as considerações finais, apresentando também as limitações deste estudo, e sugestões de pesquisas futuras. Por fim, lista-se as referências utilizadas na elaboração deste trabalho.

# **2 A EXPERIÊNCIA DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

No âmbito da administração pública, o desafio de implementar inovações tecnológicas na gestão se torna ainda maior diante da complexidade das ações e reconfigurações do papel do Estado e das suas obrigações legais.

Pinheiro e Rocha (2012, p. 211) apontam que “o escritório de gerenciamento de projetos públicos é um instrumento importante e robusto da gestão orientada para resultados, pois contribui para que tais projetos sejam implementados com grande chance de êxito”, no entanto, deixam claro que para usar qualquer metodologia, é necessário ter gestores qualificados e conscientes que possam incorporar recursos novos e lidar com mudanças culturais e de clima organizacional.

Nessas circunstâncias, dentro da análise da gestão pública, o principal beneficiado é o cidadão e, portanto, a busca pela otimização da gestão do tempo, dos recursos financeiros e humanos que o Estado dispõe e impõe, não somente é uma necessidade da gestão interna, mas também uma expectativa externa, da população.

A inovação é necessária para enfrentar desafios sociais complexos e melhorar os serviços públicos. A inovação em gestão de projetos no setor público pode se dar com a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços, métodos e técnicas de prestação de serviços públicos, que impliquem na melhoria de resultados para a sociedade (MULGAN e ALBURY, 2003).

A implementação de metodologias de gestão de projetos na execução de políticas públicas, por sua vez, é necessária e deve-se fomentar suas práticas e seu aprimoramento, adequando-se para a realidade de cada instituição pública, buscando os resultados que atendam às necessidades da sociedade.

Portanto, no âmbito de uma cultura gerencial de atuação, é importante que os servidores públicos compreendam o grau de relevância das novas metodologias de governança pública, a fim de gerar credibilidade e reconhecimento para sua consolidação na gestão pública.

No ano de 2012, foi firmado o financiamento para o estado de Santa Catarina devido às mudanças no cenário de arrecadação de impostos do estado, conforme explicam De Mattia, Corrêa e Corrêa (2020, p.5):

[...] diante do cenário de possível queda de arrecadação, devido à unificação do ICMS proposta pela União, a falta de investimentos públicos e necessidade de ampliação dos serviços ao cidadão, o governo do estado de Santa Catarina captou recursos de financiamentos com objetivo de alavancar a economia e garantir rápido avanço na infraestrutura e no desenvolvimento do estado. Os recursos captados somaram 10 bilhões de reais, tal montante gerou a necessidade de seu gerenciamento. Assim, o Programa Pacto por Santa Catarina (doravante chamado de PACTO) foi criado pelo Decreto n.º 1.064, de 17 de julho de 2012, com intuito de abranger os projetos em andamento em um único programa de gestão. Visando organizar e regulamentar a sistemática de trabalho do PACTO, Decreto n.º 1.537, de maio de 2013, o governo de SC constituiu oficialmente seu Escritório de Projetos do Pacto - EPPACTO.

Dessa forma, a criação do Escritório de Projetos do Pacto (EPPACTO) não foi diretamente o fruto de uma constatação da importância de se gerenciar projetos, mas esteve ligado à captação de recursos e necessidade imediata de gerenciá-los. O sistema de ação por parte da Administração Pública Estadual do Poder Executivo de Santa Catarina, o qual foi instituído através do Decreto n.º 1289, de 5 de setembro de 2017. Depois do fato, regulamentado pelo decreto n.º 632, de 2 de junho de 2020, que define enquanto principais objetivos da gestão de projetos da Administração Pública Estadual, no Art. 2º a saber:

I- Alcançar as metas previstas para os indicadores de desempenho e resultados aplicáveis especificamente aos projetos e programas; II- garantir e otimizar a transparência, o controle administrativo, a integridade, a governança e a inovação; e III - reduzir despesas de custeio e de capital, otimizando os recursos disponíveis e sua alocação, para assegurar prestação de serviço público com qualidade à sociedade (SANTA CATARINA, 2020).

O EPROJ, percebendo a necessidade de embasar e fortalecer o conhecimento da gestão de projetos, buscou apoio metodológico junto ao *Project Management Institute* (PMI-SC), que por meio de sua diretoria de governo promove a gestão de projetos no setor público catarinense e assim realizaram conjuntamente ações para disseminar a cultura de gestão de projetos no setor público em Santa Catarina.

Um novo modelo de gestão pública estadual foi então estruturado pelo EPROJ baseado na lógica de projetos e identificou a oportunidade de sua implantação, possibilitando maior celeridade nas ações dos órgãos do governo e gerando consequentemente resultados no campo qualitativo para uma parte da sociedade.

Nesse sentido, ao EPROJ coube a instituição dos Núcleos Setoriais de Gestão de Projetos (NUPROJs), núcleos compostos por especialistas em gestão de projetos, que atuam no gerenciamento dos projetos específicos a cargo de órgão ou entidade com o suporte do EPROJ.

A contratação dos especialistas em gestão de projetos para desenvolver as atividades se deu via termos de cooperação técnica entre as Secretarias do Estado, o EPROJ e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC). Tal acordo incumbiu às Secretarias o repasse dos recursos financeiros, à FAPESC a contratação e ao EPROJ o treinamento e acompanhamento dos especialistas em gestão de projetos.

Ademais, a seleção dos especialistas se deu por meio de edital da FAPESC, que avaliou critérios de formação acadêmica e de experiência profissional. Após selecionados, os especialistas passaram por processo de capacitação para aprimorar o conhecimento do setor público e seus projetos, bem como das particularidades das ferramentas de gestão de projetos adotadas.

A primeira etapa da capacitação foi o curso de “Desenvolvimento de Gestores Públicos”, da Fundação Escola de Governo - ENA. Em seguida, o EPROJ promoveu diversos encontros com os especialistas para apresentar a metodologia de gestão do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (sigla em inglês PMBOK) adaptada ao setor público, e palestras com *stakeholders* da gestão pública (organização do Estado; ética no setor público; licitações e contratos; planejamento e orçamento público; indicadores de governo; protocolos eletrônicos, entre outros). Em seguida, houve oficinas de aplicação da metodologia do *Project Model Canvas* e utilização da plataforma SICOP do governo estadual, módulo Gestão de Projetos (GPP) - que trataremos melhor adiante (FAVARETTO *et al.*, 2022).

As ferramentas adotadas pelo EPROJ para o gerenciamento dos projetos são internas do governo de Santa Catarina, sendo as principais utilizadas para este fim, o Sistema Integrado de Controle de Obras Públicas (SICOP); o Sistema de Gestão de Projetos e Planejamento (GPP); o Sistema de Gestão de Protocolo Eletrônico (SGP-e); o Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), e o PROJETA SC (FAVARETTO *et al.*, 2022), os quais podem ser visualizados conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Sistema de ações adotadas para o gerenciamento de projeto internos de Santa Catarina

|  |  |
| --- | --- |
| **Ferramentas de gestão** | **Descrição** |
| Sistema Integrado de Controle de Obras Públicas (SICOP) | O SICOP foi instituído na Administração Pública através do Decreto nº 308, de 17 de agosto de 2015, como sistema oficial de planejamento, licitação, cadastro, gestão, acompanhamento e controle de obras (SANTA CATARINA, 2013). |
| Sistema de Gestão de Projetos e Planejamento (GPP) | Dentro do SICOP foi elaborado o Sistema de Gestão de Projetos e Planejamento (GPP), sendo a ferramenta de gestão de projetos da Administração Pública Estadual, cuja função é planejar, priorizar e monitorar as iniciativas do Estado, por meio de cadastramento e acompanhamento dos Projetos, e somente permite acesso aos servidores cadastrados nos projetos. |
| Sistema de Gestão de Protocolo Eletrônico (SGP-e) | O Sistema de Gestão de Protocolo Eletrônico (SGP-e) foi criado pelo Decreto nº 39, de 21 de fevereiro de 2019, a partir da iniciativa do “Projeto governo sem papel” para otimizar o gerenciamento de documentos e processos administrativos do governo do estado, tornando a autuação e tramitação mais eficiente, célere e segura. |
| Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF) | O Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF) é o sistema oficial de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade do estado de Santa Catarina, utilizado para integrar os contratos aos projetos cadastrados, facilitando a atualização de etapas do projeto. |
| PROJETA SC | O PROJETA-SC, elaborado pelo EPROJ, é uma plataforma *on-line* de monitoramento e acompanhamento dos projetos e ações do governo estadual, lançado em julho de 2021, e trata-se de uma evolução do GPP. É um painel que possibilita aos gestores e aos cidadãos realizarem consulta pública e acompanhamento dos projetos executados pela Administração Estadual (E-BOOK, 2021), promovendo maior transparência. |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base Santa Catarina, 2023.

Em relação aos sistemas SIGEF, SICOP/GPP e SGP-e, estes são integrados para facilitar a gestão. No cadastro e monitoramento dos projetos é possível integrar o número do processo do SGP-e para acompanhar os processos digitais referentes ao projeto, facilitando a gestão. Da mesma forma, os contratos cadastrados no SIGEF são integrados aos projetos para acompanhar automaticamente o percentual da sua execução financeira.

A função do EPROJ foi inicialmente planejar e instituir os Núcleos de Projetos - NUPROJs nas entidades estaduais. A implantação deles se deu primeiramente pela sensibilização e adesão das próprias entidades para implantação dos Núcleos. Em seguida, foram inaugurados os núcleos, e suas atividades foram regulamentadas através do Decreto nº 632 de junho de 2020, que também definiu seus responsáveis e os respectivos gestores de portfólio (o conjunto de projetos gerenciados).

# **3 A CONCRETIZAÇÃO DO NÚCLEO DE PROJETOS DA SECRETARIA DE ESTADO DA INFRAESTRUTURA E MOBILIDADE EM FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA**

Historicamente, as iniciativas governamentais para estimular a criação de centros de inovação (CIS) surgiram na Alemanha na década de 80, e considera que não apenas a inovação é importante, mas também sua difusão, incluindo-se os pequenos negócios fora de indústrias estabelecidas (NOOTEBOOM, COEHOORN, VAN DER ZWAAN, 1992 *apud* DEPINÉ e TEIXEIRA, 2018).

Nesse sentido, os Sistemas Regionais de Inovação podem ser definidos como conjuntos de redes entre agentes públicos e privados que interagem em um território específico, utilizando sua infraestrutura para gerar e ampliar conhecimento e inovação por meio de feedback mútuo. Isso ocorre como resultado da reestruturação industrial das regiões europeias nas últimas três décadas (MOUTINHO *et al*, 2015 *apud* DE MATOS e ESTEVES, 2017).

No estado de Santa Catarina, os esforços para formalização de um Sistema Regional de Inovação:

[...] iniciaram pela instalação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em 1960. Mas foi somente em 1985, por meio da Superintendência de Tecnologia, Minas e Energia, que o apoio a pesquisa e inovação iniciou. Com a criação das mais diversas instituições criadas ao longo desse período, o Sistema Regional de Inovação Catarinense foi se consolidando (DE MATOS e ESTEVES, 2017, p. 6).

Em 15 de janeiro de 2008, o estado de Santa Catarina aprovou a lei nº 14.328, lei específica de incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo. Em 2010 foi aprovada pelo Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação – CONCITI a Política Catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), o documento destaca:

A importância da CT&I para o desenvolvimento sustentável, resultando na melhoria das condições econômicas, ambientais e sociais para todos os cidadãos, solidificando o processo de descentralização (SANTA CATARINA, 2010).

O estado de Santa Catarina foi a primeira unidade da federação do Brasil a formar um Pacto pela Inovação, um conjunto de ações estratégicas definidas entre as entidades públicas e privadas, que juntas contribuem em suprir as principais defasagens do ecossistema de inovação do estado. A Rede Catarinense de Centros de Inovação[[7]](#footnote-7) (Figura 1), faz parte deste pacto e no que lhe concerne conta com 15 centros de inovação, 9 em operação e 6 em implantação, que são ambientes criados para promover e dar suporte ao empreendedorismo, ajudando a criar e expandir negócios inovadores, possui em sua maioria centros de iniciativa pública e de iniciativa privada, e têm por missão fortalecer o ecossistema de inovação e gerar negócios inovadores no estado de Santa Catarina.

Figura 1 – Espacialização das Unidades dos Centros de Inovação em Santa Catarina - 2022

Uma imagem contendo guarda-chuva

Descrição gerada automaticamente

Fonte: CENTRO DE INOVAÇÃO, SANTA CATARINA, 2023

A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) também cumpre seu papel, pois conta com o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), criado para atender à Lei Catarinense de Inovação citada anteriormente, e fornece bolsas de estudo com objetivo de estimular a participação do pesquisador público na atividade de inovação. Conta também com o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP).

As cidades catarinenses mais bem posicionadas no *Ranking Connected Smart Cities* (RCSC)no recorte de Tecnologia e Inovação são Florianópolis, Jaraguá do Sul, Blumenau, Criciúma, Itajaí, Balneário Camboriú, Joinville, Biguaçu e Lages. Deste modo, apresenta-se a Tabela 1.

Tabela 1 – Tecnologia e Inovação Ranking Connected Smart Cities em Santa Catarina – 2022

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Posição** | **Municípios** | **Nota** | **Porte** |
| 1 | Florianópolis | 5,922 | Mais de 500 mil |
| 2 | Jaraguá do Sul | 5,601 | 100 a 500 mil |
| 3 | Blumenau | 5,055 | 101 a 500 mil |
| 4 | Criciúma | 4,667 | 102 a 500 mil |
| 5 | Itajaí | 4,525 | 103 a 500 mil |
| 6 | Balneário Camboriú | 4,452 | 104 a 500 mil |
| 7 | Joinville | 4,447 | Mais de 500 mil |
| 8 | Biguaçu | 4,176 | 50 a 100 mil |
| 9 | Lages | 4,141 | 100 a 500 mil |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no *Ranking Connected Smart Cities*, 2023. Nota 1: Dentre os 75 indicadores avaliados, o total de pontos do Ranking Connected Smart Cities, edição 2022 é de 70,0 pontos. Nota 2) Cálculo: O valor ponderado de cada fator analisado para cada cidade é baseado na relação direta com os valores observados nas outras cidades. Permite, portanto, que a ordem de grandeza desses valores seja relativa ao conjunto de valores observados. O cálculo do valor ponderado de cada fator em cada cidade leva em consideração o valor observado (aferido ou inferido) em uma cidade em relação aos valores máximo e mínimo observados em outras cidades. A relação matemática entre esses valores é multiplicada pelo peso de relevância atribuído ao fator concernente.

Segundo o *Ranking Connected Smart Cities* (2022), em comparação com ano de 2021, a cidade de Florianópolis (SC) sobe para a segunda posição do recorte, com destaque para 18 incubadoras de empresas e 2 parques tecnológicos. Já o recorte de Governançado *RCSC* é composto por 12 indicadores, sendo 5 concebidos para o próprio eixo de governança, 2 para o eixo de urbanismo, 2 para o eixo de saúde, 1 para o eixo de meio ambiente, 1 para o eixo de segurança e 1 para o eixo de educação, conforme pode visualizar na Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Representação dos Indicadores do recorte de Governança RCSC – 2022

Fonte: Adaptado pelos autores, com base no *Ranking Connected Smart Cities*, 2023

De acordo com a Figura 2, tal recorte é composto por 12 indicadores, sendo 5 concebidos para o próprio eixo de governança, 2 para o eixo de urbanismo, 2 para o eixo de saúde, 1 para o eixo de meio ambiente, 1 para o eixo de segurança e 1 para o eixo de educação, os serviços públicos e soluções ofertados aos cidadãos também fazem parte deste recorte. Com esse feito, os indicadores destacados acima, contam quanto a transparência do município, participação social, nível de desenvolvimento municipal e nível de formação do gestor da cidade (NECTA, 2022).

Acrescentando que, no estado de Santa Catarina, entre as múltiplas cidades mais bem posicionadas no *ranking* do recorte Governança sobressaem: Balneário Camboriú, Blumenau, Itajaí, Navegantes e Florianópolis (Tabela 2), ilustrado abaixo:

Tabela 2 – *Ranking* da Governança dos principais municípios do estado de Santa Catarina – 2022

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Posição** | **Municípios** | **Nota** | **Porte** |
| 1 | Balneário Camboriú | 8,888 | 100 a 500 mil |
| 2 | Blumenau | 8,268 | 100 a 500 mil |
| 3 | Itajaí | 7,709 | 101 a 500 mil |
| 4 | Navegantes | 7,191 | 50 a 100 mil |
| 5 | Florianópolis | 7,058 | Mais de 500 mil |
| 6 | Rio do Sul | 6,937 | 50 a 100 mil |
| 7 | Chapecó | 6,893 | 100 a 500 mil |
| 8 | Jaraguá do Sul | 6,859 | 100 a 500 mil |
| 9 | Brusque | 6,818 | 100 a 500 mil |
| 10 | Itapema | 6,778 | 50 a 100 mil |
| 11 | Criciúma | 6,657 | 100 a 500 mil |
| 12 | Joinville | 6,609 | Mais de 500 mil |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no *Ranking Connected Smart Cities*, 2023. Nota: recorte de Governança do *Ranking Connected Smart Cities* é: 26 cidades com até 100 mil habitantes, 47 cidades de porte médio (100 a 500 mil habitantes) e 27 cidades com mais de 500 mil habitantes.

A Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade de Santa Catarina (SIE) possui uma estrutura organizacional bastante complexa que contempla suas diversas atribuições, descritas na Seção VIII da Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019, entre elas está, “planejar, formular e normatizar políticas, programas, projetos e ações referentes aos sistemas portuário e de mobilidade rodoviária, ferroviária, hidroviária, aeroviária, cicloviária e de pedestres” (SANTA CATARINA, 2019). Conforme a especialização de cada um deles, pode ser visualizado no organograma expresso na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade de Santa Catarina

Interface gráfica do usuário, Diagrama

Descrição gerada automaticamente

Fonte: SANTA CATARINA, 2023.

Diante do organograma expresso na Figura 3 acima, a alocação dos especialistas dentro dos núcleos ocorreu de forma estratégica, e no caso da SIE, os profissionais foram alocados conforme as necessidades de demandas identificadas como prioritárias pelo gestor de portfólio local. A implantação do NUPROJ/SIE ocorreu durante o período de Pandemia pela COVID-19, em 2020, dificultando a inserção da nova cultura de gestão de projetos. Além disso, concomitantemente, ocorreram transições políticas no cenário da sua gestão interna, com troca de gestores e saída de diversos servidores.

Em sua fase de implantação, ocorrida no segundo semestre de 2020, o NUPROJ/SIE elaborou um diagnóstico de situação para identificar o cenário de gestão de projetos do órgão e dos projetos mapeados do estado para cadastro. Os projetos foram cadastrados na Plataforma, qualificados com cronogramas, prazos, custos e gestores responsáveis, análise de consistências de demandas, qualificação e estruturação dos projetos através das ferramentas de gerenciamento. No final de 2020, apresentavam-se 56 projetos em andamento com valor total planejado de R$ 1.417.029.562,43.

Inicialmente, houve conflitos de nomenclatura devido ao fato de que a gestão na secretaria era baseada em contratos, o que levava à confusão com os projetos específicos de engenharia, também conhecidos como projetos de obra. No entanto, na gestão de projetos, o termo "projeto" é utilizado desde sua iniciação, ou seja, desde a fase de planejamento, até o encerramento, quando são entregues as últimas documentações necessárias. Logo, é importante distinguir esses dois conceitos e compreender que a gestão de projetos abrange todo o ciclo de vida do projeto, desde a concepção até a finalização.

Na SIE, diversas situações, tais como gargalos na comunicação interna e externa e sua estrutura organizacional em setores, criaram riscos para o sucesso dos projetos. É comum que um mesmo projeto seja conduzido por mais de uma Superintendência e por diversas gerências até sua conclusão, o que pode resultar na perda de informações importantes ao longo do caminho. Esses problemas de comunicação e estrutura organizacional podem afetar negativamente a qualidade do projeto e comprometer sua entrega dentro do prazo e orçamento previstos. É fundamental, portanto, identificar e solucionar esses problemas para garantir o sucesso dos projetos na SIE.

Durante a segunda fase de implantação em 2021, houve uma intensificação da disseminação e aperfeiçoamento dos processos de planejamento, envolvendo tanto o corpo técnico quanto os gestores setoriais. Além disso, houve um aumento na execução e monitoramento dos projetos. O NUPROJ/SIE contou com a certificação de 6 profissionais pelo EPROJ, que também realizaram treinamentos para outros agentes da secretaria. Como resultado, o núcleo alcançou o número de 214 projetos em 2021, demonstrando um avanço significativo na gestão de projetos dentro da SIE.

No processo do ano de 2022 o quadro de especialistas em gestão de projetos NUPROJ/SIE contava com 8 profissionais, e 342 projetos em andamento, com o valor total planejado de R$ 10.912.803.354,97. Cada especialista foi alocado em diferentes departamentos dentro da SIE, pois, cada realidade enfrenta seus próprios desafios, e apesar do NUPROJ trabalhar de maneira unificada, percebeu-se a importância da atuação estratégica para cada cenário particular.

O fato de o gestor de portfólio ter sido alocado no gabinete facilitou as tomadas de decisões junto ao principal patrocinador, o Secretário da Infraestrutura. Todos os projetos passam pelo crivo do Secretário para direcionar e acompanhar o que está sendo planejado e após serem cadastrados na plataforma são encaminhados para serem homologados pelo mesmo.

No âmbito da Superintendência de Planejamento e Gestão (SPG) da SIE, a adesão da metodologia do EPROJ pela plataforma PROJETA-SC tem acontecido de forma gradativa. Das suas oito gerências, a Gerência de Captação de Recursos e Projetos Especiais, onde são acompanhados os projetos de obras rodoviárias dos programas de financiamento, é a que mais utiliza a ferramenta. Recentemente, a utilização da plataforma PROJETA-SC tornou-se um requisito obrigatório no edital de licitação, para a contratação da gerenciadora do programa de financiamento.

A gestão dos projetos de pavimentação e manutenção da Superintendência de Infraestrutura (SIN) realiza mensalmente relatórios de todos os seus projetos para alimentar os indicadores do governo, em 2022 contou com 108 projetos no Portfólio Novos Rumos e 49 projetos no de Manutenção Descontinuada.

Na SIN a disseminação da utilização das ferramentas PROJETA-SC e SICOP/GPP enfrenta dificuldades em promover sua usabilidade, pois atualmente não atende completamente às necessidades reais do cotidiano dos servidores que atuam na ponta, dificultando assim seu engajamento. A falta de capacidade do atual sistema em extrair relatórios necessários às análises técnicas dos servidores é um exemplo claro desse obstáculo. Outra questão observada é a ausência de integração do PROJETA-SC com o Portal de Compras5, bem como outras ferramentas que poderiam ser automatizadas, a exemplo da deliberação do grupo gestor de governo (GGG), entre outras.

Seria benéfico tornar a plataforma mais intuitiva e capaz de centralizar as informações que atualmente estão dispersas em diferentes plataformas, a fim de acelerar várias etapas do processo. Isso permitiria que os fiscais atualizassem as medições de cada obra de maneira mais eficiente, sem precisar acessar várias plataformas separadas para essa finalidade. Entende-se que a melhoria contínua do PROJETA-SC e sua integração com outras plataformas do governo do estado resultaria no melhor engajamento dos servidores, e mais celeridade na gestão de projetos do governo.

Com a implementação da Reforma Administrativa no estado de Santa Catarina e aprovação da Lei Complementar nº 741 de 12 de junho de 2019, a SIE absorveu as obras civis dos diversos órgãos do governo, assistindo à Superintendência de Obras Civis e Hidráulicas(SOC) atender às: solicitações de projetos de arquitetura e engenharia; execução de obras; vistorias e/ou laudos técnicos; análise técnica; manutenção e fiscalização de obras civis e hidráulicas.

É um grande desafio para a SOC orientar os demais órgãos para serem acatados o Princípio da Legalidade da Lei Complementar 741/2019 e as diretrizes estabelecidas. Os desafios dessa gestão envolvem, por exemplo: gerenciar as oito regionais distribuídas pelo estado; gerenciar projetos de outros órgãos que envolvem questões de comunicação; dificuldade em compilar resultados pelos contratos serem cadastrados por cada órgão contratante; atrasos no recebimento de documentações; fluxo incorreto das solicitações de apoio técnico; procedimentos incorretos quanto à fiscalização, etc.

Foram identificadas, junto à Assessoria Especial da SOC, proposições de melhorias no desenvolvimento dos trabalhos, como: a definição de fluxograma de processos, padronização de documentos técnicos, uniformização das orientações técnicas, o *checklist* de itens gerais, entre outros.

Tais mecanismos permitirão o direcionamento mais assertivo das demandas técnicas dos órgãos setoriais, impactando positivamente na agilidade das análises e soluções técnicas, na fluidez da comunicação das partes interessadas com a equipe do projeto, no alinhamento de prazos de entrega e por fim no amadurecimento da gestão de projetos de obras civis e hidráulicas.

O NUPROJ/SIE foi vencedor do prêmio de melhor Núcleo de Projetos do estado de Santa Catarina promovido pelo EPROJ e foi o 2º colocado no Prêmio do PMI /SC, categoria *PMO* em 2021. Em junho de 2022 o núcleo ganhou o 2º lugar do Prêmio Inovação Catarinense - Professor Caspar Erich Stemmer 2021, na Categoria “governo inovador”, organizado pela FAPESC. Tais premiações são importantes para disseminar os trabalhos desenvolvidos pelo núcleo, e para promover a cultura de gestão de projetos não somente na SIE, mas no governo do estado de Santa Catarina.

# **4 CONCLUSÕES**

Procurou-se demonstrar, neste texto, que diversas iniciativas de inovação que incrementam a *governança inteligente* no estado de Santa Catarina vêm sendo implementadas e têm gerado novas possibilidades na gestão pública estadual. O objetivo central do artigo foi analisar o papel da inovação e tecnologia na governança pública inteligente, utilizando-se como guia a experiência do EPROJ, destacando-se o caso do NUPROJ/SIE.

O papel do EPROJ é fundamental no incremento da inovação e tecnologia na governança pública inteligente do estado, pois é responsável por coordenar e promover a gestão de projetos nas Secretarias Estaduais. No entanto, o objetivo é buscar estabelecer padrões e metodologias para a gestão de projetos, promovendo a eficiência e a transparência na utilização de recursos públicos. Ele também tem um papel relevante no incentivo à inovação e à tecnologia na administração pública, através da promoção de parcerias com instituições de pesquisa e desenvolvimento, dentre outras.

O NUPROJ/SIE, em especial, tem um papel fundamental nesse contexto, pois é responsável por gerir projetos de infraestrutura e mobilidade em Santa Catarina que são bastante expressivos em relevância e valores qualitativos. Para tanto conta com especialistas que buscam incrementar não somente as ferramentas técnicas de gestão de projetos, mas as metodologias e os treinamentos do corpo técnico, para promover a eficiência e a qualidade na execução e gestão dos projetos.

Assim sendo, o EPROJ e o NUPROJ/SIE têm um papel importante no incremento da inovação e tecnologia na governança pública inteligente de Santa Catarina, buscando promover a eficiência, a transparência e a participação dos cidadãos na gestão pública.

Em contradição, percebe-se as dificuldades existentes em tornar tais iniciativas acessíveis a todos os cidadãos e até mesmo aos próprios gestores públicos, servidores, terceirizados e comissionados, bem como apresentando um descompasso metodológico. Há diferentes plataformas e sistemas de gestão que ainda não estão integrados pelo governo estadual e que poderiam ser otimizados para aumentar a celeridade na alimentação e circulação das diferentes informações necessárias às decisões e execução da gestão pública estadual. Todavia, essas ações dependem não só de um incremento tecnológico, como também de vontade política e interesses genuínos de superar barreiras tão solidificadas na gestão pública.

Em síntese, os resultados devem ser considerados preliminares e, consequentemente, abrem-se possibilidade de futuras pesquisas. São apresentadas duas sugestões, a saber: 1) investigar as barreiras contratuais, jurídicas e outras que dificultam a integração dos sistemas e softwares de gestão utilizados pelo estado de Santa Catarina, identificando os gargalos existentes nesse processo de integração de informações e; 2) diante da percepção de que a inovação no setor público é um assunto complexo, sugere-se analisar as determinantes e/ou indutores da inovação nas diferentes fases da gestão pública.

**REFERÊNCIAS**

BIRKINSHAW, J.; Hamel, G.; MOL, M. J. Management innovation. Academy of Management Review, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008. Disponível em: <http://faculty.london.edu/jbirkinshaw/assets/documents/5034421969.pdf>. Acesso: 27 abr. 2023.

CAPDEVILA, I.; ZARLENGA, M.I. *Smart city or smart citizens*? *The Barcelona case*. **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n.3, p. 266-282, 2015.

CENTROS DE INOVAÇÃO DE SANTA CATARINA. Unidades. Disponível em: <http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/unidades/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

DE MATOS, G. P.; ESTEVES, P. C. L. **Sistema regional de inovação: a estrutura científica tecnológica de Santa Catarina**. Foz do Iguaçu, 2017.

DE MATTIA, C.; CORRÊA, F. E. L.; CORRÊA, V. S. A Eficiência de um Escritório de Projetos: Análise das melhores práticas. Anais do VIII SINGEP – São Paulo – SP – Brasil –, 2020.

DEPINÉ, A.; TEIXEIRA, C. S. Habitats de inovação: conceito e prática. **São Paulo: Perse**, 2018.

FAVARETTO, P.; VASCONCELLOS, J.; PEREIRA, J. C.; BIANCHET, L.; SCHLOSSER, L. H.; KURITA, R. Y.; BONFATTI, T. R. Implantação do Núcleo de Gestão de Projetos na Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade de Santa Catarina. in: **anais do evento científico do pmi-mg. anais...Belo Horizonte (MG)** *on line*, 2022. Disponível em: < <https://www.even3.com.br/anais/veventocientificopmimg/536188-implantacao-do-nucleo-de-gestao-de-projetos-na-secretaria-de-estado-da-infraestrutura-e-mobilidade-de-santa-catar/> . Acesso em: 28 fev. 2023.

GIFFINGER, R.; FERTNER, C.; KRAMAR, H.; KALASEK, R.; PICHLER-MILANOVIC, N.; MEIJERS, E. *Smart cities Ran,,king of European médium sized cities*. 2007. Disponível em: <https://i,,,,,,,,,gn.ku.dk/ansatte/landskabsarkitektur-planlaegning/?pure=files%2F37640170%2Fsmart_cities_final_report.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.

JÚNIOR, L. A. F.; GUIMARÃES, L. G. A.; COSTA, W. P. L. B.; CRUZ, V. L.; EL-AOUAR, W. A. Governança pública nas cidades inteligentes: revisão teórica sobre seus principais elementos. 2020. **Revista Do Serviço Público**, 71(c), 119-153.

KOCH, P.; HAUKNES, J. On innovation in the public sector. Publin Report n. D20. Oslo: NIFU STEP, 2005. Disponível em: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/> . Acesso: 27 abr. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para inovação na gestão pública**. – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol1_guia_para_inovacao_na_gestao_publica_baixa.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MULGAN, G.; Albury, D. Innovation in the public sector. London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003. Disponível em: <file:///D:/Downloads/innovation-in-thepublic-sector%20(1).pdf> . Acesso em: 27 abr. 2023.

NECTA. Ranking Connected Smart Cities 2022. Disponível em:  <https://ranking.connectedsmartcities.com.br/>. Acesso em: 14 jan. 2023.

ODENDAAL, N. Information and communication technology and local governance: understanding the difference between cities in developed and emerging economies. **Computers, Environmentand Urban Systems**, v. 27, p. 585- 607, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/223516398_Information_and_communication_technology_and_local_governance_Understanding_the_difference_between_cities_in_developed_and_emerging_economies>. Acesso em: 20 abri. 2023.

PINHEIRO, M. T.; SILVA, M. A. DA R. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista Do Serviço Público**, *63*(2), 2014, p. 199-215. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i2.95>. Acesso em: 28 mar. 2023.

RANKING CONNECTED SMART CITIES. Ranking Connected Smart Cities, 2022. Disponível em: [https:/ranking.connectedsmarticities.com.br/](https://chat.openai.com/ranking.connectedsmarticities.com.br/). Acesso em: 28 fev. 2023.

SANTA CATARINA. Decreto nº 632, de 2 de junho de 2020. Regulamenta o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e estabelece outras providências, Santa Catarina, 2020. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2020/000632-005-0-2020-006.htm>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SANTA CATARINA. Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências, Santa Catarina, 2019. Disponível em: <http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SANTA CATARINA. **Política catarinense de ciência, tecnologia e inovação**. Florianópolis: FAPESC, 2010.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade. Estrutura organizacional. Disponível em: <https://www.sie.sc.gov.br/estruturaorganizacional>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável. Política Catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação. Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://www.fapesc.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/04/Politica-Catarinense-de-CTI-2a-edicao-2010.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. Edusp, 2007.

SCIM. **Guia para inovação na gestão pública**. Belo Horizonte, MG, 2018 Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/guia-para-inovacao-na-gestao-publica>. Acesso em 19 jan. 2023.

SILVA, I. G.; LIMA, L. C. A INDISSOCIABILIDADE ESPAÇO-TEMPO COMO ELEMENTO DE COMPREENSÃO DA CIÊNCIA GEOGRÁFICA. **Geosul**, Florianópolis, v. 35, n. 76, p. 17-38, set./dez.2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/67990/44377>. Acesso em: 27 abr. 2023.

TAPARELLO, G. I. K.; IMMICH, J. L.; VASCONCELLOS, J.; SANTOS, L. N.; BIANCHET, L.; SCHLOSSER, L. H.; BONFATTI, T. R (organizadores). EBOOK - PROJETA -SC: Guia de boas práticas do Portal de Gestão de Projetos do Governo do estado de Santa Catarina – Projeta SC. 2021 Disponível em: <https://www.eproj.sc.gov.br/wp-content/uploads/2022/01/EBOOK-PROJETA-SC.pdf> . Acesso em: 05 ago. 2022.

1. Doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Geografia – UFSC. Especialista em Gestão de Projetos no Núcleo de Gestão de Projetos da Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade de Santa Catarina. Bolsista FAPESC pelo edital 47/2021. [↑](#footnote-ref-1)
2. Economista e mestrando em Geografia pelo Programa de Pós-graduação em Geografia – UFSC. Bolsista pelo CNPq. [↑](#footnote-ref-2)
3. ¹ Não basta a cidade *ser* inteligente, mas precisa *servir* aos cidadãos e instituições de forma inteligente, além disso a *smart city*:“é baseada em um bom desempenho que implica uma perspectiva de futuro na economia, na governança, na mobilidade, no meio ambiente e na vida das pessoas. Esse futuro é baseado em uma combinação inteligente de recursos com o auxílio de cidadãos autoconfiantes, independentes e conscientes” (GIFFINGER et al., 2007, p. 10-11). [↑](#footnote-ref-3)
4. Segundo Silvia e Lima (2020), propõe-se o debate do espaço e do tempo como categorias integradas, a fim de demonstrar a indissociabilidade desses conceitos, formando a categoria espaço-tempo para análises geográficas. [↑](#footnote-ref-4)
5. Para Júnior (2020, p.119): “o conceito de governança inteligente se dá pela associação entre o uso da tecnologia e o envolvimento dos atores locais, em especial o cidadão, para definição mais acertada das políticas públicas, coprodução de serviços e práticas de governo, gerando uma maior confiança na administração pública”. [↑](#footnote-ref-5)
6. A inovação no setor público pode ser vista sob vários aspectos, desde a geração e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços (Mulgan; Albury, 2003; Birkinshaw, Hamel; Mol, 2008), bem como a implementação de algo novo que tenha passado por melhorias (Koch; Hauknes, 2005) e somando-se na esfera organizacional ou administrativa. [↑](#footnote-ref-6)
7. Disponível em: <http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/unidades/> [↑](#footnote-ref-7)