

Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos

Secretaria das Cidades

Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos



SEGPLAN
SECRETARIA DE ESTADO DE
GESTÃO E PLANEJAMENTO



GOVERNO DE
GOIÁS
A FORÇA DO CORAÇÃO DO BRASIL

GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO
SUPERINTENDÊNCIA DE CENTRAL DE PLANEJAMENTO
GERÊNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRUTURANTES

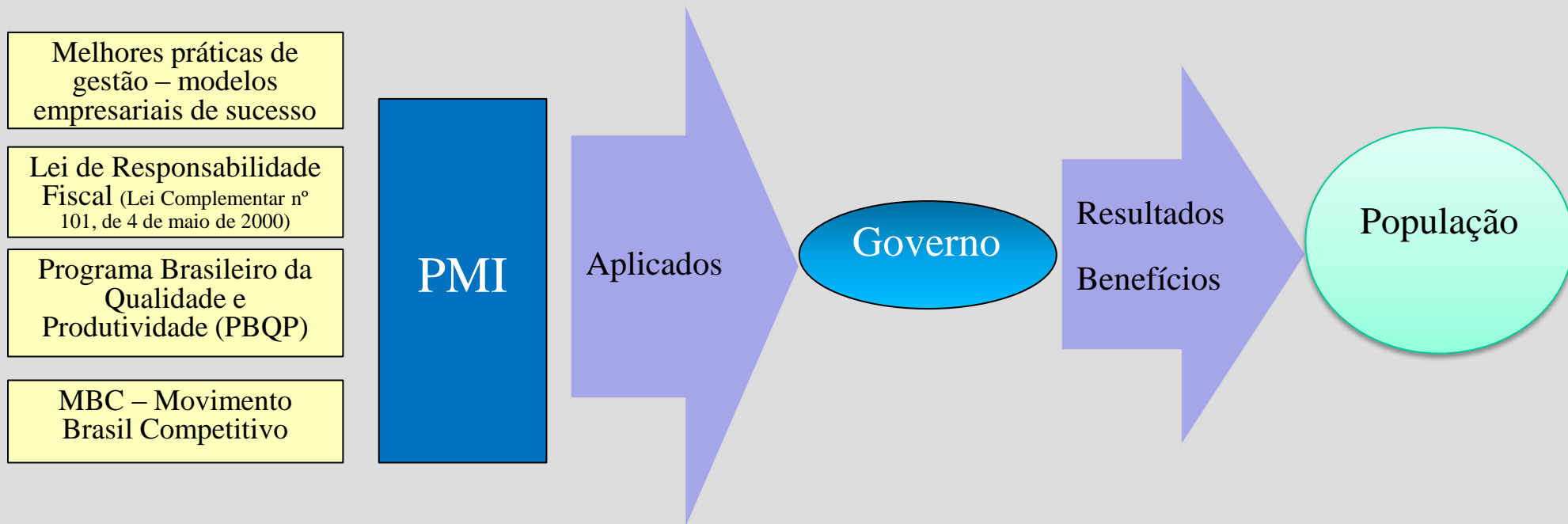


SEGPLAN
SECRETARIA DE ESTADO DE
GESTÃO E PLANEJAMENTO



GOVERNO DE
GOIÁS
A FORÇA DO CORAÇÃO DO BRASIL

Evolução da Administração no Setor Público



“A adequada capacitação de pessoal e o emprego de modernas técnicas de gestão são fatores críticos de sucesso, independente da esfera de governo. Dentre as metodologias de gestão reconhecidas e praticadas por organizações de governo, destaca-se a do Project Management Institute – PMI” — (Fonte : artigo Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas - Marcelo Ozorio Rosa)

ESCRITÓRIOS DE PROJETOS e INICIATIVAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO



PMI – Project Management Institute



- Instituição Internacional sem fins lucrativos criada em 1969.

- Mais de 600.000 membros em 185 países.
- Desenvolve normas, programas educacionais e certificação profissional.
- Visa profissionalizar e expandir o conhecimento na área de Gerenciamento de Projetos.

Fonte : PMI Annual Report 2010

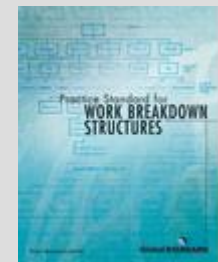
Guia Pmbok

- **PMBOK – Project Management Body of Knowledge**
- **4ª Edição**
- **Aprovado pelo ANSI (American National Standards Institute).**



Outros padrões do PMI

- **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**
- **Standard for Portfolio Management**
- **Practice Standard for Work Breakdown Structures**
- **Government Extension to the PMBOK Guide**



Conceito de Projeto

“Um projeto é um **empreendimento TEMPORÁRIO** que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado **ÚNICO**.”

- **Elaboração Progressiva** : desenvolvimento de forma incremental
- Combinação de 4 fatores : escopo, tempo, custo, qualidade
- **Programa** : conjunto de Projetos gerenciados de maneira coordenada para obtenção de benefícios que não poderiam ser alcançados se gerenciados individualmente.
- **Portfolio** : conjunto de Projetos/Programas agrupados para facilitar o gerenciamento e a coordenação do trabalho de modo a potencializar o alcance de objetivos estratégicos.

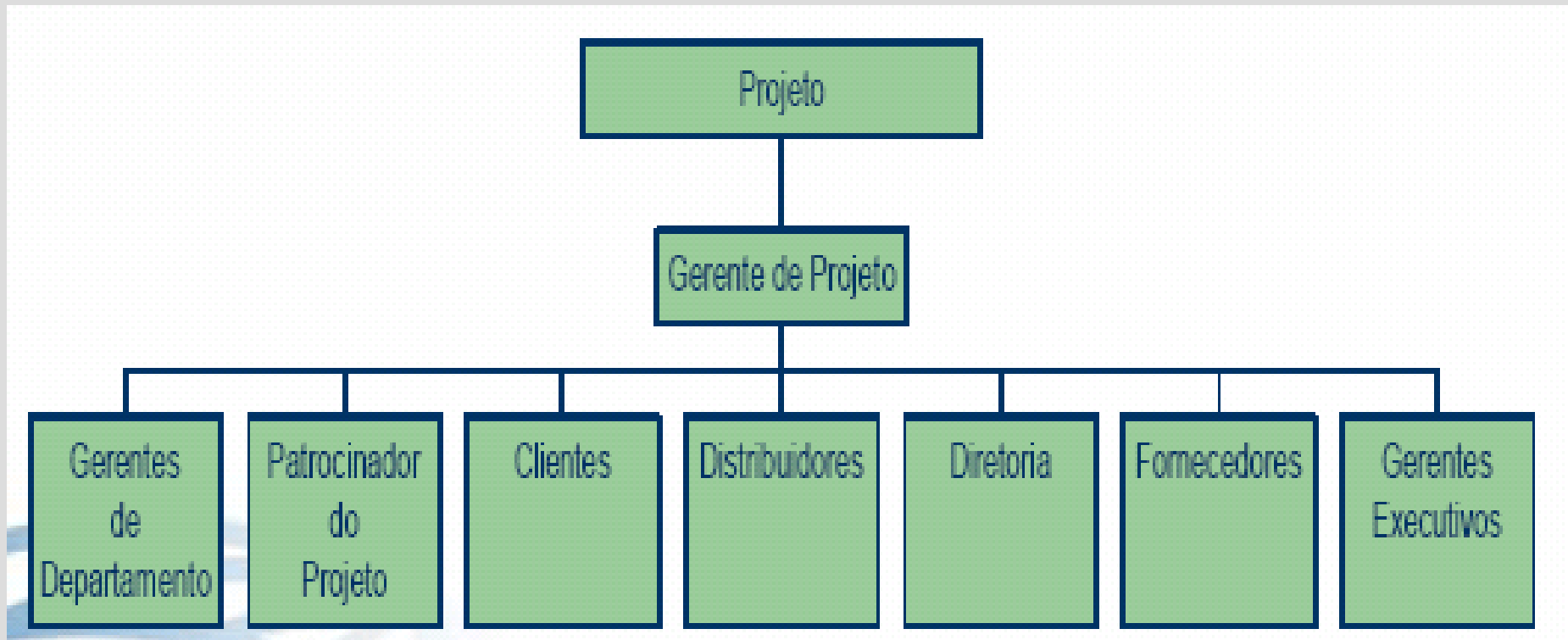
Projeto x Operação Continuada

- Projeto é um empreendimento **único** e não repetitivo, de **duração determinada**, formalmente organizado e que congrega e aplica **recursos** múltiplos e finitos visando o cumprimento de **objetivos pré-estabelecidos**.
- Operações continuadas são tarefas realizadas de forma permanente, sem data de término. Geralmente repetem o mesmo processo.

O que existe em um projeto?

- Início, meio e fim
- Recursos (Trabalho e Materiais)
- Custos
- Seu progresso pode ser medido
- Líder
- Planejamento
- Coexistência com outros projetos
- Afetado por forças internas e externas

Stakeholders do Projeto



São indivíduos ou organizações ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados por seus resultados.

Mapeamento de grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento Controle	Encerramento
INTEGRAÇÃO	4.1 - Desenvolver o termo de abertura de projeto	4.2 - Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	4.3 - Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o Controle Integrado de mudanças	4.6 - Encerrar o Projeto ou fase
ESCOPO		5.1 - Coletar os requisitos 5.2 - Definir o escopo 5.3 - Criar EAP		5.4 - Verificar o escopo 5.5 - Controlar o escopo	
TEMPO		6.1 - Definir as atividades 6.2 - Sequenciar as atividades 6.3 - Estimar recursos das atividades 6.4 - Estimar as durações das atividades 6.5 - Desenvolver o cronograma		6.6 - Controlar o cronograma	
CUSTO		7.1 - Estimar Custos 7.2 - Determinar o orçamento		7.3 - Controlar custos	
QUALIDADE		8.1 - Planejar a qualidade	8.2 - Realizar a garantia da qualidade	8.3 - Realizar o controle da qualidade	
RH		9.1 - Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 - Mobilizar a Equipe do Projeto 9.3 - Desenvolver a Equipe do Projeto 9.4 - Gerenciar a Equipe do Projeto		
COMUNICAÇÕES	10.1 - Identificar as Partes Interessadas	10.2 - Planejar as comunicações	10.3 - Distribuir informações 10.4 - Gerenciar Expectativas das partes interessadas	10.5 - Reportar o desempenho	
RISCO		11.1 - Plano de gerenciamento de riscos 11.2 - Identificar os riscos 11.3 - Exec. a análise qualitativa de riscos 11.4 - Exec. a análise quantitativa de riscos 11.5 - Planejar respostas de risco		11.6 - Monitorar e controlar risco	
AQUISIÇÕES		12.1 - Planejar Aquisições	12.2 - Realizar Aquisições	12.3 - Administrar Aquisições	12.4 - Encerrar Aquisições

Gerenciamento de Projetos

ÁREAS DE CONHECIMENTO

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento Controle	Encerramento
INTEGRAÇÃO	4.1 - Desenvolver o termo de abertura de projeto	4.2 - Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	4.3 - Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o Controle Integrado de mudanças	4.6 - Encerrar o Projeto ou fase
ESCOPO		5.1 - Coletar os requisitos 5.2 - Definir o escopo 5.3 - Criar EAP		5.4 - Verificar o escopo 5.5 - Controlar o escopo	
TEMPO		6.1 - Definir as atividades 6.2 - Sequenciar as atividades 6.3 - Estimar recursos das atividades 6.4 - Estimar as durações das atividades 6.5 - Desenvolver o cronograma		6.6 - Controlar o cronograma	
CUSTO		7.1 - Estimar Custos 7.2 - Determinar o orçamento		7.3 - Controlar custos	
QUALIDADE		8.1 - Planejar a qualidade	8.2 - Realizar a garantia da qualidade	8.3 - Realizar o controle da qualidade	
RH		9.1 - Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 - Mobilizar a Equipe do Projeto 9.3 - Desenvolver a Equipe do Projeto 9.4 - Gerenciar a Equipe do Projeto		
COMUNICAÇÕES	10.1 - Identificar as Partes Interessadas	10.2 - Planejar as comunicações	10.3 - Distribuir informações 10.4 - Gerenciar Expectativas das partes interessadas	10.5 - Reportar o desempenho	
RISCO		11.1 - Plano de gerenciamento de riscos 11.2 - Identificar os riscos 11.3 - Exec. a análise qualitativa de riscos 11.4 - Exec. a análise quantitativa de riscos 11.5 - Planejar respostas de risco		11.6 - Monitorar e controlar risco	
AQUISIÇÕES		12.1 - Planejar Aquisições	12.2 - Realizar Aquisições	12.3 - Administrar Aquisições	12.4 - Encerrar Aquisições

Gerenciamento de Projetos

FASES DO CICLO DE VIDA					
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento Controle	Encerramento
INTEGRAÇÃO	4.1 - Desenvolver o termo de abertura de projeto	4.2 - Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	4.3 - Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o Controle Integrado de mudanças	4.6 - Encerrar o Projeto ou fase
ESCOPO		5.1 - Coletar os requisitos 5.2 - Definir o escopo 5.3 - Criar EAP		5.4 - Verificar o escopo 5.5 - Controlar o escopo	
TEMPO		6.1 - Definir as atividades 6.2 - Sequenciar as atividades 6.3 - Estimar recursos das atividades 6.4 - Estimar as durações das atividades 6.5 - Desenvolver o cronograma		6.6 - Controlar o cronograma	
CUSTO		7.1 - Estimar Custos 7.2 - Determinar o orçamento		7.3 - Controlar custos	
QUALIDADE		8.1 - Planejar a qualidade	8.2 - Realizar a garantia da qualidade	8.3 - Realizar o controle da qualidade	
RH		9.1 - Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 - Mobilizar a Equipe do Projeto 9.3 - Desenvolver a Equipe do Projeto 9.4 - Gerenciar a Equipe do Projeto		
COMUNICAÇÕES	10.1 - Identificar as Partes Interessadas	10.2 - Planejar as comunicações	10.3 - Distribuir informações 10.4 - Gerenciar Expectativas das partes interessadas	10.5 - Reportar o desempenho	
RISCO		11.1 - Plano de gerenciamento de riscos 11.2 - Identificar os riscos 11.3 - Exec. a análise qualitativa de riscos 11.4 - Exec. a análise quantitativa de riscos 11.5 - Planejar respostas de risco		11.6 - Monitorar e controlar risco	
AQUISIÇÕES		12.1 - Planejar Aquisições	12.2 - Realizar Aquisições	12.3 - Administrar Aquisições	12.4 - Encerrar Aquisições

Gerenciamento de Projetos

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento Controle	Encerramento	
INTEGRAÇÃO	4.1 - Desenvolver o termo de abertura de projeto	4.2 - Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	4.3 - Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o Controle Integrado de mudanças	4.6 - Encerrar o Projeto ou fase	
ESCOPO		5.1 - Coletar os requisitos 5.2 - Definir o escopo 5.3 - Criar EAP		5.4 - Verificar o escopo 5.5 - Controlar o escopo		
TEMPO		6.1 - Definir as atividades 6.2 - Sequenciar as atividades 6.3 - Estimar recursos das atividades 6.4 - Estimar as durações das atividades 6.5 - Desenvolver o cronograma	42 PROCESSOS	6.6 - Controlar o cronograma		
CUSTO		7.1 - Estimar Custos 7.2 - Determinar o orçamento		7.3 - Controlar custos		
QUALIDADE		8.1 - Planejar a qualidade		8.2 - Realizar a garantia da qualidade	8.3 - Realizar o controle da qualidade	
RH		9.1 - Desenvolver o plano de recursos humanos		9.2 - Mobilizar a Equipe do Projeto 9.3 - Desenvolver a Equipe do Projeto 9.4 - Gerenciar a Equipe do Projeto		
COMUNICAÇÕES	10.1 - Identificar as Partes Interessadas	10.2 - Planejar as comunicações		10.3 - Distribuir informações 10.4 - Gerenciar Expectativas das partes interessadas	10.5 - Reportar o desempenho	
RISCO		11.1 - Plano de gerenciamento de riscos 11.2 - Identificar os riscos 11.3 - Exec. a análise qualitativa de riscos 11.4 - Exec. a análise quantitativa de riscos 11.5 - Planejar respostas de risco			11.6 - Monitorar e controlar risco	
AQUISIÇÕES		12.1 - Planejar Aquisições		12.2 - Realizar Aquisições	12.3 - Administrar Aquisições	12.4 - Encerrar Aquisições

Áreas de Conhecimento de Gerência de Projetos

- **Escopo** : garantir que o projeto inclui todo o trabalho requerido; define os limites do trabalho; subdivisão do trabalho em componentes menores com entregas;
- **Tempo** : garantir que o projeto seja realizado no tempo acordado;
- **Custo** : garantir que o projeto seja realizado dentro do orçamento aprovado (pessoas , equipamentos, materiais);
- **Qualidade** : garantir que o projeto atenda as necessidades que motivaram a sua criação;

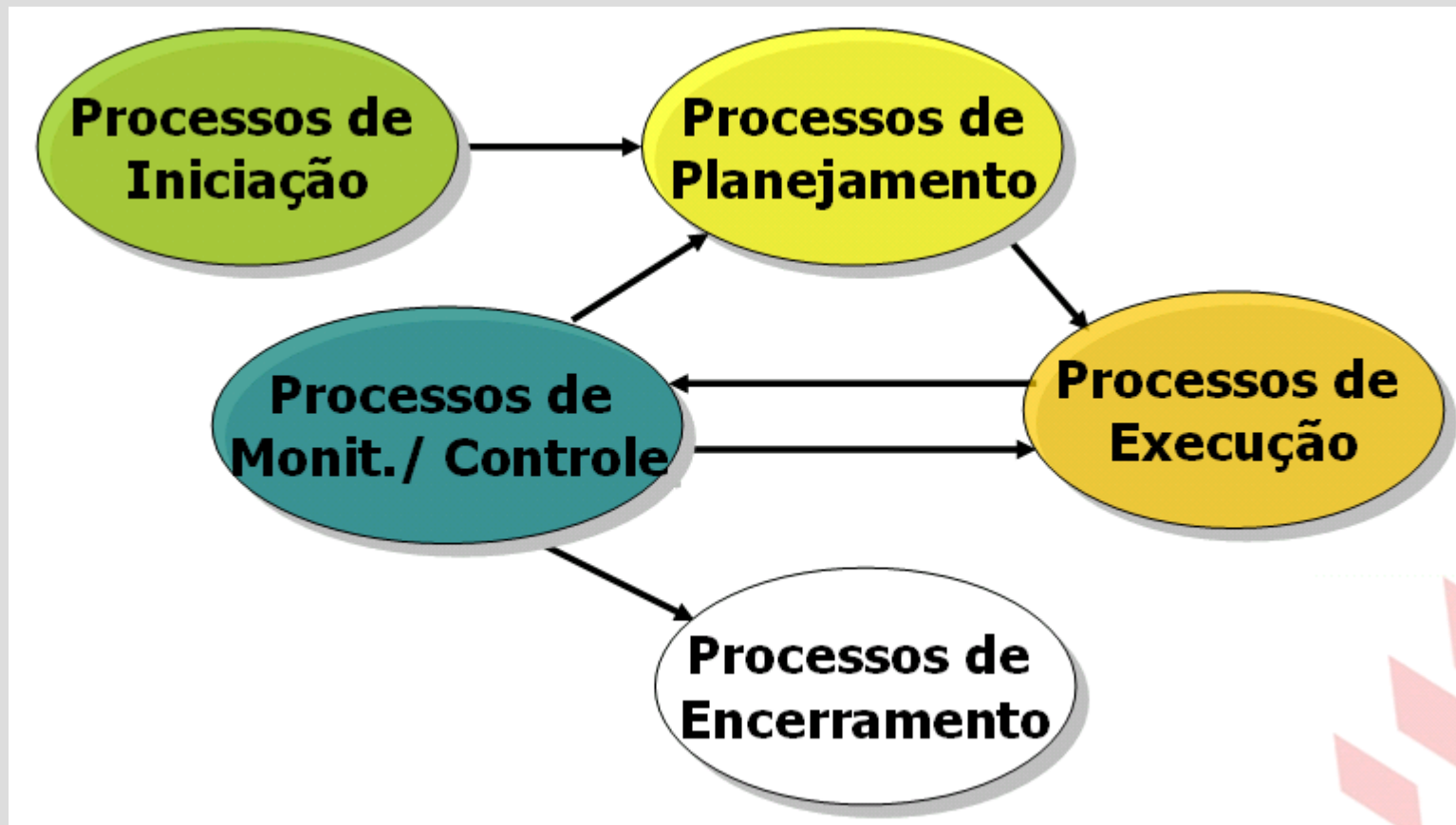


Áreas de Conhecimento de Gerência de Projetos

- **Recursos Humanos** : definir papéis e responsabilidades; gerenciar competências.
- **Comunicação** : garantir a distribuição das informações do projeto de forma apropriada e no tempo adequado;
- **Riscos** : identificação, análise e resposta aos riscos;
- **Aquisições** : aquisição de bens /serviços de fornecedores externos à organização, gerenciamento de contratos;
- **Integração** : garantir que os vários elementos do projeto estão propriamente coordenados;

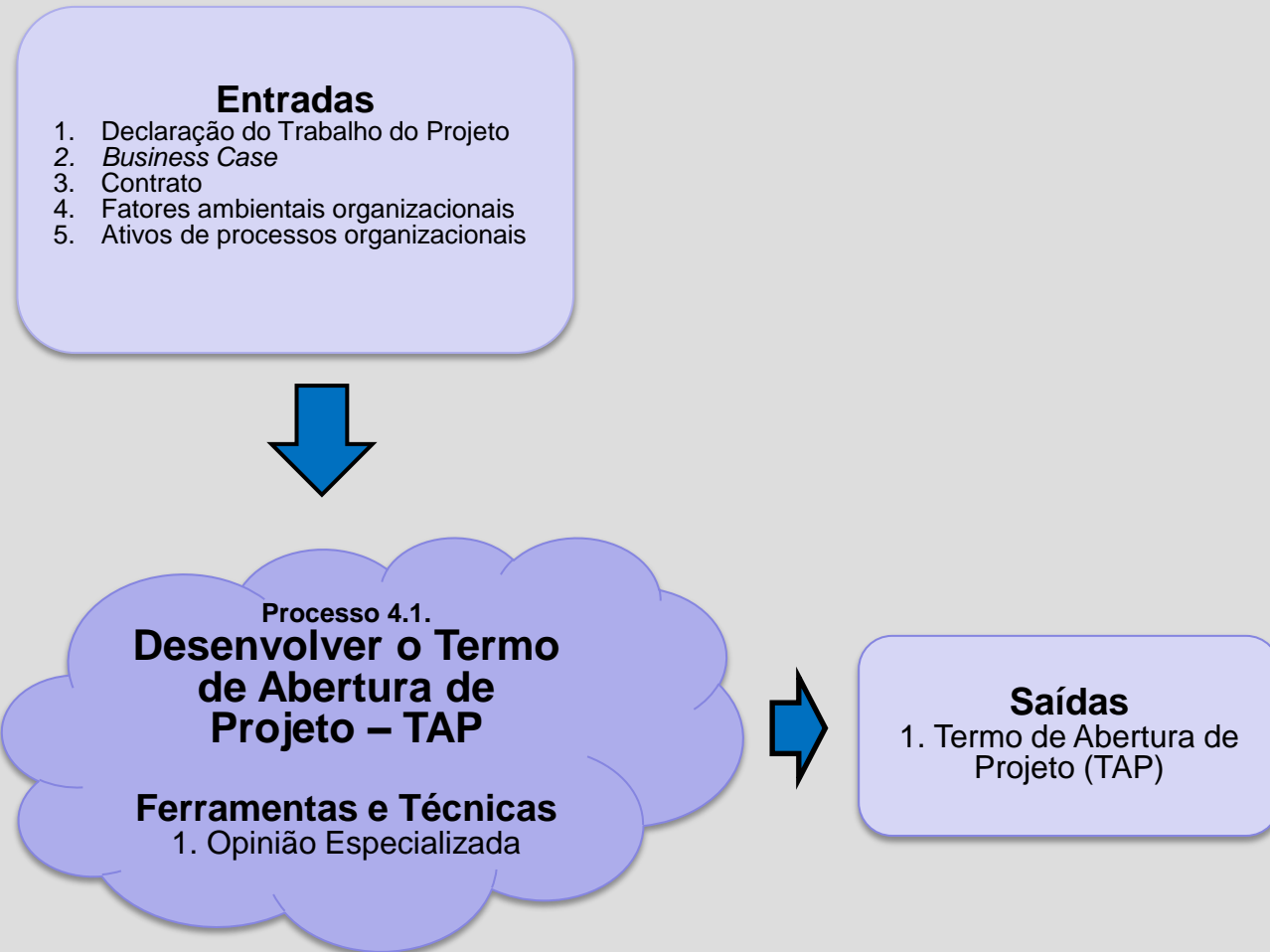


Processos no PMI – Ciclo de Vida



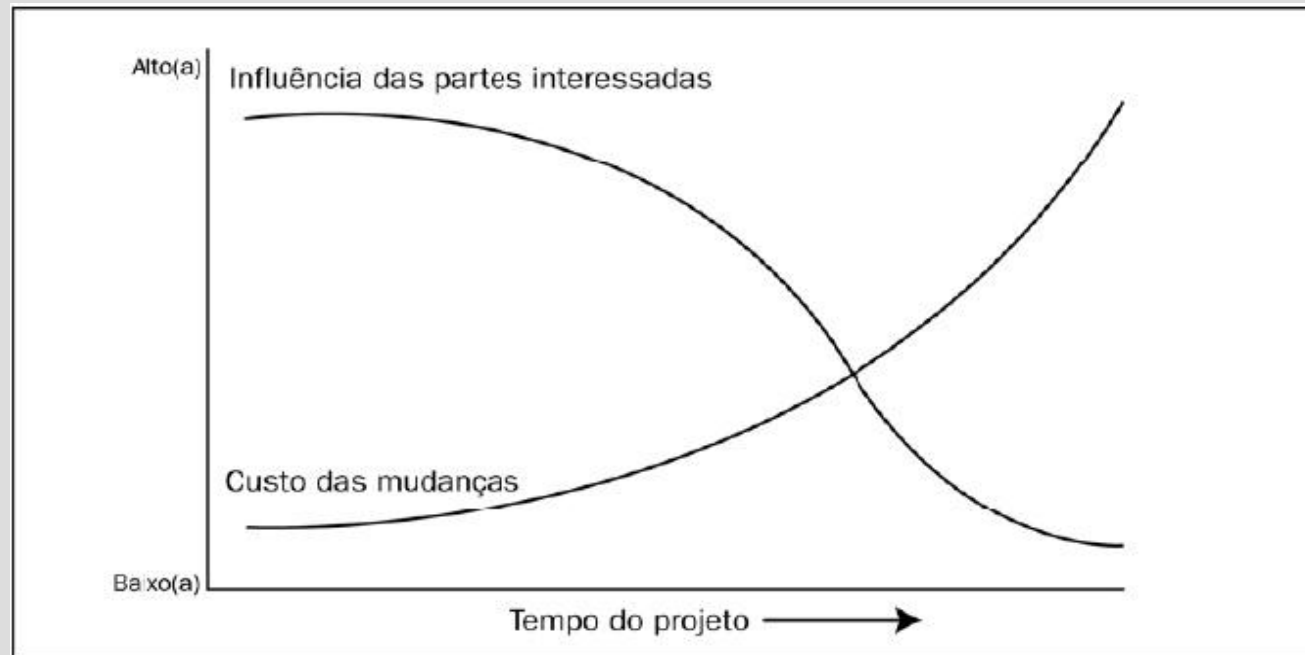
Processos : “Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”

	Iniciação
INTEGRAÇÃO	4.1 - Desenvolver o termo de abertura de projeto
ESCOPO	
TEMPO	
CUSTO	
QUALIDADE	
RH	
COMUNICAÇÕES	10.1 - Identificar as Partes Interessadas
RISCO	
AQUISIÇÕES	

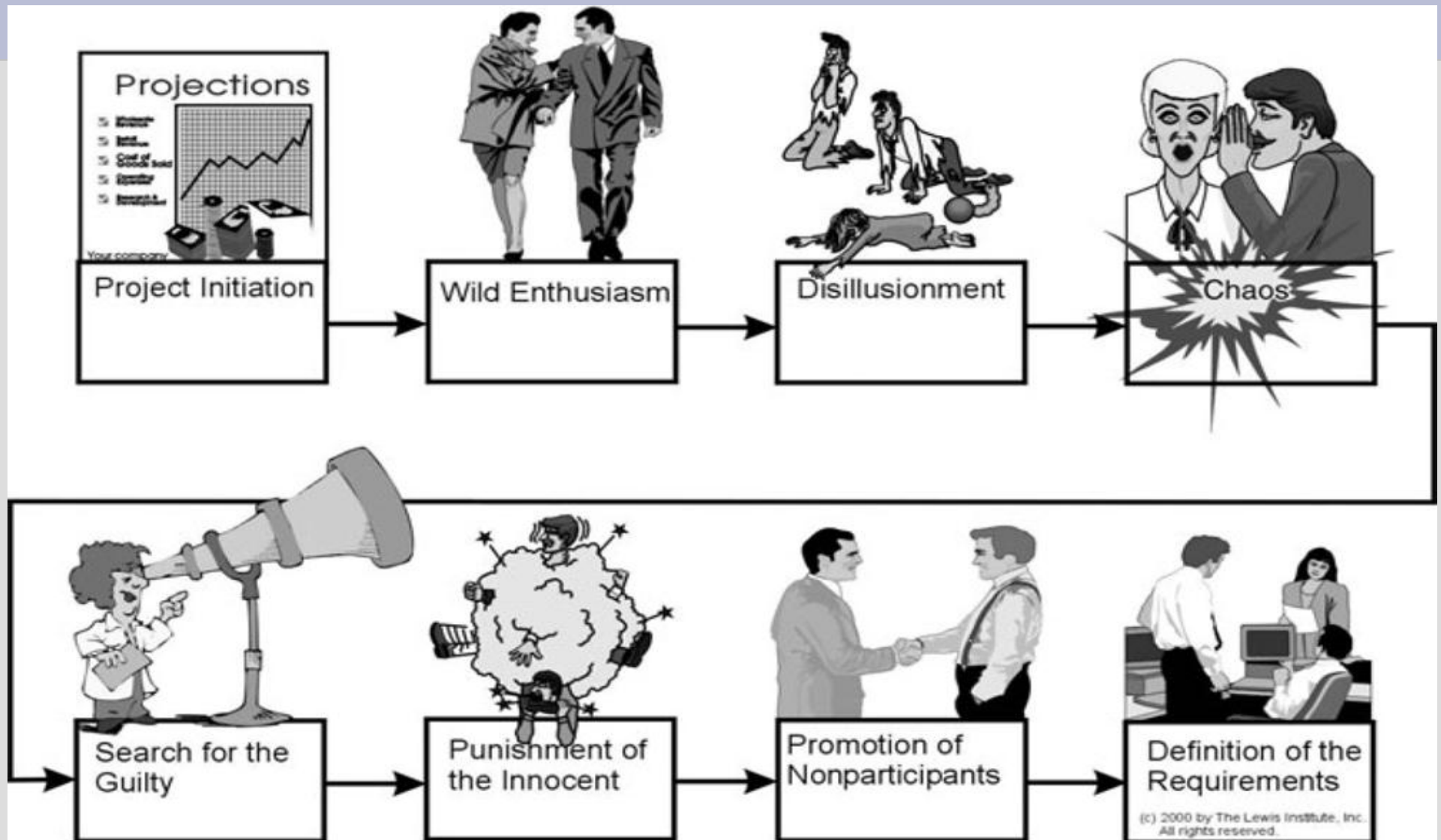


Ciclo de Vida

- Mudanças no projeto são mais fáceis e baratas no início, ficando mais caras e difíceis ao final do projeto.
- O risco é mais alto no início do Projeto e diminui gradativamente quanto mais perto o projeto estiver de sua conclusão.
- Os stakeholders tem mais alta probabilidade de influenciar o projeto nas fases iniciais, e menos chance de influenciar à medida que o Projeto avança.



Ciclo de Vida de um Projeto problemático

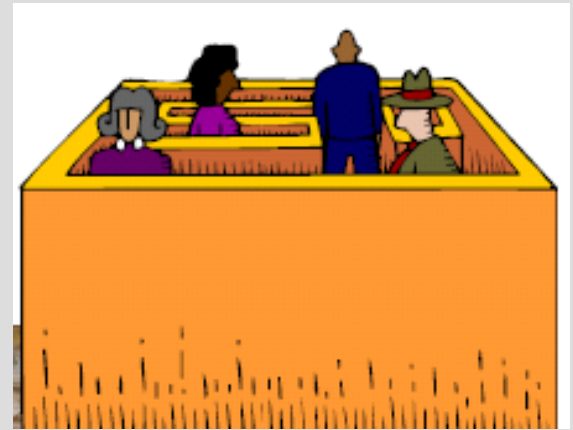


Fonte : Heagney, Joseph. "Chapter 1 - An Overview of Project Management".
Fundamentals of Project Management, Fourth Edition. AMACOM. © 2012.
Books24x7.

Contexto de projetos

- O início de um projeto....

“O projeto foi aprovado, pode começar a desenvolver o planejamento, porém não perca muito tempo com isso, pois temos trabalho a fazer”



“O projeto já está em andamento há 3 semanas e você será o gerente de projeto”

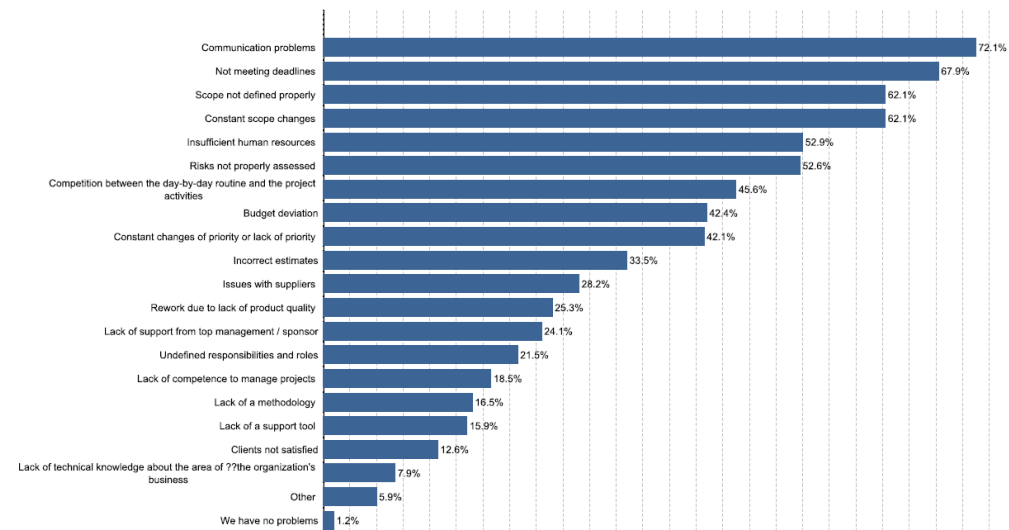


Causas de fracasso dos projetos

- Problemas de comunicação
- Escopo mal definido
- Mudanças de escopo constantes
- Cronogramas não realistas
- Metas e objetivos mal estabelecidos
- Informações insuficientes ou inadequadas;
- Tempo insuficiente para planejamento;
- Produtos finais mal definidos;
- Padrões de trabalho não estabelecidos;
- Má relação com os stakeholders do projeto;
- Expectativas não alinhadas com a realidade;
- Falta de participação da equipe na tomada de decisões;
- Projeto baseado no feeling dos envolvidos.

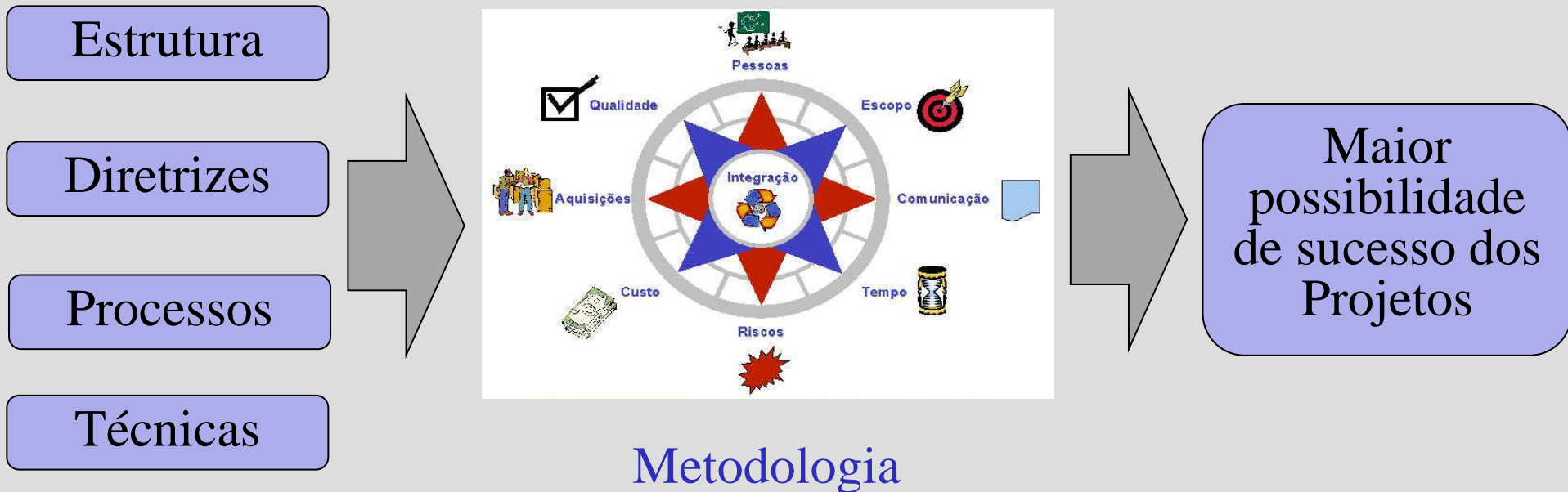
78 - The most common problems in projects

PMSURVEY.ORG
A GLOBAL INITIATIVE OF PMI CHAPTERS



Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto de forma a alcançar os requerimentos do projeto.

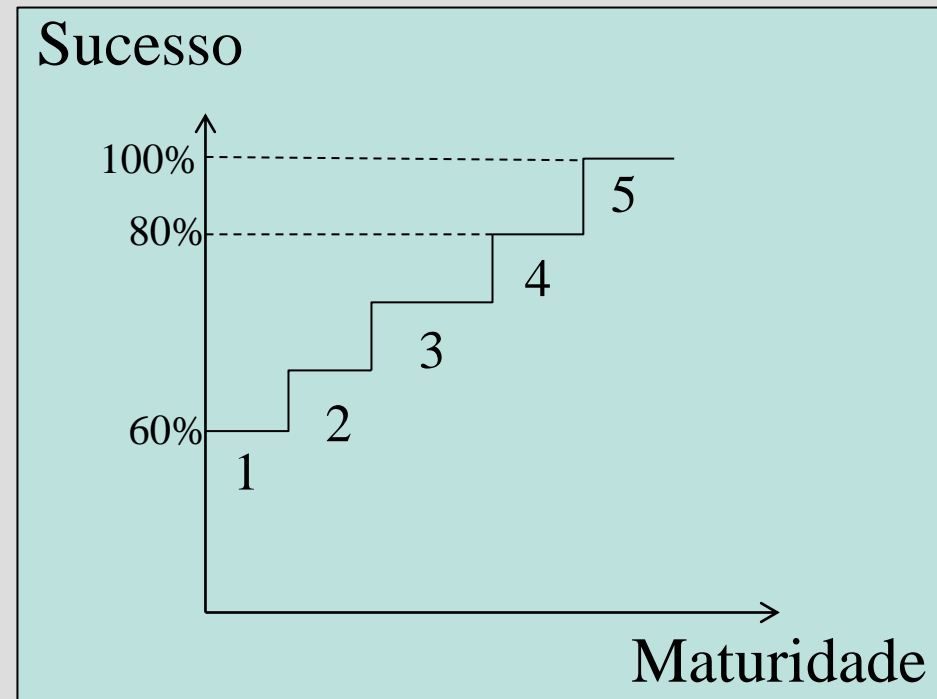


- Os processos e as técnicas de gerenciamento de projetos são utilizados para **coordenar os recursos** para se obter resultados pré-programados.

Maturidade em Gerenciamento de Projetos

→ Sucesso dos Projetos

Grau de Maturidade	Descrição
1	Inexistência de boas práticas: Não existe previsão. Grandes dificuldades na execução.
2	Dificuldades e insegurança nas previsões e execução.
3	As previsões apresentam erros.
4	As previsões têm alto grau de acerto. Execução eficiente.
5	Excelência: As previsões são otimizadas e com alto grau de acerto.



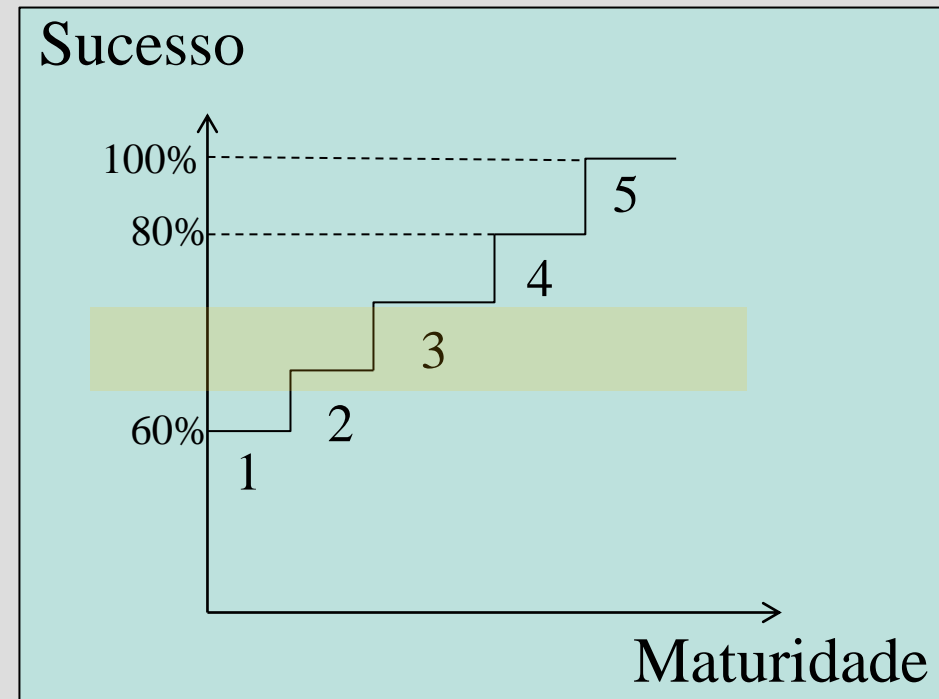
- Se a maturidade atual está acima de 4, o nível de sucesso provavelmente estará acima de 80%.

Fonte : Darci Prado - Revista Mundo PM - Abr-Mai/2011

Maturidade em Gerenciamento de Projetos

→ Sucesso dos Projetos

Grau de Maturidade	Descrição
1	Inexistência de boas práticas: Não existe previsão. Grandes dificuldades na execução.
2	Dificuldades e insegurança nas previsões e execução.
3	As previsões apresentam erros.
4	As previsões têm alto grau de acerto. Execução eficiente.
5	Excelência: As previsões são otimizadas e com alto grau de acerto.

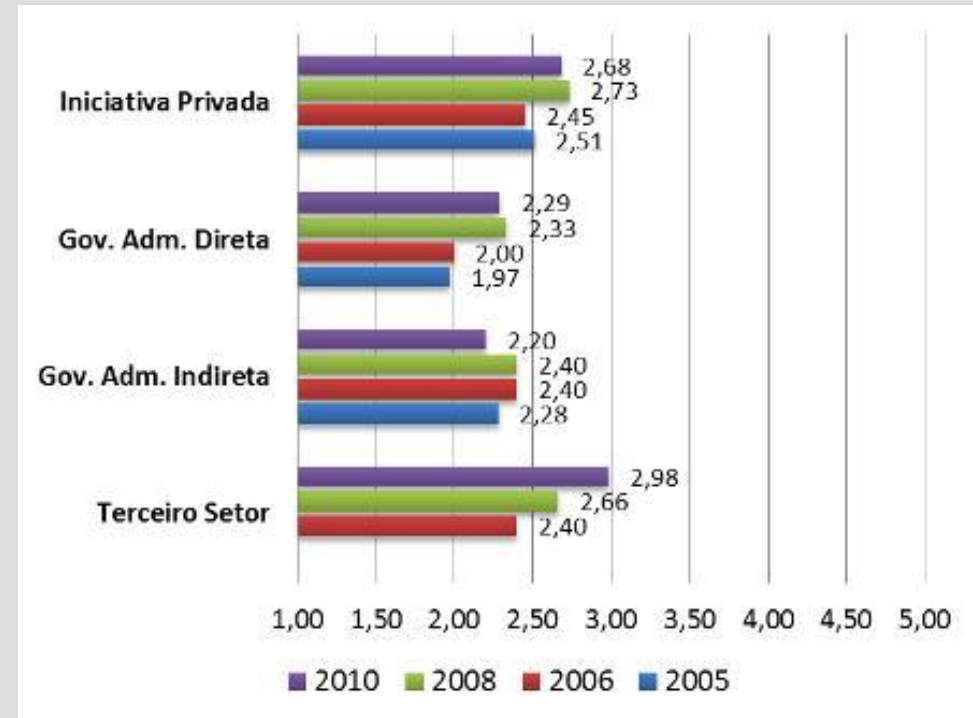
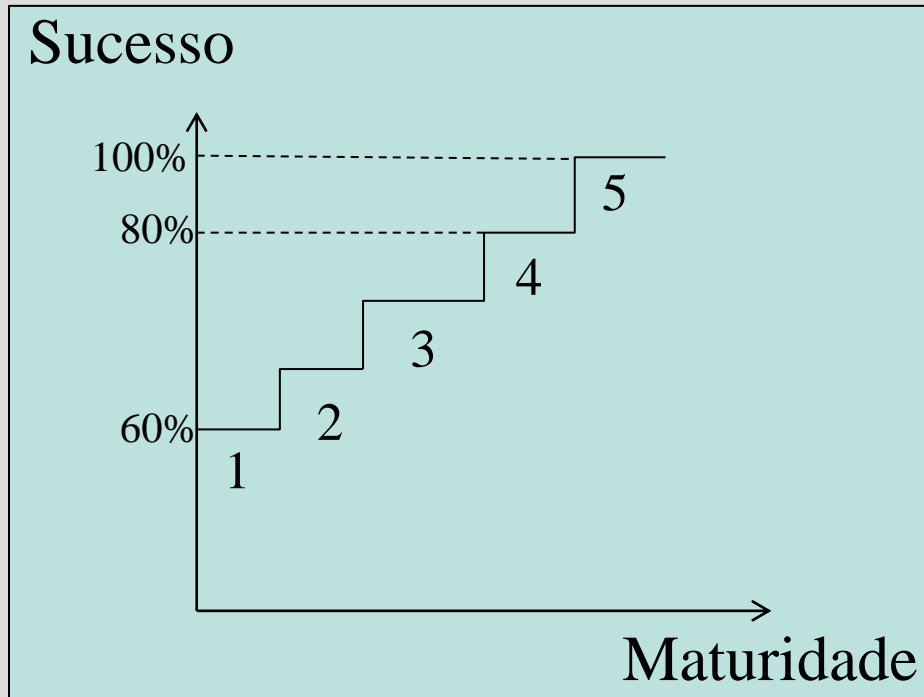


- Se a maturidade atual está acima de 4, o nível de sucesso provavelmente estará acima de 80%.

Fonte : Darci Prado - Revista Mundo PM - Abr-Mai/2011

Maturidade em Gerenciamento de Projetos

→ Sucesso dos Projetos



- Site maturityresearch.com – a maturidade média das organizações brasileiras em 2010 foi de 2.61.

Fonte : Darci Prado - Revista Mundo PM - Abr-Mai/2011

Benefícios de uma metodologia padronizada

- 1) Completar os projetos com mais rapidez e menos custo.**
 - utilização de modelos
 - redução da curva de aprendizagem
- 2) Economia de esforço e do custo através do gerenciamento pró-ativo do escopo.**
- 3) Entrega da melhor solução na primeira vez através do melhor planejamento.**
- 4) Comunicar e gerenciar com maior eficácia as expectativas junto com os clientes, membros da equipe e os stakeholders.**
- 5) Parar os projetos "ruins" mais rapidamente.**
- 6) Focar em medições para tomar decisões.**
- 7) Melhorar o Ambiente de Trabalho.**

Pessoas que trabalham em projetos problemáticos tendem a ser infelizes. Por outro lado, as pessoas que trabalham em projetos bem sucedidos tendem a sentir-se melhor sobre os seus trabalhos e sobre eles mesmos.

Pontos Principais

As características de um projeto não irão mudar se utilizarmos os processos formais de gerenciamento de projetos. O que muda é a forma como os eventos são conduzidos com a evolução do projeto. Trata-se de **conduzir o projeto pró-ativamente** com um **processo organizado e padronizado**, ao invés de atuar de forma casual e reativa.

O que é um Projeto de Sucesso ?

- O projeto ficou abaixo do orçamento previsto ?
- O projeto terminou mais rápido ?
- O projeto consumiu menos materiais e pessoas ?
- O cliente foi surpreendido pela qualidade do resultado do projeto ?

Fonte : Ricardo Vargas

O que é um Projeto de Sucesso ?



Um projeto bem sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado

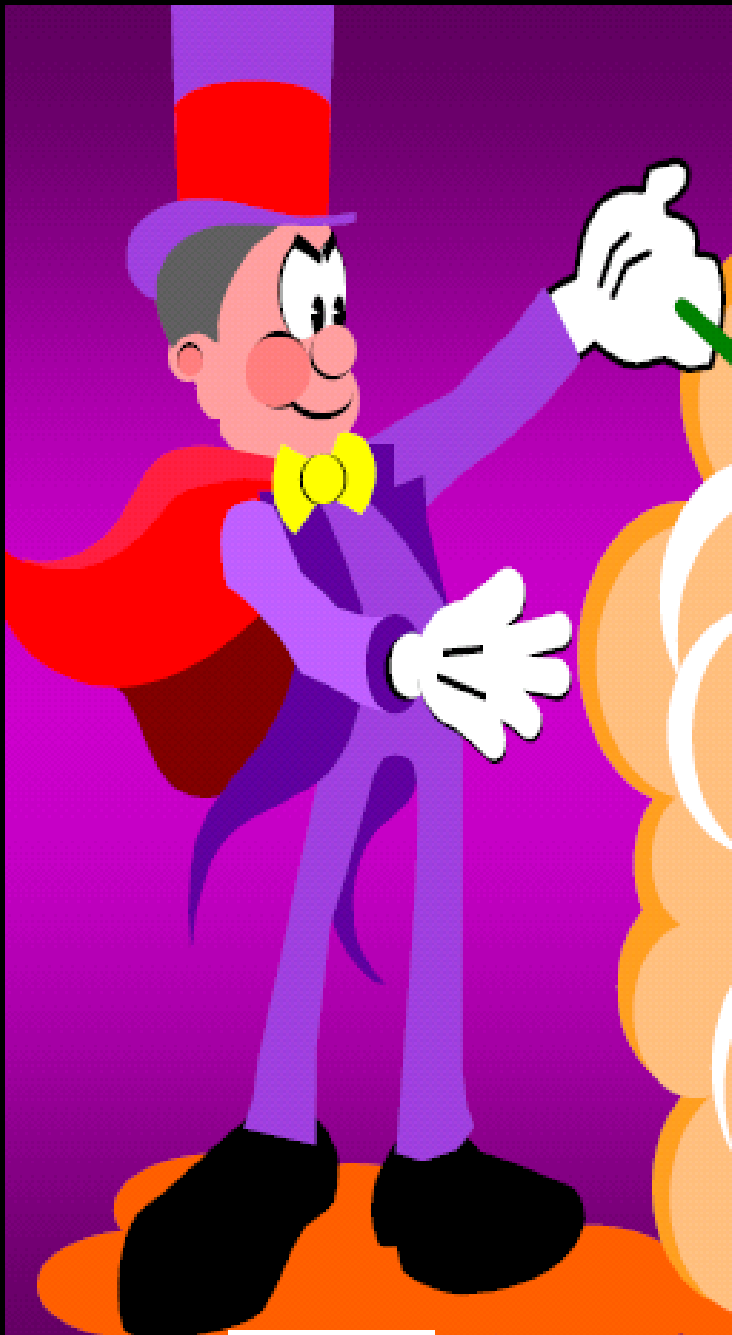
O sucesso depende :

- Do alinhamento entre estratégia e projetos;
- Da coordenação, comunicação e capacitação em projetos
- Da avaliação constante
- Do desempenho do Líder do Projeto

“Se o projeto gastou menos recursos que o previsto, houve uma falha de planejamento que permitiu que os recursos fossem superestimados, e não uma vitória ou economia”

Ricardo Vargas

Líder do Projeto



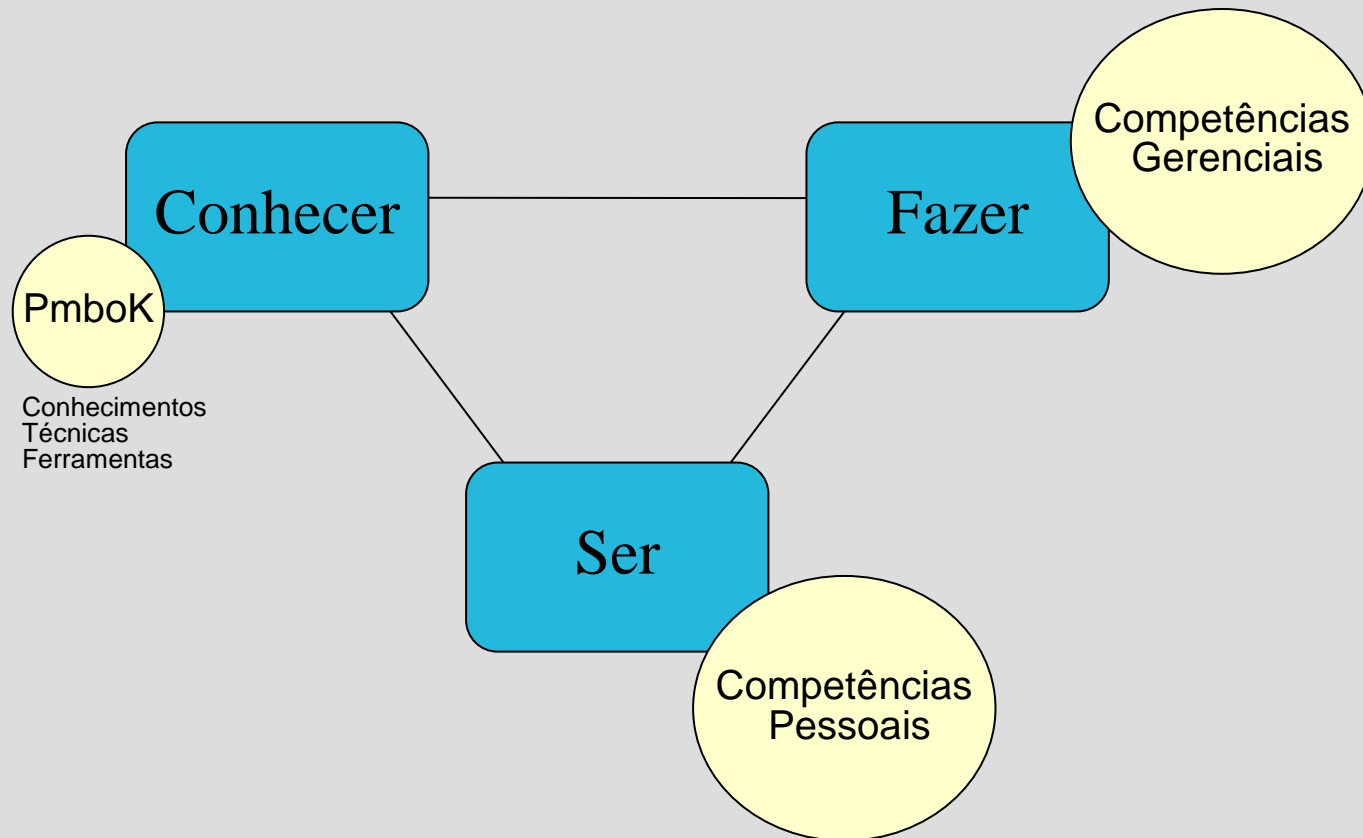
- Produzir o produto do projeto dentro de prazos, custo e performance exigidos
- Adquirir, em quantidade e qualidade, os recursos adequados para o projeto.
- Motivar os integrantes
- Lidar com obstáculos e possibilidades de fracasso
- Gerir estrategicamente os riscos
- Desenvolver canais de comunicação
- Desenvolver mecanismos de negociação com os elementos internos e externos.

Fonte : Ricardo Vargas

Desempenho do Líder do Projeto

Utilização das competências pessoais

Utilização das competências de atuação gerencial



Características de Gerentes de Projeto de sucesso

- Habilidades nas comunicações (84%) : Escutar / Influenciar
- Habilidades organizacionais (75%) : Planejamento / Estabelecimento de objetivos / Análise
- Habilidades com o time (72%) :
Carisma / Empatia / Motivação / Espírito de equipe / Atitude
- Habilidades de liderança (64%):
Exemplo constante / Coerência / Segurança / Firmeza / Energia / Visão / Delegação / Atuação otimista / Autocontrole
- Habilidades pessoais (59%)
Flexibilidade / Criatividade / Paciência / Persistência e força de vontade
- Habilidades tecnológicas (46%)
Experiência / Conhecimento do Projeto



Fonte : Site <http://www.ricardo-vargas.com>

Como estimular o sucesso dos projetos ?

- Envolver
- Comunique
- Tenha patrocínio
- Acompanhe sempre
- Em crise, ver a solução mais viável para cumprir os objetivos do projeto, aja!
- Não se obtem resultados sozinho
- Seja transparente, claro e objetivo
- Seja organizado
- Aprenda continuamente
- Evitar o otimismo exagerado
- Desenvolva e mantenha estreitas linhas de comunicação informal
- Evite um número excessivo de relatórios e análises
- Evite excessiva pressão sobre o time durante períodos críticos
- Agir baseando-se em múltiplos critérios = Flexibilidade
- Nem sempre o ótimo é satisfatório e prático
- Negocie soluções

Sinais de Advertência

- O Líder de Projeto não sabe indicar exatamente qual é o trabalho que falta para concluir o projeto.
- O Líder de Projeto não tem certeza se o projeto será concluído dentro do prazo e do orçamento.
- O Líder de Projeto não sabe das atividades que estão no caminho crítico.
- Os membros da equipe não têm certeza de quais são as próximas atividades que eles devem executar (ou não têm certeza sobre quais são as suas atividades atuais).

Resultados Esperados com a aplicação do Gerenciamento de Projetos

- Aumento significativo da cultura organizacional relacionada ao tema gerenciamento de projetos.
- Melhoria na qualidade da gestão dos projetos conduzidos, com impacto positivo percebido, através dos resultados obtidos.
- Disponibilização contínua de informações gerenciais para tomada de decisões.

Escritório de Projetos (PMO – Project Management Office) O que é ??

- Grupo de pessoas que têm relacionamento direto com projetos de uma organização, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho (Prado, 2000).
- Mecanismo usado para lidar com características comuns de gerenciamento de projetos em uma organização a fim de apoiar e facilitar o sucesso dos projetos.

O que faz ???

- Segundo o PMBoK, algumas de suas funções são:
 - Identificação e desenvolvimento de melhores práticas em GP.
 - Coordenação de comunicações entre projetos
 - Consultoria para gerentes de projetos
 - Gerenciamento dos recursos compartilhados

O Escritório de Projetos

- Unidade organizacional que supervisiona, coordena e apóia as atividades de gerenciamento de projetos.
- Atua no gerenciamento das comunicações entre os projetos
- Fornece consultoria e treinamentos para gerentes de projetos
- Realiza monitoramento central dos prazos e orçamentos dos projetos

O Escritório de Projetos

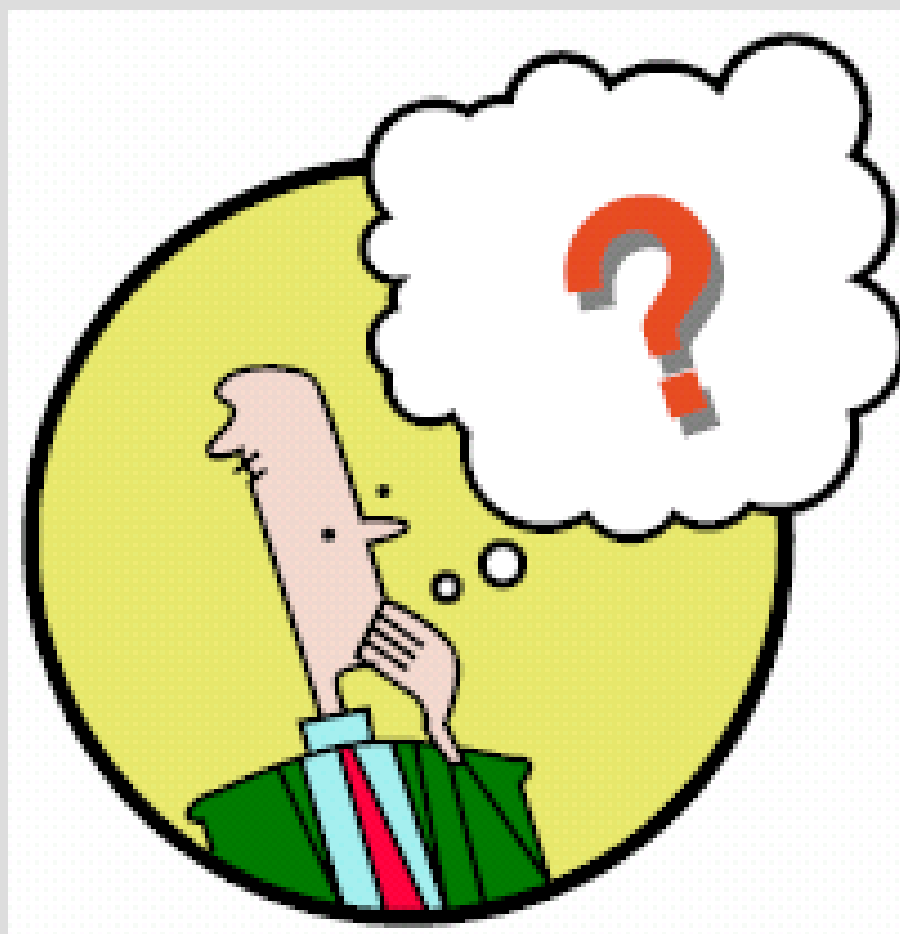
Por que será útil ao Estado ??

- Aumento significativo da cultura organizacional relacionada ao tema gerenciamento de projetos.
- Melhoria na qualidade da gestão dos projetos conduzidos, com impacto positivo percebido, através dos resultados obtidos.
- Disponibilização contínua de informações gerenciais para tomada de decisões.
- Monitoramento do portfólio de projetos.
- Projetos desenvolvidos de forma não isolada e com foco em resultados voltados para o desenvolvimento do Estado.
- Redução do desvio de qualidade, incertezas e riscos, diminuindo os custos do projeto.
- Alinhamento das ações à estratégia do Governo.

O Escritório de Projetos

Atribuições

- **Estruturação do ambiente de projetos**
 - Definição e gestão da metodologia e processos de gerenciamento de projetos e modelos de documentos.
- **Assessoria aos Líderes de Projetos**
 - Consultoria e assessoramento aos Líderes de Projetos, visando o desenvolvimento da capacidade de gestão da equipe.
 - Promoção de treinamentos e palestras relacionadas a gerenciamento de projetos.
- **Garantia de Qualidade**
 - Assegurar que os projetos sigam a metodologia definida.
 - Validar os artefatos do projeto quanto aos padrões definidos - produtos e entregas.
- **Análise de Resultados em Projetos**
 - Acompanhamento do desempenho dos projetos.
 - Verificação das informações geradas nos projetos, cruzamento de informações históricas, análise de indicadores.
- **Assessoria à Alta Administração**
 - Fornecimento de informações gerenciais sobre o andamento dos projetos.
 - Gestão do Portfolio de Projetos.
 - Divulgação das ações decorrentes do Escritório de Projetos e serviços/produtos disponibilizados pelos projetos, assim como resultados alcançados.



Dúvidas ?

Obrigada a todos !!!

Gerência do Escritório de Projetos Estruturantes

Priscila Tenuta Meira – PMP – Gerente
priscila-tm@segplan.go.gov.br

Daniela Carelli de Castro Bosso
daniela-ccb@segplan.go.gov.br

Vânia de Carvalho Marçal Bareicha
vania-cmb@segplan.go.gov.br

Fone : 3201-5723