

**DESAFIOS NA EXECUÇÃO DE PROJETOS PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO
NUMA CIDADE DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO**

***CHALLENGES IN EXECUTING PUBLIC PROJECTS: CASE STUDY IN A
CITY IN THE BRAZILIAN CENTER-WEST***

Kamila Brenda Oliveira Peres

IFGOIANO

kamilaperes19@gmail.com

Marco Antonio Harms Dias

IFGOIANO

marco.dias@ifsuldeminas.edu.br

Recebido em: 05/10/2023.

Aprovado em: 06/11/2023.



DOI: 10.18406/2359-1269v10n220233372



Resumo

As repartições públicas possuem significativo volume de projetos que são realizados com o objetivo de atender as demandas da sociedade. Essa pesquisa tem como objetivo identificar os desafios vivenciadas na execução de projetos públicos numa cidade na região Centro-Oeste brasileira por meio de uma pesquisa de caráter exploratório, com características de um estudo de caso, com a realização de entrevistas com uma gestora de um projeto público. Com uma análise comparativa dos conceitos teóricos abordados com os dados coletados na entrevista, os resultados do estudo demonstraram que há dificuldades gerenciais em projetos públicos, se destacando: lidar com a vasta quantidade de stakeholders, constante mudanças no escopo, interesses diversos desses stakeholders, necessidade de maior controle na contratação da equipe de projeto e empresas prestadoras de serviços, peculiaridades das licitações, comunicação dificultada e detalhamento da qualidade e requisitos do escopo do projeto.

Palavras-chave: Gestão Pública; Projetos Públicos; Gestão de Projetos.

Abstract

Public departments have a significant volume of projects that are carried out with the aim of meeting the demands of society. This research aims to identify the difficulties experienced in the execution of public projects in a city in the Brazilian Center-West region through exploratory research, with characteristics of a case study, with interviews with a project manager public. With a comparative analysis of the theoretical concepts covered with the data collected in the interview, the results of the study demonstrated that there are managerial difficulties in public projects, highlighting: dealing with the vast number of stakeholders, constant changes in scope diverse interests of these stakeholders, need for greater control in contracting of the project team and



service providers, peculiarities of the bids, difficult communication quality details and requirements of the project scope.

Keywords: Public Management; Public Projects; Project Management.

Introdução

O gerenciamento de projetos possui grande importância para a realização de objetivos de repartições públicas e privadas. Com o bom planejamento e monitoramento de um projeto as chances de alcançar o objetivo com sucesso serão muito maiores. A gestão de projetos é o direcionamento das atividades realizadas durante o projeto para a entrega dos resultados pretendidos (*PMBOK, 2021*).

As repartições públicas possuem grande volume de projetos que são realizados com o objetivo de atender as demandas da sociedade, como no âmbito educacional, cultural e infraestrutura. O alto impacto desses projetos para a sociedade faz com que a gestão de projetos, da maneira adequada, seja muito importante. Neste sentido, identificar os desafios que podem ocorrer durante os projetos são cruciais para prevenir adversidades no projeto e alcance do resultado pretendido.

Discutir sobre os desafios em projetos públicos, justifica-se por ser um dos agravantes para prejudicar a vida e o bom andamento do projeto até o seu encerramento. Assim, é possível notar que os desafios em projetos públicos podem impactar direta ou indiretamente as partes interessadas e a concretização do projeto, através de gastos excessivos em eventuais imprevistos, atrasos no cronograma que prolonga mais do que o necessário a vida do projeto e desvio do objetivo inicial traçado no escopo, que irá contra as entregas desejadas pelos investidores.

Para tanto, é necessário analisar o que pode ocorrer durante o andamento do projeto que dificultem a sua realização, sendo importante conceituar o que é um projeto e o seu escopo, apresentar orçamento, cronograma do projeto, stakeholders, qualidade e como são os projetos na

gestão pública para assim identificamos os principais desafios que ocorrem nesse processo.

Sendo assim, o estudo estabeleceu como problema de pesquisa quais os principais desafios gerenciais na gestão de projetos públicos - um estudo de caso em uma cidade da região Centro-Oeste do Brasil. Em conformidade com o tema foi definido como objetivo geral identificar os principais desafios em um projeto de grande porte que esteja ocorrendo nesta cidade a partir da visão de uma gestora que possui experiência em projetos públicos.

O presente estudo buscou encontrar uma nova abordagem para explorar a gestão de projetos no setor público. Há outros estudos desenvolvidos os quais conseguiram explorar de forma efetiva como o estudo de Nascimento, Veras e Milito (2013), onde foi utilizada uma abordagem qualitativa exploratória com questionários estabelecidos e de Pinheiro e Rocha (2012) os quais utilização também a abordagem exploratória qualitativa onde foram feitas entrevistas semiestruturadas com um questionário envolvendo questões abertas e fechadas. Este estudo deve contribuir para que outros estudantes e futuros profissionais na gestão de projetos possam adquirir conhecimento sobre adversidades que ocorrem durante a realização de um projeto e assim se preparar para esses padrões.

Referencial Teórico

Nesta seção serão abordados conceitos de gestão de projetos com o objetivo de compreender mais deste assunto e aprofundar no tema. Identificar os principais desafios em projetos é de grande importância para conseguir alcançar o sucesso dos projetos e prevenir possíveis imprevistos.

Gestão de Projetos

A gestão de projetos é uma importante prática para a execução de projetos nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, se trata de uma maneira de gerir que requer conhecimentos técnicos e habilidades para sua execução. Segundo Veras (2016), o gerenciamento de projetos é a prática e

aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a realização do projeto com o objetivo de atingir as metas estipuladas.

A gestão de projetos não é algo novo, se trata de uma prática de grande impacto para o sucesso do projeto utilizado há séculos, mesmo que de forma desconhecida, estava presente em projetos de grande impacto.

Gerenciamento de projetos está longe de ser algo novo. Projetos têm sido realizados desde a aurora dos tempos. A maioria dos projetos das civilizações antigas era relacionada a poder, religião ou construção de grandes monumentos. O custo, que hoje tem muita relevância, pouco significava para os déspotas do passado, e o tempo, agora tão valioso e estreitamente ligado ao custo do projeto, era de importância secundária. Eram raras as ocasiões em que o prazo seria sinônimo de sucesso. Na quinta dinastia egípcia, por exemplo, uma pirâmide, em Abusir, não foi concluída a tempo da morte de seu patrocinador e acabou sendo usada para abrigar os restos de outro dignitário. (KEELING, 2019, p.16).

No cenário atual as organizações reconhecem a necessidade de se atentar a estes detalhes que antes não eram trabalhados, e ao longo dos séculos a gestão de projetos vêm sendo utilizada para aumentar as chances de sucesso em projetos desenvolvidos. Para isso se torna necessário adequar o estilo de gestão e otimizar as demandas para alcançar o resultado almejado. O que é confirmado por Veras “Os projetos passaram a ter papel fundamental na evolução do ambiente de negócios, no aumento da produtividade e na melhoria da eficácia da gestão” (2016, p.1).

Projeto

Os projetos consistem em uma forma para as empresas atingirem seus objetivos e alavancar os seus resultados de forma estratégica. Segundo o (PMBOK, 2021), um projeto é um esforço temporário empregado com o

objetivo de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo com início, meio e fim estabelecidos. Já para o manual do MGP- SISP cita que:

Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades. (2011, p. 16)

Com as argumentações complementares dos autores, pode se concluir que um projeto tem sobretudo o objetivo de criar algo novo para as organizações e que se difere das demais atividades que são feitas no cotidiano, já que o seu início e término são estabelecidos no planejamento e as atividades têm a finalidade apenas de entregar o resultado esperado. Os projetos possuem fases em seu ciclo de vida que são essenciais para o seu andamento.

Quadro 1: Ciclo de vida do projeto

Iniciação	É a fase a qual ocorre a maturação das ideias e decisões importantes para a viabilidade do projeto e sua iniciação formal.
Planejamento	Nesta fase são planejadas as partes do projeto que são essenciais como escopo, orçamento, recursos, equipe, cronograma e tudo que será preciso nas etapas do projeto.
Execução	É quando a equipe coloca em prática tudo que foi planejado anteriormente, executando as atividades dentro do orçamento, recursos disponibilizados e cronograma bem como a validação do que foi pré-estabelecido.

Monitoramento e controle	Esta fase deve ser iniciada em conjunto com a execução, em seu andamento acompanha todo o processo dentro do projeto para monitorar se as atividades estão dentro do que foi estabelecido e valida o desempenho do projeto.
Encerramento	É o fim. Nesta etapa o projeto já está concluído e aprovado pelas partes interessadas. Aqui ocorre o encerramento formal do projeto, arquivo das informações e lições aprendidas.

Fonte: elaborado pelos autores com base no PMBOK (2021).

Durante todo o ciclo de vida do projeto, é necessário dar atenção a cada uma destas etapas para que, de maneira mais controlada, possam ser alcançados os objetivos e metas desejadas.

Escopo

O escopo se trata de uma formalização das entregas que deverão ser realizadas ao longo do ciclo de vida do projeto. De acordo com MGP- SISP (2011) o escopo deve conter o máximo de detalhamento possível para que a equipe possa realizar as entregas de modo a alcançar os objetivos das partes interessadas.

O escopo trata de um documento oficial de um projeto altamente relevante para o seu sucesso. Nele deve conter informações sobre:

- a. **Objetivo do projeto:** de forma clara e objetiva devem ser registradas a finalidade e metas esperadas para o projeto.
- a. **Requisitos:** os critérios para que as necessidades e expectativas sejam atendidas, como na questão qualidade e funcionalidade.
- b. **Entregas do projeto:** descrição do que é esperado, expectativas aguardadas com a realização de forma detalhada

e clara. Por exemplo: prazos, orçamento, qualidade ou quantidade.

c. **Exclusões:** o que não deve ser entregue na conclusão do projeto.

d. **Restrições:** limitações que possam afetar o andamento do projeto, como: orçamento, prazo, e condições impostas pelas partes interessadas.

“Os processos de gerenciamento do escopo do projeto precisam estar bem integrados aos das outras áreas de conhecimento para que o trabalho resulte na entrega do escopo do produto especificado.” (PMBOK, 2008, p.93).

Dessa forma, o escopo é uma ferramenta de extrema importância para andamento do projeto que deve ser o mais detalhado possível e claro em suas informações para que os objetivos solicitados sejam alcançados dentro do que foi acordado.

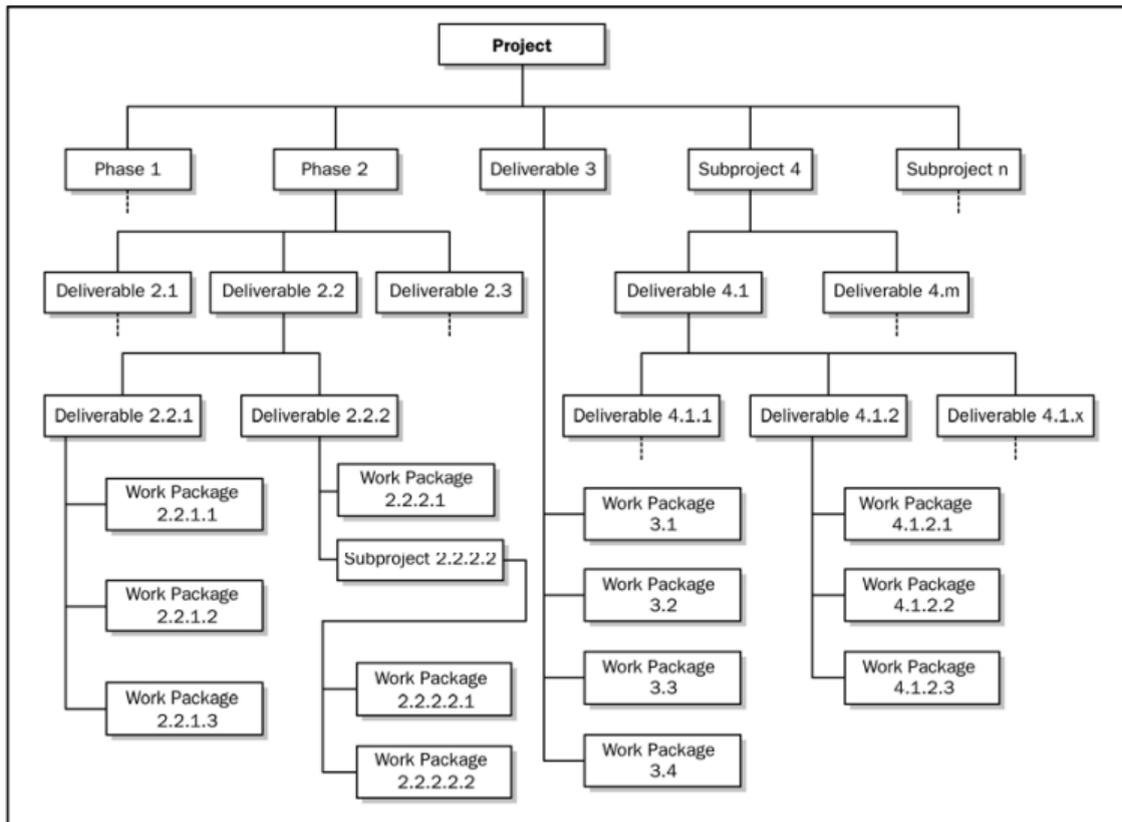
EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

“A estrutura analítica do projeto (EAP) é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas” (PMBOK, 2008, p.101). A subdivisão das tarefas a serem realizadas as tornam mais gerenciáveis o que facilita no planejamento do projeto como um todo.

“EAP é um diagrama que organiza e define o escopo total do projeto por meio da representação em forma de árvore.” (ENAP, 2014, p.08). Esta citação se torna complementar ao que foi mencionado pelo PMBOK, o que expressa de forma clara que o EAP é uma ferramenta de gerenciamento de projetos necessária na fase de planejamento do escopo e demais áreas. Exemplo de estrutura analítica do projeto - EAP, com alguns ramais decompostos até o nível de pacotes de trabalho.

Figura 1: Estrutura Analítica de Projeto





Fonte: adaptado de PMBOK (2008).

A imagem demonstra o processo de decomposição realizado pela EAP, onde as entregas a serem realizadas são separadas em atividades menores para facilitar o gerenciamento e realização delas. A EAP é criada a partir do escopo do projeto e coleta de requisitos desejados; podendo ser desmembrados até o nível de pacotes de trabalho.

Cronograma

O cronograma se trata de uma ferramenta muito importante para a equipe de projeto conseguir se localizar em relação ao tempo de cada tarefa a ser executada durante o projeto.

De acordo com PMBOK (2008) o cronograma se trata de um processo de planejamento com base nas atividades a serem executadas com o objetivo de criar uma sequência a ser seguida durante a execução do projeto, de modo a especificar a sua duração, ordem, datas, restrições e marcos para ter um cronograma mais eficiente.

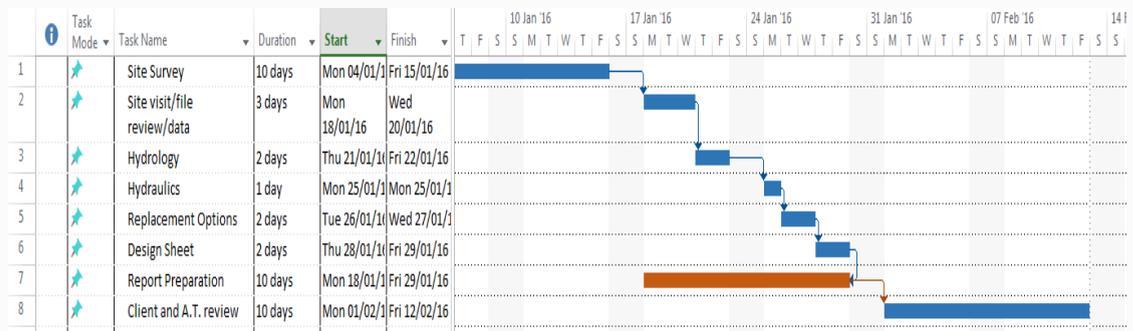
Um exemplo de ferramenta que pode ser utilizada nesse processo é o Gráfico de Gantt, é apresentado em um gráfico sequencial que determina o

início e o término das atividades a serem realizadas. Henry Gantt (1861-1919), foi um engenheiro mecânico, conhecido por seus trabalhos com gerenciamento científico. A ferramenta que leva seu nome é de grande valia para os conhecimentos adquiridos até os dias atuais.

Ele representou essa sequência com diagramas de barras de tarefas e marcos, que apresentam a duração das tarefas em um processo. Os diagramas de Gantt, como são chamados, permanecem como uma das principais técnicas para análise de sequência e duração das atividades de um cronograma. (ENAP, 2014, p. 5).

O gráfico de Gantt, é representado com linhas horizontais e um eixo para o tempo disponibilizado para a realização de um projeto, para melhor visualização segue a imagem de um exemplo do Gráfico de Gantt.

Figura 2: Gráfico de Gantt, criado no Microsoft Project



Fonte: adaptado de Roseke (2018).

Deste modo, o cronograma se trata de uma ferramenta que permite que a equipe de projeto possa se localizar melhor dentre atividades a serem realizadas, bem como para os gestores de projetos conseguirem compreender o período de realização das atividades e identificar possíveis erros que atrasem o projeto.

Orçamento

O orçamento se trata dos valores estimados para realização do projeto, valores que serão estimados pela equipe do projeto, na fase de planejamento levando em consideração todos os custos necessários para a sua realização. O PMBOK (2021) define orçamento como uma estimativa de custos aprovada para realização do projeto em qualquer atividade programada. É feita uma linha de base em relação a todos os custos estimados que deve ser adaptada em todo o cronograma do projeto, sendo possível uma visualização mais ampla e identificar melhores estratégias para equilibrar os custos e seguir dentro do orçamento estabelecido.

Há elementos importantes que devem ser considerados ao realizar o orçamento de um projeto que abranja todos os custos necessários durante o ciclo de vida do projeto que são:

- **Custos diretos:** são todos os custos necessários para cobrir os gastos básicos para a realização do projeto como salários, matéria prima, equipamentos e despesas operacionais.
- **Custos indiretos:** Estes são custos que incorrem durante o projeto, mas que não estão diretamente ligados à execução, como as despesas administrativas.
- **Reserva de contingência:** a reserva de contingência é uma porcentagem de valor que será guardado além do custo do projeto para suprir futuros imprevistos que possam ocorrer durante a realização do projeto.
- **Reservas de gerenciamento:** valor reservado para o gerente de projetos utilizar em caso de imprevistos.

Todos estes itens são considerados no planejamento do orçamento a ser utilizado no projeto com o objetivo de amparar todas as necessidades durante a sua execução. O orçamento está dentro de uma das áreas de conhecimento mais cruciais para o gerenciamento de projetos que a Gestão de Custos. O que é confirmado por Oliveira e Silva na revista de Administração IMED, o custo do projeto é um dos principais fatores para aceitação do projeto e ele deve

compreender todos os fatores e demais áreas que possam ser relevantes para o seu êxito (2017).

Qualidade

A qualidade é um conjunto de características do produtos ou serviços solicitadas pelo cliente, que são requisitos para satisfação do que foi solicitado. A qualidade do projeto é medida de acordo com os critérios de aceitação quanto à adequação ao uso. (PMBOK, 2021).

“A qualidade em projetos busca a conformidade dos produtos elaborados. Para isso, na fase de planejamento do projeto, é preciso compreender as necessidades das partes interessadas e identificar padrões de qualidade relevantes” (ENAP, 2014, p.9). As citações dos autores são complementares em relação à definição da qualidade nos projetos, já que se torna altamente decisivo na aceitação do projeto ao final de sua realização, estar atento aos mínimos detalhes mesmo que implícitos é o que traz o diferencial para o projeto. Com as necessidades do cliente atendida, o projeto pode ser considerado um sucesso pois atende as expectativas desejadas.

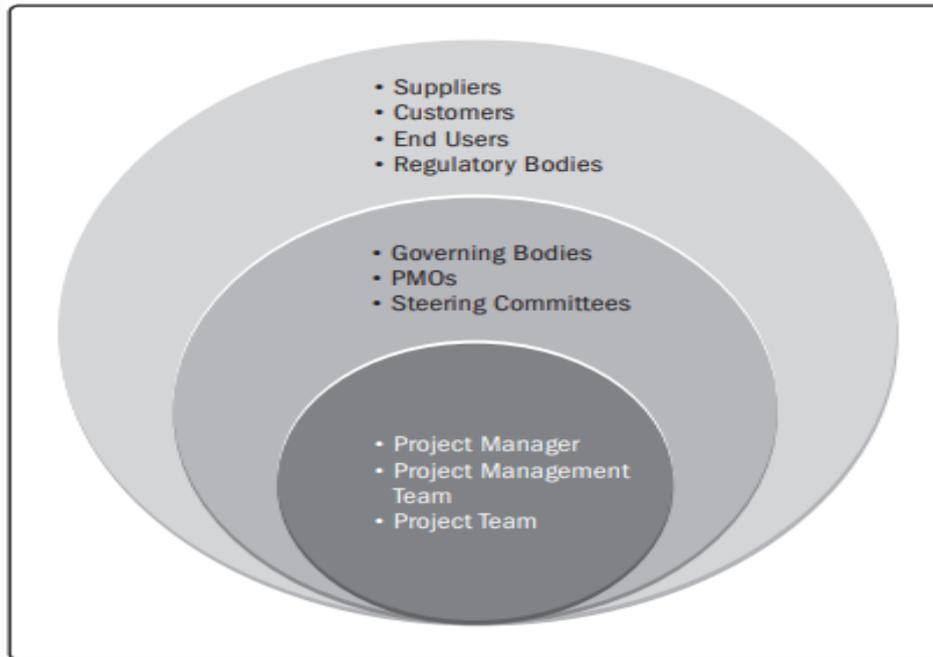
Partes Interessadas

Os *stakeholders* ou partes interessadas são um grupo de pessoas, indivíduos ou organizações que podem influenciar direta ou indiretamente a realização do projeto. Podendo ser mudadas ao longo da evolução das fases do projeto. (PMBOK, 2021). Os *stakeholders* são de grande importância para conseguir a realização do projeto, saber como gerenciá-las é crucial, o que é confirmado por Ruas e Guimarães (2020, p.19).

O reconhecimento dos stakeholders e toda compreensão sob seu domínio e intervenção, tendo em vista uma compensação entre seus desejos e suas urgências são fundamentais para sucessão de todo projeto, bem como, esse reconhecimento, é uma atividade contínua em todo ciclo de vida do projeto (RUAS; GUIMARÃES, 2020, p. 19).

As citações dos autores são complementares entre si, pois confirmam que o gerenciamento de stakeholders deve ser de fato tratada, pois se trata de um grupo que pode causar em diferentes graus, riscos para o andamento do projeto.

Figura 3: Exemplo de stakeholders do projeto



Fonte: PMBOK (2021).

A imagem demonstra exemplos de stakeholders e seu grau de impacto no projeto, demonstrando o círculo mais escuro para os de grande impacto e mais claro para os de menor impacto. Temos o Gerente de Projeto, Equipe de gerenciamento de projeto e a equipe do projeto. Em seguida, Comitês, Governo e Escritório de projeto em empresas; e por fim, fornecedores, clientes, consumidor final e órgãos reguladores.

Para lidar com isso é necessário haver um plano de tratamento e engajamento das partes interessadas. De acordo com o PMBOK, para gerenciar estas partes é necessário implementar estratégias para envolver os stakeholders durante o projeto.

Quadro 2: Engajamento de Stakeholders



Identificar	Saber identificar detalhadamente cada tipo de parte interessada é fundamental para saber como lidar com cada caso.
Entender	Compreender o que esta parte interessada sente, valoriza e suas crenças.
Analisar	Analisar a posição, impactos, interesses em relação ao projeto. Para considerar as melhores ações para tratar cada stakeholder.
Priorizar	Com projetos que possuem muitas partes interessadas é preciso priorizar aquela que tem maior poder sobre o projeto para que se mantenha o foco na realização do projeto.
Engajar	Para engajar as partes interessadas é um trabalho colaborativo, sendo necessário ter escuta ativa, habilidades interpessoais, além de outras habilidades para engajar e informar o interessado.
Monitorar	Durante o projeto podem surgir novos stakeholders e será necessário refazer o processo, é preciso monitorar para ajustar a estratégia.

Fonte: elaborado pelos autores com base no PMBOK (2021).

Gestão Pública

Segundo Nascimento, a gestão pública “existe para reduzir a pobreza, para melhorar a educação, para aumentar a competitividade da economia, para elevar a conservação de recursos naturais, para preservar, estender e expandir a cultura etc” (2017, p.07), o que nos traz a funcionalidade da administração pública como um ato social e econômico, em conformidade com Silva e Crisóstomo (2019, p. 791): “ A administração pública tem o papel na sociedade de gerenciar o patrimônio público de modo a proporcionar melhores níveis de bem-estar social, promovendo maior desenvolvimento socioeconômico”.

Nessa linha, Denhardt e Catlaw (2016) destacam a complexidade da gestão pública, em tecer caminhos possíveis entre os diversos atores e seus interesses muitas vezes não alinhados, tornando necessária uma gestão pública muito além da patrimonial. A complementaridade dos autores demonstra que a gestão pública tem o dever social de desenvolver atividades que tragam benefícios para o todo, destacando seu papel a ser desenvolvido como parte de um projeto que proporciona melhorias de forma estratégica de capacitação da população e organizações, para contribuir com a percepção de futuro em diferentes cenários a serem descobertos ao longo dos anos com foco em resultados benéficos a todos. (NASCIMENTO, 2017), dessa forma como espaço adequado para uma eficaz gestão de projetos.

Gerenciamento de projetos na gestão pública

A gestão pública tem como objetivo trazer melhorias para a sociedade e seu desenvolvimento, almejando o crescimento econômico e suprir as necessidades da população. Pisa e Oliveira dizem que “No setor público o principal objetivo não é o lucro, mas sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade que, via de regra, é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados” (2013, p. 08). Neste sentido o gerenciamento de projeto se faz necessário para a gestão pública, já que deve se utilizar de diversos projetos para alcançar os objetivos estipulados.

No entanto, o gerenciamento de projetos no setor público pode ser mais difícil de administrar comparado ao setor privado, devido a vários desafios a serem enfrentados como os principais a serem listados a seguir, de acordo com Harold Kerzner, (2021, p. 22):

- Operam em um ambiente de metas e resultados frequentemente conflitantes;
- Envolvem várias camadas de partes interessadas do projeto com interesses variados;
- Devem apaziguar interesses políticos e operam sob escrutínio da mídia;

- Permitem pouca tolerância a falhas
- Atuam em organizações que, muitas vezes, têm dificuldades em identificar resultados, medidas e missões;
- Exige-se que sejam realizados sob restrições impostas por regras administrativas e políticas muitas vezes pesadas, e processos que podem atrasar consumir recursos do projeto.
- Requerem a cooperação e atuação de entidades ou setores que não fazem parte do time do projeto para compras, contratações e outras funções;
- Devem se contentar com os recursos humanos existentes com mais frequência do que nos projetos do setor privado por causa de proteções ao trabalho civil e sistemas de contratação.
- São realizados em organizações que podem não estar confortáveis ou acostumadas a ações dirigidas e ao sucesso do projeto
- São realizados em ambientes que podem incluir adversários políticos.

Com estes desafios os projetos nas áreas da gestão pública se tornam mais complexos de serem realizados se comparados aos da iniciativa privada, o que demonstra a importância do gerenciamento de projetos para o sucesso no projeto e traçar o melhor trajeto a ser percorrido dentro dos recursos disponibilizados.

Metodologia de Pesquisa

O presente estudo consiste em uma pesquisa de caráter exploratório que visa identificar os desafios em projetos públicos a partir de um estudo de caso ocorrido em uma cidade da região centro-oeste brasileira.

De acordo com Will, a pesquisa de caráter exploratório, “[...]tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo” (2012, p.40),



sendo o mais adequado para este estudo. Dessa forma, os resultados serão apresentados de forma qualitativa, neste sentido de acordo com Minayo (2017) a pesquisa qualitativa tem como objetivo mostrar dados, indicadores, tendências e/ou construir modelos teóricos aplicáveis a prática.

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias. Em fontes secundárias foram estudados artigos, revistas, manuais oficiais, livros, bem como relatórios sobre o projeto pesquisado no estudo de caso, para uma melhor contextualização e posteriormente a coleta de fontes primárias, para melhor compreensão e domínio do assunto a ser abordado, o qual foram realizadas por meio de entrevista.

A entrevista foi realizada com uma gestora de projetos, especializada em obras, em seu ambiente de trabalho, na Prefeitura da cidade. A entrevista foi aberta para coletar dados mais detalhados e que puderam ser acrescentados à pesquisa. Foram utilizadas questões roteirizadas para melhor fluidez do assunto. A entrevista foi gravada e transcrita para facilitar a categorização e análise.

O projeto dessa pesquisa foi submetido e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Goiano (CAAE 71619823.1.0000.0036) dessa forma seguindo todos os preceitos éticos e legais.

Resultados e Discussões

O estudo de caso em questão analisou a obra em andamento do novo Paço Municipal da cidade, o qual tem o objetivo de atender a população de maneira mais eficaz concentrando boa parte das secretarias da cidade em um mesmo local, o que irá gerar economia com as despesas municipais com aluguéis de acordo com as divulgações realizadas pelo município.

A estrutura contará com prédio principal, auditório e área de convivência, totalizando 16.425,75m² de construção, prevista para entrega em novembro de 2024.

A pesquisa foi analisada através de uma análise comparativa entre os fatos relatados pela entrevistada e os conceitos abordados no referencial

teórico. Com base nesse levantamento de dados foi redigida, de forma imparcial, a descrição e análise dos dados obtidos.

Quadro 3: Quadro de análise comparativa

Questões roteirizadas	O que foi falado	Interpretação	Relação com aspectos teóricos ou conceituais
<p>1. Como você entrou no projeto? Foi indicação? Já conhecia algo antes?</p>	<p>Escolha do prefeito e gestores, já trabalha com projetos na prefeitura há 13 anos.</p>	<p>O trabalho da gestora já era conhecido e foi indicada para o cargo</p>	<p>“O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto”. (PMBOK, 2008, p. 18)</p>
<p>2. Qual a responsabilidade do seu cargo no projeto? No início encarou como desafio? De suas experiências anteriores, há similaridades?</p>	<p>Gestora de projetos na secretaria de obras. Primeiro projeto desse porte.</p>	<p>A gestora possui responsabilidade por uma parte do projeto, mais especificamente a execução, onde a secretária de obras o qual trabalha acompanha diariamente</p>	<p>“Um gerente de projetos pode ser um dos vários gerentes de projetos que se reporta a um gerente de portfólio ou de programas que é, em última instância, o responsável pelos projetos do âmbito da</p>

			empresa”. (PMBOK, 2008, p. 18)
3.Como foi a fase de planejamento de suas ações sobre o projeto? Já tinha algo pronto?	A fase de planejamento durou aproximadamente de 2 anos. O projeto foi solicitado pelo prefeito e iniciado pelo engenheiro responsável. O planejamento foi feito por diferentes departamentos do município onde	Os aspectos de tempo, custos e cronograma foram estabelecidos ao longo da fase de planejamento, onde não haviam critérios pré-estabelecidos para a realização do projeto, a medida que eram estipuladas, eram repassadas para o prefeito e aprovada pelo mesmo.	“aquele cujos os resultados são determinados ao longo do projeto, é considerado mais desafiador. Eles exigem mais interação com as partes interessadas e maior abertura a fatores fora do controle da equipe do projeto”. (KERZNER, 2021, p. 23)
4.Qual o prazo inicial estabelecido? Houve alterações do início, das etapas, do fim?	Prazo inicial de 48 meses, sendo 24 meses de execução tiveram aumento devido a atrasos por parte da prestadora de serviços.	O prazo planejado foi de 24 meses para execução, mas não foi estipulado um prazo definido para o planejamento, o qual se estendeu por muito tempo, em decorrência	“If the schedule model does not meet the initial desired end date, schedule compression methods are applied”. (PMBOK, 2021, p.154)

		também da pandemia em 2020.	
5. Como ocorreu a divisão das tarefas a serem realizadas?	Após estudo preliminares com as reuniões realizadas, as tarefas a serem realizadas foram divididas entre as secretarias com jurisdição para realizar cada atividade.	As partes do projeto foram divididas de acordo com a competência de cada secretaria. Não há indícios da utilização de EAP para a decomposição das tarefas.	A EAP decompõe o escopo em tarefas menores para mensurar as atividades a serem realizadas. PMBOK(2021)
6. Como lidaram com as exigências e restrições ao projeto?	Não houve restrições que tivessem um grande impacto para o projeto. As ideias sobre o projeto foram elaboradas ao longo da fase de planejamento.	O prefeito demonstrou como exigências um projeto que pudesse atender as secretarias e a população de forma mais eficaz e que possa reduzir os gastos com aluguéis de prédios para as mesmas. O prefeito também disponibilizou o local o qual havia previamente escolhido.	“This group of stakeholders engages other stakeholders to understand, consider, communicate, and respond to their interests, needs, and opinions”. (PMBOK,2021, p. 60)

<p>7. Como ocorre a comunicação durante o projeto? (se houve um plano de comunicação do projeto). E com as partes interessadas?</p>	<p>A comunicação durante o projeto é realizada por meio de reuniões mensais com a equipe responsável, e semanais com a equipe dela. Ocorre uma parte da comunicação por aplicativos de mensagens e ligação mais informais. Há uma pasta compartilhada com a equipe de projeto o qual deixa todos a par do andamento.</p>	<p>A comunicação foi estabelecida de forma que apenas alguns participantes do projeto têm acesso ao andamento. Há uma pasta compartilhada na qual são registrados os marcos do projeto, mas não tive acesso para saber se usam gráfico de gantt ou alguma outra ferramenta.</p>	<p>“Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário”. (PMBOK, 2008, p. 210)</p>
<p>8. Como ocorreu a estimativa de prazos e custos do projeto? Houve comparação com outros projetos para a estimativa?</p>	<p>As estimativas foram realizadas de acordo com projetos passados e licitações para empresas de construção, onde a empresa que fizesse o orçamento mais em conta com as</p>	<p>As estimativas foram feitas por muitos departamentos distintos da prefeitura da cidade, sendo que prolongou mais a fase de planejamento.</p>	<p>Estimativa análoga utiliza parâmetros, escopos, orçamento e complexidade de um projeto anterior semelhante para fazer a estimativa no</p>

	especificações repassadas, vende a licitação.	Houve a comparação com projetos anteriores.	projeto atual. PMBOK (2008)
9. Quantas pessoas possui a equipe? Tem muitos participantes terceirizados?	10 pessoas na equipe de projetos. 1 Empresa terceirizada	Acredito que o número de pessoas que participam desses projetos (stakeholders) seja muito maior, por se tratar de um projeto que teve várias secretarias participantes o número de pessoas ultrapassa o que foi relatado.	“Because all projects have a range of stakeholders, different values generated for each group of stakeholders have to be considered and balanced with the whole, while placing a priority on the customer perspective”. (PMBOK, 2021, p. 62)
10. Como foram planejados os riscos do projeto? E as medidas preventivas?	O planejamento de riscos não foi definido de forma clara.	O projeto aparenta ter algumas precauções em casos de riscos, mas não foi expressado de forma clara.	“Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma

			condição que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos”. (PMBOK, 2008, p. 226)
11. Você trabalhou em projetos para empresas privadas? Tiveram muitas diferenças para o setor público? Quais?	Sim, a principal diferença se refere à contratação, onde não se tem o controle de escolher com quem irá trabalhar ou contratar de forma terceirizada.	A gerente relata que trabalhou em outras empresas e que não tem muitas diferenças quando a gestão de projetos, a maior diferença seria na forma da contratação e recrutamento das pessoas participantes do projeto, e na questão da qualidade do projeto que será recebido.	“Um gerente funcional vai ponderar os benefícios e a visibilidade de projetos concorrentes ao determinar onde designar as pessoas com desempenho excepcional solicitadas por diversas equipes de projeto”. (PMBOK,2008, p. 191).

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Com base no que foi analisado no quadro podemos destacar que em relação a fase de planejamento do projeto em questão, vemos que por ser uma obra pública houveram várias etapas de validação e planejamento em diferentes equipes e secretarias as quais não estavam necessariamente envolvidas no projeto, e os resultados a serem esperados foram determinados ao longo do andamento do projeto. De acordo com Kerzner, “aqueles cujos os

resultados são determinados ao longo do projeto, é considerado mais desafiador. Eles exigem mais interação com as partes interessadas e maior abertura a fatores fora do controle da equipe do projeto” (2021, p.23), o que confirma ser um dos agravantes para dificuldades devido a burocracias a serem seguidas neste setor.

As constantes mudanças no escopo do projeto são prejudiciais para o andamento do projeto, causam atrasos nas entregas do projeto o impactando como um todo. A falha ao determinar as entregas no escopo causa falhas no andamento do projeto, como atrasos, custo acima do previsto, mudanças constantes em requisitos do projeto, baixa qualidade e dificuldades pra atender as expectativas do cliente. Com a complexidade do projeto os riscos de incerteza são aumentados. (SOLTILLE ET. AL, 2019)

Por ser um projeto que irá beneficiar várias secretarias da cidade, é necessário ver a peculiaridade de cada uma para adequar ao projeto. PMBOK (2021) cita que os projetos que possuem várias partes interessadas, possuem diferentes valores gerados para cada grupo, que devem ser considerados e equilibrados com o todo, priorizando a perspectiva do cliente. Lidar com muitas partes interessadas pode ser difícil se tratando de um projeto deste porte onde demanda mais tempo para lidar com cada parte, prolongando o tempo do planejamento e alterando o escopo do projeto várias vezes.

Outro ponto a destacar seria em relação ao recrutamento e escolha de pessoas participantes da equipe de projetos que no setor públicos é limitada a utilizar apenas servidores já contratados e também na contratação de empresas terceirizadas, onde foi relatado pela entrevistada que devido a necessidade de um processo licitatório não se tem a devida escolha de quem irá participar do projeto em questão. Nesta questão, de acordo com o PMBOK (2008), um gerente de projetos deve ponderar as informações adquiridas ou comparativos, para designar os papéis de cada membro da equipe para que o desempenho seja melhor aproveitado. Como não há este controle no setor público, a equipe de projeto deve utilizar a mão de obra já disponível sem pré-requisitos para a seleção.

A comunicação durante o andamento do projeto também se torna um desafio a ser superado, pois com a necessidade de transparência das informações, quaisquer mudanças ou imprevistos devem ser do comunicado a

todos. O PMBOK afirma que, “Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário” (2008, p. 210), deste modo a comunicação com este público deve ser mais elaborada e clara para que as informações sejam entendidas por todos os envolvidos no projeto e principalmente a população que será a maior beneficiada.

E o último ponto a ser observado é na questão da qualidade do serviço recebido. Com o processo licitatório do projeto a empresa escolhida para a obra é aquela que tem o orçamento mais em conta para executar o projeto, sendo assim não se tem total controle sobre a qualidade do serviço a ser recebido. PMBOK (2021), cita que a qualidade é um conjunto de requisitos estabelecidos pelo requerente que são atendidos no projeto. Mesmo com as informações claras sobre o que deve ser construído, a qualidade do serviço entregue e comprometimento da prestadora não pode ser controlada devido não ter a possibilidade de escolher a empresa a prestar o serviço e depender do processo licitatório das repartições públicas.

Considerações Finais

Conforme o que foi apresentado ao longo da pesquisa foram identificados aspectos na gestão de projetos que evidenciam quais os desafios na execução de projetos públicos de grande porte. Dentre eles, percebe-se que, como os projetos públicos têm significativo impacto na sociedade em que está inserido, há um conjunto maior de partes interessadas, incluindo secretárias, equipe diferentes e a população a ser contemplada que são impactadas pelo resultado do projeto, o que traz constante mudanças ao escopo do projeto sendo mais desafiador lidar com os interesses diversos e lidar com fatores que não possam ser controlados, como por exemplo, procedimentos de administrativos sendo autorizações e aprovações de determinados departamentos e processos específicos deste setor como as licitações que são justificáveis e necessários, e a comunicação dificultada devido à necessidade de transparência nas atividades.

Com estes processos usuais na gestão pública, outros aspectos do projeto são dificultados, como a questão do recrutamento da equipe de projetos

e contratação de empresas prestadoras de serviços. Como não há a possibilidade da escolha de quem irá participar, obrigando uma maior atenção no detalhamento dos serviços e dos requisitos para quem irá fornecer e, neste quesito, quaisquer imprecisões impactarão diretamente na qualidade do projeto.

Deve ser ressaltado que durante o desenvolvimento da pesquisa houve limitações que puderam impactar os resultados dos analisados, como a disponibilidade de entrevistados. Foi possível entrevistar apenas um voluntário para o estudo, não tendo mais variáveis para fazer um comparativo das respostas obtidas.

Contudo, a pesquisa sobre os desafios gerenciais em projetos públicos ainda pode ser explorada de diversas formas, com projetos em outros segmentos ou novas abordagens, sendo uma área promissora para o desenvolvimento de novos estudos que auxiliem a gestão de projetos no setor público.

Referências

DENHARDT, R; CATLAW, T.J. Teorias da Administração Pública. Tradução da 7 ed norte-americana. CENGAGE Learning: São Paulo, 2016.

ENAP, **Introdução à Gestão de Projeto Módulo 1, Contextualização**. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014.

ENAP, **Introdução à Gestão de Projetos Módulo 3, Grupos de processos de gerenciamento de projetos**. Brasília, Escola Nacional de Administração (ENAP), 2014.

GERRING, J. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. Petrópolis: Editora Vozes Ltda. 2019

KEELING, R; Branco, R. H. M. **Gestão de Projetos: Uma abordagem global**. 4ª edição. São Paulo. Saraiva Educação. 2019.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 2a Edição. São Paulo. Editora Blucher. 2021.

MGP- SISP. **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISP**. Brasília. 2011. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/mgp-sisp_ver_sao_1-0.pdf. Acesso em: 25/05/2023.

MICROSOFT 365. **Um histórico rápido do gerenciamento de projetos. Cliente de Área de Trabalho do Microsoft Project Online Project Professional** 2021. Disponível em: <https://support.microsoft.com/pt-br/office/um-hist%C3%B3rico-r%C3%A1pido-do-o-gerenciamento-de-projetos-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd#>. Acesso em 02/05/2023.

MINAYO, M. C. S; amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa.**, v. 5, n. 7, p. 01-12. (2017). Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7429265/mod_resource/content/1/amostragem%20e%20saturac%C3%A7%C3%A3o%20pesq%20qualitat%20Minayo%202017.pdf. Acessado em 25/11/2023.

NASCIMENTO, E. R; **Gestão Pública**. Editora Saraiva. 3ª edição. Bela Vista. 2017

NASCIMENTO, T. C; VERAS, M; MILITO, C. M. Maturidade em projetos públicos: um estudo de caso do dimensionamento de seu gerenciamento. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. Volume 8, Número 3. Niterói. 2013.

PINHEIRO, M. T; ROCHA, M. A. S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63. Brasília. 2012.

PISA, B.J; OLIVEIRA, A. G. **Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para planejamento e desenvolvimento**. SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

PMI, **UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GUIA PMBOK)**. Quarta Edição, Newtown Square, Project Management Institute, Inc. 2008.

PMI. **The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. 7ª edition. Newtown Square. Project Management Institute, Inc. 2021.

Ridder, HG. The theory contribution of case study research designs. **Bus Res** 10, 281–305 (2017). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>.
Acessado em 22/06/2023

ROSEKE, B. **3 Simple Gantt Chart Examples**. Project Engineer, 2018. Disponível em: <https://www.projectengineer.net/3-simple-gantt-chart-examples/>. Acesso em 03/08/2023.

RUAS, C.C; GUIMARÃES, A.V. A atuação dos stakeholders e sua influência em projetos de grandes empresas. **Revista Eletrônica**, v. 18, n. 18. 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/issue/view/33>. Acesso em:11/07/2023.

SILVA, C. R. M., Crisóstomo, V. L.; Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. **Revista de Administração Pública**. V. 53, n. 4, p. 791-801, 2019.

SOLTILLE, A. M.; MENEZES, L. C. M; XAVIER, L. F. S; PEREIRA, M. L. S. **GERENCIAMENTO DO ESCOPO EM PROJETOS**. FGV Editora. 4ª edição. Rio de Janeiro. 2019

UFRGS, **MANUAL DE METODOLOGIA DE PESQUISA (SURVEYS) PARA A COMUNICAÇÃO DA ESCOLA DE ENGENHARIA**. Vol IX, Porto Alegre, 2021.

VERAS, M. **Gestão Dinâmica de Projetos LifeCycleCanvas®**. Rio de Janeiro. Brasport. 2016.

WILL, D.E.M. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2a Edição Rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2012. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22100/1/fulltext.pdf>. Acesso em 20/08/2023.

