

**PLANEJAMENTO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL**

**PROJECT PLANNING IN THE CONTEXT OF STATE PUBLIC  
ADMINISTRATION**

**RODRIGO HIPÓLITO ROZA**

Doutor em Psicologia e Mestre em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Paulista. Pós-doutorado pela Universidade São Francisco. Professor do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.  
rodrigo.roza@puc-campinas.edu.br

**NELSON APARECIDO ALVES**

Doutor e Mestre em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas. Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Professor do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.  
nelson.alves@puc-campinas.edu.br

### RESUMO

Este artigo teve o objetivo de analisar as particularidades do planejamento de projetos no contexto da administração pública estadual. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo e exploratório com cinco projetos no setor público, planejados por 31 servidores públicos estaduais, em um curso de pós-graduação *lato sensu* de uma universidade pública do estado de São Paulo. Dentre as particularidades, foram identificados o controle indireto de custos, a priorização de alocação de servidores do próprio órgão público no projeto, a busca pelo uso de recursos materiais internos, de modo a evitar novas aquisições, bem como o tratamento cauteloso dado às partes interessadas e às comunicações do projeto.

**Palavras-chave:** projeto, gerenciamento de projeto, planejamento, administração pública.

### ABSTRACT

This article aimed to analyze the particularities of project planning in the context of the public administration. To this end, a qualitative and exploratory study was carried out with five projects in the public sector, planned by 31 state public servants, in a *lato sensu* postgraduate course of a public university in the state of São Paulo. Among the particularities, the following were identified: indirect cost control, prioritization of the allocation of public agency employees in the project, the search for the use of internal material resources, in order to avoid new acquisitions, as well as the cautious treatment given to stakeholders and project communications.

**Keywords:** project, project management, planning, public administration.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações despendem a maior parte do seu tempo em atividades rotineiras ou operacionais, aquelas que criam produtos e serviços repetitivos. Entretanto, para garantir novos lançamentos, melhorias de processos, redução de custos e inovação, por exemplo, precisam recorrer a elaboração de projetos, que por definição têm começo e fim determinados e geram produtos, serviços ou resultados únicos.

Os projetos também fazem parte do cotidiano das organizações, mas muitas vezes são tratados sem seguir uma metodologia formal. Além disso, atualmente o conceito de projetos é aplicado em vários setores e organizações, como “defesa, construção, indústrias farmacêutica e química, setor bancário, hospitais, contabilidade, publicidade, direito, governos municipais e estaduais e nas Nações Unidas” (KERZNER, 2015, p.2).

O planejamento é uma etapa essencial no ciclo de vida de um projeto. Dele dependem, em grande parte, a execução, o monitoramento e o controle, bem como o encerramento do projeto. Realizado após a iniciação do projeto, o planejamento inclui os processos necessários para definição de escopo, refinamento de objetivos e estabelecimento de uma linha de ação para que esses objetivos sejam alcançados (PMI, 2013).

Os processos de planejamento contemplam diversas ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas para atender a diferentes demandas e organizações, sejam elas organizações públicas ou privadas. Na administração pública, em particular, as entidades e os serviços prestados estão ligados ao Estado e, por isso, visam ao bem comum do indivíduo dentro de uma coletividade, seja na esfera federal, estadual ou municipal (JUNQUILHO, 2010).

Deste modo, além das demandas específicas de cada projeto, o planejamento também deve buscar atender as especificidades de cada tipo de organização. O objetivo deste estudo, em especial, foi analisar as particularidades do planejamento de projetos no contexto da administração pública estadual.

Neste sentido, este artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira seção corresponde à introdução, que contextualiza o

assunto, apresenta o objetivo do estudo e sua relevância. A segunda seção é a fundamentação teórica, que aborda projetos e atividades rotineiras, boas práticas em projetos, bem como administração pública. A terceira seção apresenta o método adotado para condução da pesquisa. Em seguida, a quarta seção refere-se à apresentação e à análise dos resultados e, por fim, a quinta seção traz as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Projetos e atividades rotineiras

Segundo o PMI (2013, p.4), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Carvalho (2011) complementa que há dois pontos importantes nesta definição, um referente à temporalidade, pois o projeto tem um início e um fim já definido, e outro ponto relacionado ao resultado gerado, algo bem específico, único.

O PMI (2019a) destaca que não há uma solução secreta para o êxito da gestão de projetos e sim ter patrocinadores comprometidos, projetos alinhados ao planejamento estratégico da organização, e um bom monitoramento e controle das suas etapas. Os projetos convivem com as tarefas rotineiras da organização, porém entregam resultados diferentes daqueles gerados na rotina operacional (KEELING; BRANCO, 2019). Todavia, tanto os projetos como as atividades rotineiras têm pontos em comum: têm recursos limitados (financeiros, equipamentos, pessoas etc.), ambos requerem um sistema de acompanhamento e ações corretivas, quando necessário, e têm objetivos e metas.

A aplicação de projetos é válida para qualquer porte ou segmento de organização, pois todas necessitam de projetos para atingir sua estratégia. Isto significa que os projetos são um desdobramento dos objetivos estratégicos da organização, independentemente se é uma empresa pequena, industrial, de serviços, uma organização governamental ou não

governamental, pois em todas há objetivos e metas de curto, médio e longo prazo.

As grandes organizações, que desenvolvem muitos projetos simultaneamente, possuem uma área específica para coordenar esses projetos, chamada de *Project Management Office* (PMO) (VARGAS, 2014). Esta área assessora as equipes de projetos treinando os membros, disponibilizando os templates (modelos) em cada etapa do projeto, faz o acompanhamento e informa a direção dos respectivos resultados. Contudo, não tem autonomia para iniciar ou terminar um projeto, pois esta é uma decisão estratégica e, portanto, da direção.

## 2.2 Boas práticas em projetos

Há várias metodologias para a condução da gestão de projetos a fim de organizar cada passo do projeto. Um dos guias mais conhecidos é o *Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK), publicado pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição americana criada em 1969 e que edita este guia desde o final da década de 80.

O Guia PMBOK não é considerado uma metodologia, mas representa as boas práticas de gestão de projetos realizadas pelas organizações. O PMI, além da publicação deste guia, também coordena várias certificações para os profissionais que atuam na área, e uma das principais é a certificação PMP (*Project Management Professional*), que confere a qualificação de especialista no gerenciamento de projetos. A entidade conta com mais de 50 mil membros mundialmente (PMI, 2019b).

Heldman (2009) destaca os cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos que o próprio Guia PMBOK preconiza:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento

Cada grupo de processo possui suas próprias características e se pode afirmar que o primeiro documento a ser elaborado na Iniciação é o Termo de Abertura de Projeto (TAP) ou *Project Charter* em inglês. Para Santos (2014), o TAP é a “certidão de nascimento” do

projeto. Neste documento são levantadas as informações preliminares do projeto como custo, prazo, escopo, riscos, tanto negativos como positivos (ALVES; ROZA; NICOLUCI, 2020), premissas, restrições, quem são as partes interessadas (*stakeholders*) e a definição do gerente do projeto.

Cabe à direção da organização analisar os TAPs propostos e decidir quais serão aprovados e implementados para atender ao planejamento estratégico. Caso a organização tenha a área do PMO, os departamentos/setores poderão contar com o apoio destes especialistas para o preenchimento do TAP, que é desenvolvido na etapa de Iniciação.

O Guia PMBOK (PMI, 2013) define que além dos cinco grupos de processos, há dez áreas do conhecimento envolvidas no projeto: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas. Após a aprovação do TAP, é preciso planejar cada uma destas dez áreas. Esta é uma tarefa do gerente do projeto com apoio da equipe de trabalho.

Iniciando propriamente o Planejamento, o escopo inicial é revisado e, para facilitar sua visualização, elabora-se a Estrutura Analítica de Projeto (EAP) ou WBS em inglês (*Work Breakdown Structure*). A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser realizado pelo time do projeto para atingir os objetivos planejados.

A Figura 1 mostra um exemplo de uma EAP para a realização de uma conferência internacional com um detalhamento dos pacotes de trabalho. Cada pacote de trabalho é detalhado por meio do dicionário da EAP, que fornece informações das entregas e atividades de cada componente.

qualidade, ou seja, em conformidade com as especificações acertadas. Neste grupo aproveita-se para fazer uma avaliação do aprendizado, isto é, identificar o que deu certo e os problemas detectados durante o projeto e levar estas lições para os próximos projetos.

Considerando os avanços e os impactos



Figura 1 – Exemplo de EAP.

Fonte: Os próprios autores (2020).

Após o detalhamento da gestão do escopo, ainda dentro do grupo Planejamento, são planejadas as demais áreas. O TAP faz parte da área Integração. As demais áreas devem ser detalhadas para compor o planejamento completo do projeto. Duas áreas críticas são o gerenciamento de custos e do tempo, que segundo Santos (2014), são interdependentes, devido à definição de recursos necessários para a execução das atividades do projeto.

No grupo de Execução, são implementadas as ações, tarefas definidas no Planejamento para as dez áreas. Normalmente é o grupo que mais consome tempo do projeto. O grupo de Monitoramento e Execução acompanha o projeto desde o início com a elaboração do TAP até a sua conclusão e é um conjunto de processos muito importante, pois medirá o cumprimento de cada tarefa, não somente em relação ao tempo e custos, mas também no atendimento dos demais requisitos das dez áreas definidos no Planejamento.

O último grupo é o de Encerramento, que compreende a entrega do escopo definido com as partes envolvidas com a respectiva

e das tecnologias da informação e comunicação (ROZA, 2017, 2020), atualmente os projetos podem se beneficiar do uso de softwares de gestão. Há vários softwares disponíveis no mercado para este trabalho como o Trello, Primavera, Asana, BaseCamp, Jira e outros.

Dentre estes softwares, um dos mais conhecidos é o Microsoft Project (MS Project), que segundo Bernardes (2013), é um dos principais programas e tem sido atualizado regularmente a cada três anos para garantir sua aplicação. Sua interface é semelhante ao Excel. O fato de utilizar um software permite o compartilhamento de informações com a equipe e com o patrocinador (*sponsor*) do projeto. Auxilia no planejamento e no monitoramento e controle de todas as fases do projeto. Desta forma, é possível garantir maior visibilidade de do projeto como um todo e agilizar a tomada de ações corretivas, se necessária.

De maneira geral, inclusive na execução de projetos, toda organização busca uma otimização das suas atividades, com aumento de produtividade, redução de custos, maior satisfação dos clientes, parcerias com fornecedores, um bom clima organizacional,

respeito à legislação ambiental para se tornar competitiva no mercado. Isto significa melhorar seus processos de trabalho, ou seja, ser mais eficaz, melhorando a relação entre o que é produzido e os objetivos pretendidos, e eficiente, isto é, atingir um objetivo com menores custos e prazos (CARVALHO, 2015). A norma ISO 9000 complementa que a eficiência é a relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados e a eficácia é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e resultados planejados são alcançados (ABNT, 2015).

O sucesso de um projeto depende do seu desempenho e há três áreas que podem ser uma restrição, ou seja, um fator limitador que afeta a execução de um projeto ou um portfólio (conjunto de projetos, programas e operações gerenciados em grupo, que busca atender à estratégia organizacional). Trata-se da tríplice restrição, ou conforme Carvalho (2011), o triângulo de ferro, envolvendo custo, prazo e escopo. Se uma destas três áreas estiver com problema, compromete as outras duas. Um dos grandes desafios para o gerente do projeto é garantir o cumprimento de prazos, de custos e entregar aquilo que o cliente contratou (escopo).

### 2.3 Administração pública

Para Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, apud JUNQUILHO, 2010), administração pública é o conjunto de atividades que visa à execução de tarefas ou incumbências de interesse público ou comum, seja em uma coletividade ou em uma organização estatal.

Já para Junquillo (2010) Meirelles (2004, apud JUNQUILHO, 2010), a administração pública refere-se a todos os serviços e entidades que estão ligados ao Estado. Assim, diz respeito a esse Estado em sua atuação em prol do bem comum dos indivíduos no âmbito de uma coletividade sob seus cuidados, em todas as esferas governamentais: federal, estadual e municipal. Em relação à esfera federal, as esferas estaduais e municipais podem ter maior ou menor autonomia político-administrativa.

Ao abordar a realidade brasileira, Costa (2018) aponta que a administração pública é o próprio Estado em ação. Como instituição, burocracia e processo, que correspondem respectivamente a estrutura, corpo de funcionários e ação gerencial, ela abrange

variados órgãos a atividades voltados a aspectos diversificados da vida social.

As funções típicas da administração pública surgem do relacionamento permanente estabelecido entre o Estado e a sociedade. Elas são exercidas por seus órgãos, que compõem os poderes executivo, legislativo e judiciário. Também integrante da administração pública, o controle de contas busca melhorar esse relacionamento entre Estado e sociedade, no sentido de contribuir com a qualidade da gestão pública e com regime democrático (MATIAS-PEREIRA, 2014).

No processo de construção da democracia, destacam-se ainda as medidas de transparência (ANTONOVZ; CORRE; PEIXE, 2017). A transparência é resultado de “um processo de atribuição de um novo sentido ao consagrado princípio constitucional da publicidade na administração pública, em que o acesso à informação torna-se não apenas um direito do cidadão, mas um dever do Estado” (REIS; SEDIYAMA; CASTRO, 2017, p.36).

Ao tratar dos desafios impostos à gestão de serviços públicos, Neves (2002) salienta que a administração pública “tem centrado o seu funcionamento numa postura de estabilidade, de cumprimento de orientações políticas que lhe determinam, à partida, as suas ‘atribuições’ e ‘competências’, bem como estabelecem as regras de administração dos recursos de que faz uso”. Desse modo, o autor complementa que a atuação dos serviços públicos é pautada pela respectiva lei orgânica e por normativos de como “administrar” recursos humanos, financeiros ou materiais.

Em última análise, tanto as leis orgânicas como os normativos devem estar de acordo com a Constituição Federal. Deste modo, conforme destacado por Matias-Pereira (2014), em concordância com a Constituição o Estado encontra-se submetido aos princípios de ordem, eficiência administrativa e eficácia de seus atos.

### 3. MÉTODO

A presente pesquisa foi qualitativa e exploratória. Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória busca proporcionar mais familiaridade com o problema, de modo a deixá-lo explícito ou permitir a construção de hipóteses.

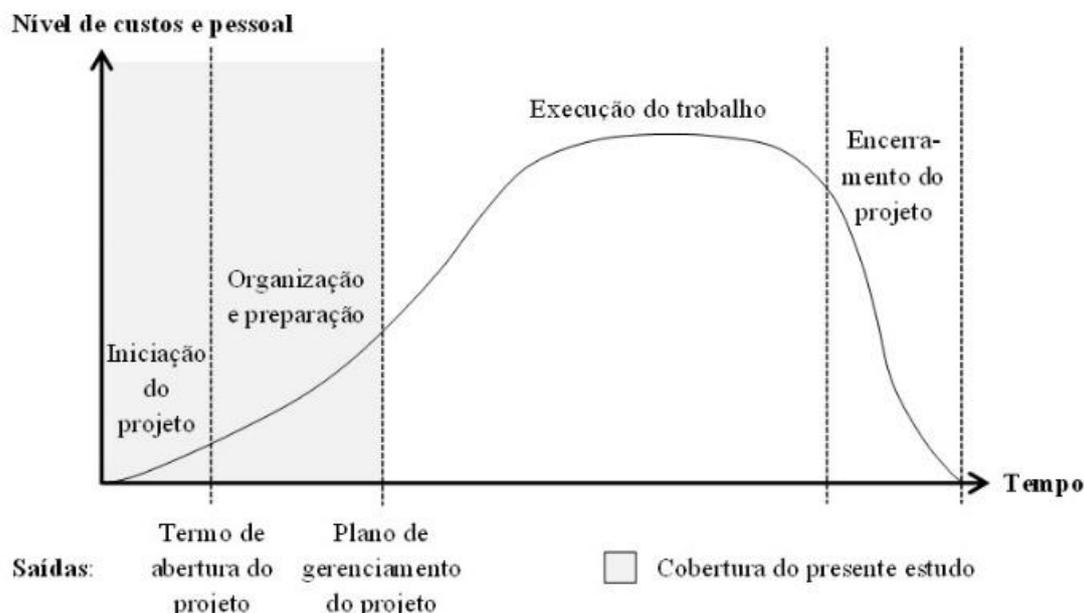


Figura 2 – Ciclo de vida dos projetos.

Fonte: Adaptado de PMI (2013).

A pesquisa foi realizada com 31 servidores públicos estaduais, no âmbito de um curso de pós-graduação *lato sensu* na área de planejamento e gestão organizacional de uma universidade pública do estado de São Paulo. As formações dos participantes eram diversificadas, incluindo cursos nas áreas de humanas, exatas e biológicas.

Os participantes foram divididos em cinco grupos, sendo quatro grupos com seis integrantes e um grupo com sete integrantes. Cada grupo desenvolveu o planejamento de um projeto na administração pública.

Os planejamentos dos projetos basearam-se principalmente na quinta edição do guia PMBOK (PMI, 2013), por se tratar da edição mais atual do guia no momento em que os planejamentos foram iniciados. Do ponto de vista do ciclo de vida dos projetos, portanto, além do planejamento em si, também foi considerada a iniciação dos projetos, conforme destacado na Figura 2.

Quanto aos grupos de processos (HELDMAN, 2009), ainda sob a ótica do referido guia, foram considerados os processos de iniciação e planejamento. Os processos de iniciação, por área de conhecimento, são mostrados no Quadro 1.

Os processos de planejamento, por área de conhecimento, encontram-se indicados no Quadro 2.

| <b>Áreas de conhecimento</b> | <b>Processos de iniciação</b>              |
|------------------------------|--|
| Integração                   | Desenvolver o termo de abertura do projeto |
| Partes Interessadas          | Identificar partes interessadas            |

Quadro 1 - Processos de iniciação por área de conhecimento.

Fonte: PMI (2013).

| <b>Áreas de conhecimento</b> | <b>Processos de planejamento</b>   |
|------------------------------|--|
| Integração                   | Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto  |
| Escopo                       | Planejar o Gerenciamento do Escopo<br>Coletar os requisitos<br>Definir o escopo<br>Criar a EAP   |
| Tempo                        | Planejar o gerenciamento do Cronograma<br>Definir as atividades<br>Sequenciar atividades<br>Estimar os recursos das atividades<br>Estimar as durações das atividades<br>Desenvolver o cronograma |
| Custos                       | Planejar o gerenciamento dos Custos<br>Estimar custos<br>Determinar o orçamento  |
| Qualidade                    | Planejar o gerenciamento da qualidade  |
| Recursos Humanos             | Planejar o gerenciamento dos recursos humanos  |
| Comunicações                 | Planejar o gerenciamento das comunicações  |
| Riscos                       | Planejar o gerenciamento dos riscos<br>Identificar os riscos<br>Realizar a análise qualitativa dos riscos<br>Realizar a análise quantitativa dos riscos<br>Planejar as respostas aos riscos      |
| Aquisição                    | Planejar o gerenciamento das aquisições  |
| Partes Interessadas          | Planejar o gerenciamento das partes interessadas   |

Quadro 2 – Processos de planejamento por área de conhecimento.

Fonte: PMI (2013).

Assim, os resultados e análises deste estudo também levaram em consideração o guia PMBOK, tendo em vista a análise dos projetos propostos pelos participantes deste estudo.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE

Inicialmente, os grupos definiram quais seriam os respectivos projetos a serem planejados no âmbito da administração pública estadual. Para tanto, consideraram a própria definição de projeto, incluindo seu caráter temporário, visando à criação de um único produto, serviço ou resultado (CARVALHO, 2011; PMI, 2013). Esta distinção, embora básica, foi essencial, uma vez que frequentemente atividades rotineiras são confundidas com projetos e vice-versa, acarretando problemas e prejuízos às organizações.

Apesar dos projetos terem sido planejados no contexto acadêmico, todos abordaram situações reais da administração pública estadual. Assim, tiveram restrições como contatos com as partes interessadas e coleta de requisitos, mas foram planejados a partir de demandas concretas. Todos os projetos buscaram gerar planos que posteriormente pudessem ser executados na prática, tendo em vista a promoção do bem público (JUNQUILHO, 2010).

Os projetos definidos versaram sobre questões diversas na administração pública estadual. De forma categorizada, é possível apontar que três deles abordaram questões diretamente ligadas a gestão. Os outros dois concentraram-se em aspectos de saúde pública e pós-graduação, respectivamente.

Na etapa de iniciação, que corresponde a primeira etapa do ciclo de vida de um projeto, os grupos elaboraram o TAP (SANTOS, 2014), contemplando também a identificação das partes interessadas. Empregaram esforços para criar consenso no grupo sobre questões como objetivo do projeto, justificativa, escopo inicial, prazo e orçamento estimados, equipe básica, restrições e premissas.

O TAP é uma declaração preliminar de aspectos essenciais de um projeto. Destaca-se neste ponto, a importância de realizar os registros de projeto de modo claro, não ambíguo, e livre de omissões. O registro em si, por meio da escrita, não é uma atividade trivial, pois a linguagem não trabalha de forma absoluta, sendo dependente do contexto e de seus interlocutores. Contudo, sua clareza e completude são fundamentais para o sucesso dos projetos.

Uma vez concluída uma primeira versão do TAP, iniciou-se o planejamento propriamente dito. Cabe enfatizar que, no contexto acadêmico, considerou-se a primeira versão do termo de abertura como aquela construída de forma consensual por cada grupo e aprovada pelo docente responsável por orientar e acompanhar os projetos. A etapa de planejamento é fundamental no ciclo de vida de um projeto, pois afeta as demais etapas de execução, monitoramento e o controle, assim como encerramento do projeto.

As atividades subsequentes foram no sentido de contribuir com a estruturação de um plano de gerenciamento de projeto, concebido na área de conhecimento de integração. Ainda no que se refere ao planejamento, todas as áreas de conhecimento – integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisição e partes interessadas (PMI, 2013) – foram contempladas pelos grupos, mas com diferentes níveis de profundidade, dadas as especificidades de cada projeto.

Na área de conhecimento de escopo, os grupos realizaram a coleta de requisitos principalmente a partir do apoio de alguns de seus integrantes, cujas atividades funcionais no órgão público relacionavam-se às demandas dos projetos em planejamento. Tal apoio foi muito importante porque, conforme já mencionado, houve restrições no acesso às partes interessadas em função das atividades acadêmicas. Os grupos de discussão, seguido das entrevistas, foram as técnicas mais utilizadas.

As definições dos escopos exigiram bastantes esforços dos grupos, tendo em vista as descrições detalhadas dos projetos e dos produtos. Neste momento, os escopos iniciais registrados anteriormente no TAP foram devidamente aprofundados.

De igual modo, as criações das EAPs demandaram muitos esforços dos grupos. Os grupos esboçaram várias versões da estrutura analítica, que consiste em uma decomposição hierárquica do escopo total do projeto. Uma alternativa adotada foi o uso de *post-it* como recurso de elaboração da EAP, de forma a facilitar as discussões coletivas e modificações na estrutura. Além disso, os grupos também elaboraram o dicionário da EAP, fornecendo informações detalhadas para os componentes da estrutura analítica, o trouxe maior clareza na compreensão da EAP.

Na área de conhecimento de tempo, os grupos definiram e sequenciaram as atividades, estimaram os recursos e as durações e desenvolveram o cronograma. Assim, apresentaram seus respectivos diagramas de rede e cronogramas dos projetos. Dois grupos, em particular, utilizaram o software MS Project (BERNARDES, 2013) como ferramenta de apoio. É importante salientar o uso de ferramentas como o MS Project facilitam o compartilhamento de informações relevantes com a equipe, assim como com o patrocinador, beneficiando atividades de planejamento, monitoramento e controle do projeto.

Na área de custos, houve diferentes níveis de detalhamento entre os grupos. Porém, todos os grupos informaram que, em seus contextos públicos, comumente os custos não eram gerenciados diretamente pelos projetos. Alguns exemplos desta situação foram os custos associados aos recursos humanos e materiais. Nos projetos analisados, os custos relativos aos profissionais alocados nos projetos ou de equipamentos, como computadores, geralmente eram responsabilidades de suas áreas funcionais.

No que se refere à qualidade, os grupos especificaram formas de aferi-la. Descreveram critérios de aceitação e como controlar as atividades dos projetos. Observa-se que a qualidade do produto ou serviço do projeto é afetada pelo escopo, tempo e custo. Juntos, escopo, tempo e custo compõem a restrição tripla em projetos, também conhecida como triplíce restrição (CARVALHO, 2011) ou triângulo das restrições, o que significa dizer que qualquer alteração em uma destas áreas afeta as outras duas áreas.

Desta forma, um planejamento menor dos custos, por exemplo, pode afetar a qualidade do resultado entregue pelo projeto. Mesmo que o escopo e os prazos sejam atendidos, os custos, se não suficientemente planejados, podem ser desproporcionais. Assim, o projeto, embora eficaz, mostra-se ineficiente (CARVALHO, 2015; ABNT, 2015). Na administração pública, as consequências dessa situação se refletem em outros projetos ou mesmo em atividades rotineiras, que deixam de contar com os investimentos necessários para que possam ser realizadas, comprometendo a prestação de serviços públicos.

Na área de recursos humanos, os projetos contaram prioritariamente com

servidores públicos da própria organização. Esta prática mostrou-se recorrente devido a aspectos legais (NEVES, 2002; MATIAS-PEREIRA, 2014) e burocráticos (COSTA, 2018), que dificultam a contratação de profissionais externos ao órgão público.

Na área de partes interessadas, os projetos buscaram ser bastante cautelosos. Para cada parte interessada identificada, abordaram aspectos como expectativas e níveis de influência e poder. A razão para tal cautela é o fato de que muitas atividades na administração pública dependem de ações políticas para que possam ser apoiadas, priorizadas e efetivamente executadas.

Neste sentido, as comunicações também se mostraram de grande relevância no contexto público. As necessidades de informação das partes interessadas, bem como a frequência ou data, a forma de atendimento e o responsável pela informação foram abordados. Além disso, também foram apontadas as reuniões de projeto, como reuniões de kick off, acompanhamento, avaliações e close out, com especificações de objetivo, participantes, frequência ou data, horário e local.

Na área de riscos, foi possível constatar diferentes níveis de detalhamento entre os projetos. Cabe destacar que os efeitos dos riscos podem ser negativos ou positivos (ALVES; ROZA; NICOLUCI, 2020). Esta concepção de riscos é diferente do entendimento do senso comum, pois também abrange os chamados riscos positivos. Assim, um planejamento insuficiente nesta área pode comprometer o sucesso do projeto ou, ainda, fazer com o projeto não aproveite oportunidades em benefício próprio.

Na área de conhecimento de aquisições, por fim, ocorreu algo similar ao verificado na área de recursos humanos. Os projetos planejados pelos grupos procuraram evitar as aquisições. Devido a dificuldades inerentes à legislação aplicável à administração pública (NEVES, 2002; MATIAS-PEREIRA, 2014), neste caso na esfera estadual, os grupos buscaram aproveitar os recursos internos da organização para condução das atividades e realização das entregas previstas no projeto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo qualitativo e exploratório teve o propósito de analisar aspectos particulares do planejamento de projetos no contexto da administração pública estadual. Dentre as particularidades dos planejamentos dos projetos considerados, foi possível identificar o controle indireto de custos; nos projetos analisados, o controle de custos foi delegado a áreas funcionais do órgão público, prática comum na realidade estudada.

Observou-se também que foi priorizada a alocação de servidores pertencentes ao próprio órgão público, de forma a evitar contratações externas, assim como a busca pelo uso de recursos materiais internos, como estratégia para evitar novas aquisições. Essas estratégias foram adotadas em função de questões burocráticas e legais existentes no âmbito da administração pública.

Outros dois aspectos que se destacaram nos projetos analisados foram o modo cauteloso com que foram tratadas as partes interessadas e as comunicações dos projetos. Em órgãos públicos, como no caso do órgão estudado, as ações políticas têm um impacto muito elevado na condução dos projetos, o que justificou tais medidas tendo em vista a consecução dos objetivos definidos durante o planejamento.

De forma geral, o conjunto de conhecimentos sobre boas práticas em gerenciamento de projetos pode ser aplicado para atender diferentes demandas e tipos de organizações, como empresas de segmentos e portes variados, organizações governamentais e não governamentais, desde que respeitadas suas particularidades. Assim, entender as especificidades do planejamento de projetos na administração pública é essencial e pode contribuir para o êxito de futuros projetos neste âmbito. Recomenda-se, por fim, que outras investigações sejam conduzidas no sentido de melhor compreender as especificidades de planejamento de projetos na administração pública.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Nelson Aparecido; ROZA, Rodrigo Hipólito; NICOLUCI, Misael Victor. Abordagem de riscos na norma ISO 9001:2015 - um levantamento bibliométrico. **RACRE - Revista de Administração**. v. 20, n. 24, p. 7-20, 2020.
- ANTONOVZ, Tatiane; CORREA, Michael Dias; PEIXE, Blênio Cezar Severo. Transparência na Gestão Pública Estadual: Um Estudo dos Portais de Transparência dos Estados Brasileiros. In: **XIV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, São Paulo, 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. ABNT NBR ISO 9000:2015. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. **Microsoft Project Professional 2013: gestão e desenvolvimento de projetos**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2013.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de projetos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. Marly Monteiro de Carvalho; Roque Rabechini Jr. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- COSTA, Frederico Lustosa. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 31-52, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**. 5. ed. Tradução: Edson Furmankiewicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2019.
- KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Blucher, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Controle de contas e transformação da administração pública**. Fortaleza: Fundação Demótrico Rocha / Universidade Aberta do Nordeste, 2014.

NEVES, Arminda. **Gestão na Administração Pública**. Lisboa: Pergaminho / Bertrand, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Pulse of the Profession-2019**. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>. Data do acesso: 03 jul. 2019a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **About Us**. 2019. Disponível em: <https://www.pmi.org/about>. Data do acesso: 03 jul. 2019b.

REIS, Anderson de Oliveira; SEDIYAMA, Gislaíne Aparecida; CASTRO, Elizangela Lourdes. Abordagens sobre a transparência em estudos de administração pública no Brasil. **Nucleus**, v. 14, n. 2, p. 35-46, 2017.

ROZA, Rodrigo Hipólito. O papel das tecnologias da informação e comunicação na atual sociedade. **Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)**, v. 49, n. 1, p. 66-74, 2020.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revolução informacional e os avanços tecnológicos da informática e das telecomunicações. **Ciência da Informação em Revista**, v. 4, n. 3, p. 3-11, 2017.

SANTOS, Carlos Fernando da Rocha. **Gerenciamento de projetos: conceitos e representações**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.