

## **DESAFIOS E POSSIBILIDADES DAS FERRAMENTAS DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: O CASO DAS POLICLÍNICAS DE GOIÁS/BRASIL.**

## **CHALLENGES AND POSSIBILITIES OF THE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY TOOLS: THE CASE OF GOIÁS/BRAZIL POLICLINIC'S.**

**Gabriella Albernaz Pereira**

E-mail: [gabriella.albernaz@gmail.com](mailto:gabriella.albernaz@gmail.com)

**Patricia Kinast De Camillis**

Professora do Mestrado Profissional em Administração - UNIALFA

E-mail: [patricia.camillis@unialfa.com.br](mailto:patricia.camillis@unialfa.com.br)

Recebido em 03 de outubro de 2022  
Aprovado em 12 de dezembro de 2022

### **Resumo:**

O objetivo deste artigo é analisar os desafios e as possibilidades na utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos para a implementação das Policlínicas como estratégia de regionalização da saúde no estado de Goiás. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados através de documentos da Secretaria Estadual de Saúde de Goiás e da realização de 21 entrevistas estruturadas com servidores atuantes e responsáveis pelos projetos. Os dados coletados foram analisados pela técnica de Análise de Conteúdo, tendo como base categorias de análises consolidadas a partir das áreas de conhecimento e dos elementos que compõem a qualidade de um projeto. Os resultados descrevem as dificuldades, os desafios, os acertos e as possibilidades, considerado fase a fase do projeto e contribuem para que a gestão pública, em especial da área da saúde, possa se beneficiar da metodologia do Gerenciamento de Projetos na execução de sua atividade fim que é a prestação de serviço público eficiente e de qualidade à população.

**Palavras-chaves:** Gerenciamento de Projetos; Projetos Públicos; Serviços em saúde pública. Secretaria Estadual de Saúde; Regionalização da saúde

### **Abstract:**

The objective of this article is to analyze the challenges and possibilities in the use of project management tools for the implementation of Polyclinics as a health regionalization strategy in the state of Goiás/Brazil. To this end, qualitative research was carried out, with data collection through documents from the State Department of Health of Goiás and the performance of 21 structured interviews with active civil servants responsible for the projects. The collected data were analyzed using the Content Analysis technique, based on categories of consolidated analyzes based on the areas of knowledge and the elements that make up the quality of a project. The results describe the difficulties, challenges, successes and possibilities, considered phase by phase of the project and contribute so that public management, especially in the health area, can benefit from the Project Management methodology in the execution of its activity purpose, which is to provide an efficient and quality public service to the population.

**Keywords:** Project Management, Public Project; Public Health Services. State Department of Health. Health Regionalization

## 1 Introdução

No artigo 196 da Constituição Brasileira consta que “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação” (BRASIL, 1988). Nesse contexto, cada secretaria estadual de saúde é responsável pela estrutura e organização da sua gestão e do seu mapa estratégico. Nesse sentido, a Secretaria Estadual de Saúde de Goiás (SES/GO) possui como um dos pilares de governo colocar em prática a regionalização dos serviços em saúde pública, conforme orientação do Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS, 2019). Para tal, as Policlínicas foram pensadas como unidade em saúde, para facilitar o elo entre os agravos da atenção primária, e um mediador para a atenção terciária. Ou seja, casos que se complicam na atenção primária e que não podem ser atendidos nos Centros de Atenção Integral em Saúde (Cais) ou Unidades de Pronto Atendimento (UPAs) são regulados para atendimento especializados nas Policlínicas.

Desta forma, a eficiência do serviço público no atendimento às necessidades da população e do uso adequado dos recursos públicos, bem como a importância do bom planejamento e execução na área pública, são referências que qualquer Secretaria de Estado ligada à saúde deve transparecer para órgãos de controle e para a sociedade em geral. Sendo assim, o uso de ferramentas de gestão pode colaborar com as entregas, desde que adequadas ao serviço público. Dentre diversas ferramentas de gestão disponíveis atualmente, o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) é um Guia de Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos, ou seja, consiste em uma padronização que identifica e conceitua o que pode ser aplicado em termos de processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos, norteado por princípios e desempenho. Diante desse contexto, a SES/GO, por meio da Gerência de Projetos Estratégicos (GPE), ajustou as técnicas norteadoras do PMBOK a fim de aplicá-las como metodologia de projetos para o desenvolvimento das metas da SES/GO, entre elas, a implantação das policlínicas.

De acordo com Andrade Neto e Vacovski (2015) o gerenciamento de projetos se configura em um importante elemento para o avanço do serviço público no Brasil. As melhorias já percebidas demonstram que uma maior qualidade passou a ser agregada à gestão, com a efetiva transformação do que é planejado em resultados, por meio da racionalização do uso dos recursos. Segundo, Carneiro (2012), na esfera pública tem-se utilizado cada vez mais o gerenciamento de projetos como uma ferramenta facilitadora para o atingimento de um índice maior de êxitos na implementação das políticas públicas. Entretanto, conforme Tillmann (2011), existem dificuldades na execução de projetos no Brasil, em âmbito público, porque embora exista um modelo gerencial, as ferramentas utilizadas são pouco adequadas. Conforme apontam Kreutz e Vieira (2018), a Administração Pública possui características que são próprias diferenciando-a de empresas privadas, o que exige a adoção de práticas para a gestão de projetos adaptadas às organizações públicas.

Reis (2017) destaca que a implantação do gerenciamento de projeto nas estruturas organizacionais públicas tende a interferir no processo de criação de novas políticas públicas e até mesmo nos modelos de gestão pública. No mesmo estudo, a autora mostra o quanto são significativas e necessárias a utilização de ferramentas que possam contribuir para o desenvolvimento das ações governamentais na área de programas e projetos que beneficiem toda a sociedade. Entretanto, a implantação da metodologia do

gerenciamento de projetos ainda é um desafio, e seu uso, bem como o de outras ferramentas ligadas à gestão por resultados mostra-se relevante para assegurar a efetividade das políticas públicas (ANDRADE; VACOVSKI, 2015).

Sabe-se que a operacionalização das pressões relacionadas a prazos, custos, eficiência e efetividade dos serviços públicos podem ser realizadas através das melhores práticas gerenciais (KREUTZ; VIEIRA, 2018). Além disso, como destaca Clemente et al. (2017) o gerenciamento de projetos contribui para que os gestores públicos tenham foco na transparência, accountability, eficiência e efetividade.

Destaca-se, ainda que, quando se trata de gestão da saúde, essas questões se tornam mais importantes, pois segundo Mendes (2010), existe um contexto bastante complexo de aumento populacional e alterações nas demandas de atendimento em serviços de saúde. Nesse sentido, torna-se necessário encontrar caminhos que incluam a economia de recursos públicos com a prestação de serviços de qualidade e as ferramentas de gerenciamento de projetos podem viabilizar tais ações. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar os desafios e as possibilidades na utilização das ferramentas da metodologia de gerenciamento de projetos para a implementação de policlínicas no âmbito da secretaria estadual de saúde de Goiás.

## 2 Referencial Teórico

Segundo o Project Management Institut (PMI, 2017), a metodologia de gerenciamento de projetos é um conjunto de orientações que tratam da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com vistas a cumprir requisitos pré-definidos. É realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto e agrupados logicamente, visto que o Guia PMBOK (2017, p. 12) considera cinco categorias, chamados de Grupos de Processos, que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

O Project Management Institut (2017) relata também que além desses Grupos de Processos, os processos são categorizados por dez Áreas de Conhecimento, que embora inter-relacionadas são definidas separadamente. Primeiro é o Gerenciamento de aquisições que engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços externos à organização executora. Esta área responde pela interface primária como fornecedor, sendo responsável por sua performance. A seguir tem-se o Gerenciamento da qualidade que trata do aspecto de qualidade do projeto, sendo responsável pela satisfação do cliente, buscando sempre entender, avaliar, definir e gerenciar as expectativas para que os requisitos dos clientes sejam atendidos. Outra área importante é o Gerenciamento de riscos. O risco de um projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade. Ao gerenciar riscos é possível monitorar e controlar vários aspectos do projeto, procurando desvios e tendências para identificá-los precocemente. Tem-se também o Gerenciamento de escopo que diz respeito à realização de atividades para entregar o produto, bem ou serviço, estabelecendo critérios para determinar se o projeto foi concluído de fato.

O Gerenciamento de custos tem o objetivo de estabelecer os custos dos recursos necessários para completar as atividades do projeto. Destaca-se também o Gerenciamento da integração que aborda características de unificação, consolidação, comunicação e

integração de ações e pessoas que são cruciais para a execução do projeto. O gerenciamento das comunicações é a área de conhecimento que entrega os processos necessários para confirmar a geração, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Destaca-se ainda o Gerenciamento de recursos humanos relacionado a identificação e a documentação relacionada às funções do projeto, as responsabilidades e as habilidades necessárias para a execução do projeto. Além disso, deve-se relatar os relacionamentos e criando um plano de gerenciamento de pessoal. Igualmente importante é o Gerenciamento do tempo que se relaciona com a gestão do tempo para estimar recursos, duração e sequenciar as atividades do projeto. Ao fazê-lo, deve-se buscar o escalonamento das atividades, a partir das precedências, gerando um cronograma do projeto. Por fim, tem-se o Gerenciamento das partes interessadas (stakeholders) que inclui o processo de identificação de todos os atores, sendo pessoas, empresas ou outras instituições, que podem afetar ou serem afetados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto.

Atualmente, cidadãos que integram uma sociedade conectada e bem-informada, passam a exigir, cada vez mais serviços públicos de qualidade, desta forma, a utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público passou a ser utilizada mais recentemente a fim de buscar o atendimento dessas exigências em todos os níveis do poder público. Nesse contexto, o PMI edita um guia específico para projetos com viés público, chamado de *Government Extension to the PMBOK guide third Edition (2006)*. De acordo com essa publicação, os projetos do governo são considerados como tendo características únicas, quando comparados com os do setor privado. Desta forma, a equipe que fará o gerenciamento de um projeto público deve reconhecer as especificidades dos projetos públicos (PINHEIRO; ROCHA, 2012). De acordo com Pinheiro e Rocha (2012), as principais restrições são as de ordem legais, incluindo o uso dos recursos, especialmente a forma das aquisições, a publicização, o controle pela imprensa e a tipificação da prestação de contas ao público.

Entre as principais diferenças segundo Pinheiro e Rocha (2012, p. 2002) destaca-se: o aspecto social dos projetos governamentais; a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA); a obediência à Lei 8.666/93 que regula a contratação através de diversas modalidades, contemplando, de modo geral, o menor preço; o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos; a existência de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo; e a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e accountability na governança pública.

Além dessas diferenças, os projetos públicos acabam sendo políticos em sua essência e estão sujeitos ao controle social que é exercido, em sua maioria, pela mídia e stakeholders, e possuem leis governamentais, estando sujeitos à pressão pública (AZMAN et al., 2013). Deve-se, ainda, considerar que, os projetos públicos por apresentarem um objetivo comum de atendimento aos interesses da sociedade, existe uma necessidade de governança com foco em transparência (CRAWFORD; HELM, 2009).

No Brasil, na mesma medida em que vêm à tona os constantes aumentos de custos, os atrasos em obras de infraestrutura e o aumento dos casos de corrupção envolvendo o setor público, cresce a pressão para o aprimoramento da gestão pública. Nesse contexto, tem-se espaço tanto prático quanto acadêmico, para a implantação de novas metodologias como o gerenciamento de projetos e para pesquisas referentes à temática considerando o contexto do serviço público (WINCH; SANDERSON, 2015).

De acordo com Santos (2021), em um estudo de caso do governo de Minas Gerais sobre a implementação da Gestão de Portfólio de Projetos no Setor Público, o autor busca determinar as possibilidades de contribuição dessa ferramenta para a real melhoria da efetividade no atendimento às demandas dos cidadãos e conclui-se que o alcance dos objetivos da gestão de portfólio de projetos só será possível mediante o aumento da participação popular no estabelecimento das demandas a serem atendidas pela carteira de iniciativas priorizadas. No mesmo artigo, o autor narra as dificuldades de projetos que requerem longo prazo de finalização se perpetuarem com as mudanças nas políticas que acontecem de 4 em 4 anos no que se refere ao governo de estado, e também, as dificuldades de continuidade dos projetos com os gestores municipais que, por sua vez, tendem a mudar no segundo ano de governo estadual, pois as eleições de prefeitos e governadores ocorrem em anos distintos.

De acordo com Andrade e Vacovski (2015) é preciso buscar o equilíbrio de três variáveis em um gerenciamento de projetos: prazo, escopo, custo e qualidade. Esses elementos são interdependentes e concorrem para o sucesso de um projeto. Desta forma, devem ser considerados em termos de restrições, uma vez que, quando há qualquer mudança em algum deles, os demais são impactados diretamente. A partir desta breve revisão, apresenta-se na Tabela 1, as categorias de análise consolidadas para a realização desta pesquisa.

**Tabela 1: Categorias de Análise Consolidadas**

| <b>Categorias</b>        | <b>Conceito</b>   |
|--------------------------|---|
| Custo                    | Custos dos recursos necessários para completar as atividades inclui aquisições: Adquirir bens e serviços externos à organização executora, que são necessários para completar as atividades.  |
| Tempo                    | Inclui cronograma e duração do projeto.   |
| Escopo                   | Define o seu produto principal e suas entregas; Atividades para entregar o produto, bem ou serviço, estabelecendo critérios de conclusão; inclui recursos e aquisições.   |
| Qualidade                | Satisfação do cliente, buscando sempre entender, avaliar, definir e gerenciar as expectativas.  |
| Integração e Comunicação | Unificação, consolidação, comunicação e integração de ações e pessoas; comunicações: Informações sobre o projeto; Recursos Humanos: Funções, responsabilidades e relacionamentos – está na integração.  |
| Riscos                   | Evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade.<br>Por se tratar de projetos na área pública, podemos incluir os riscos políticos. |

**Fonte:** Elaborada pelas autoras com base na literatura.

Vale destacar que a categoria referente às partes interessadas não está incluída em função do objetivo geral não abranger análise por parte da comunidade atendida pelas policlínicas. Soma-se a isso o fato de que o gerenciamento de projetos se dá por meio da aplicação e integração apropriadas de processos agrupados logicamente, propondo o agrupamento em cinco categorias, chamados de Grupos de Processos (PMBOK, 2017, p.12), que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

A fase de iniciação são os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente. A fase de planejamento consiste nos processos realizados para avaliação de todas as variáveis que irão compor o projeto e suas tratativas até o seu encerramento. Na fase de execução são os processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto. Já os processos de monitoramento e controle deverão acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes. Por fim, a fase de encerramento consiste nos processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

### 3 Metodologia

A pesquisa realizada possui abordagem qualitativa, de caráter exploratório, por meio de estudo de caso, tendo como objeto de análise o projeto de implantação de 6 policlínicas no estado de Goiás. O estudo de caso único possibilita uma análise profunda para descrever, compreender e interpretar fenômenos sociais complexos, os quais se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares (YIN, 2015).

A Secretaria de Estado da Saúde (SES/GO) criou a Gerência de Atenção Secundária com a finalidade de executar os projetos das Policlínicas e os serviços que ela oferece. Em janeiro de 2020, o Secretário de Estado da Saúde de Goiás criou, por meio da Lei nº 20.491, de 25 de junho de 2019, a Superintendência de Performance (SUPER), subordinada à Subsecretaria de Saúde. Essa superintendência tinha como desafio a adoção de práticas eficientes, eficazes e efetivas, que resultassem no alcance das metas relacionadas aos objetivos estratégicos da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES/GO). Uma das práticas adotadas pela Superintendência foi o aprimoramento da gestão dos projetos vinculados aos objetivos estratégicos da SES/GO. Visto a quantidade elevada de projetos, criou-se uma gerência com foco naqueles projetos prioritários à SES/GO e ao Governo do Estado de Goiás. Portanto, em março de 2019, foi incorporada a estrutura organizacional da Superintendência a Gerência de Projetos Estratégicos, que é responsável pelo Gerenciamento de Projetos referentes às Policlínicas. Em fevereiro de 2021 essa gerência foi redefinida para Gerência de Desenvolvimento Organizacional que foi responsável por todo projeto das policlínicas.

Para a coleta de dados foram utilizadas duas técnicas: pesquisa documental e entrevistas com roteiro estruturado. A diversidade de fontes possibilitará a triangulação dos dados, permitindo maior aprofundamento e rigor nos resultados (YIN, 2015). Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, foram utilizadas as 6 categorias de análise definidas a priori (escopo, custo, tempo, qualidade, integração e comunicação e riscos),

de acordo com a fundamentação teórica apresentada, sendo um instrumento que promove objetividade na análise de dados (BARDIN, 2011).

Para as entrevistas, foram elaborados dois questionários com 6 tópicos de perguntas (1 para cada fase do projeto: Iniciação, Planejamento, Execução - Monitoramento, Execução - Controle e Encerramento), contendo 3 perguntas para cada uma dessas fases. Ao todo foram realizadas 21 entrevistas. Os entrevistados estão identificados com códigos E1 até E21. As questões foram referentes à avaliação do projeto como um todo; as dificuldades de cada fase; a avaliação da utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos para cada fase. Os entrevistados também avaliavam os elementos do Gerenciamento de Projetos compatíveis com a Gestão Pública na área da saúde, no caso das Policlínicas; e identificavam os obstáculos e dificuldades para a implantação das Policlínicas, tanto nas fases dos projetos como considerando o projeto como um todo quando o entrevistado era gestor geral.

A coleta de dados secundários ocorreu a partir dos documentos elaborados pela SES/GO com relação ao projeto das policlínicas. O acesso a esses documentos é público e concedido via portal de transparência. Também, utilizou-se o site da SES, o qual conta com um repositório de informações oficiais.

#### **4 Análise dos Resultados**

Na pesquisa documental identificou-se as ferramentas de Gerenciamento de Projetos que forma utilizadas no caso em questão, que foram:

Para Iniciação, a ferramenta denominada Termo de Abertura do Projeto (TAP) no qual consta: a definição do tema, definição do objetivo geral, definição dos objetivos específicos, a justificativa, a metodologia, as atividades, o acompanhamento, avaliação e disseminação, além do título do projeto.

Para a fase de Planejamento, utilizou-se a ferramenta Estrutura Analítica do Projeto (EAP), na qual coloca-se os responsáveis em cada uma das fases do projeto e se estabelece os principais produtos a serem entregues.

Na fase de Execução, o monitoramento ocorreu através do cronograma feito com a ferramenta PROJECT GANTT, que utiliza a ferramenta privada do MS Project para elaborar o gráfico de GANTT. Na fase de Execução – Controle, utilizou-se a ferramenta Target – programa privado que foi adquirido pela SES, com prazo de validade limitado.

E por fim, na fase de Encerramento, fez-se uso da ferramenta denominada Termo de Encerramento de Projetos (TEP) finaliza com as assinaturas de todos os responsáveis do projeto

A apresentação, a seguir nas Tabelas 3 até 7, está de acordo com cada categoria de análise: custo, tempo, escopo, qualidade, integração e comunicação, e riscos, e considerando cada fase do projeto - iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Considerando a adaptação, por parte da SES/GO, na fase de execução que foi dividida em execução/controle e execução/ monitoramento.

**Tabela 2: Apresentação dos resultados da categoria custo**

| <b>Categoria: Custo</b>              |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Fase Iniciação</b>                | <p>Os entrevistados relataram uma certa dificuldade na transparência de informações quanto à captação de recursos e dos valores empenhados e liquidados durante os processos. Como menciona o entrevistado E.2:” No caso específico das Policlínicas, as ferramentas mostraram limitações para a consolidação dos custos dos projetos,</p> <p>Uma das dificuldades levantadas pelos entrevistados foi a demora na conclusão dos procedimentos licitatórios, haja vista os variados recursos interpostos pelos licitantes, os prazos para respostas, segundo o E.9.</p> <p>Alto preço dos ativos, dificuldade de contratação de mão-de-obra, baixo nível de estoques de produtos e insumos, logística prejudicada pela interiorização das unidades”, segundo o E.5.</p> |
| <b>Fase Planejamento</b>             | <p>Segundo o entrevistado E.1, “As ferramentas disponíveis se mostraram insuficientes para o gerenciamento dos custos dos projetos, pois não houve uma consolidação das informações, nem tampouco relatórios e painéis que auxiliassem na tomada de decisão.”</p> <p>Com relação aos desafios relacionados aos custos, E.3 avaliou da seguinte forma: “Extremamente complexo, recursos oriundos de várias fontes, processos de aquisições fragmentados, ausência de relatórios consolidados e baixa atuação das lideranças no planejamento e monitoramento e controle de custos do projeto.”</p>   |
| <b>Fase Execução – monitoramento</b> | <p>E.8: “A ausência de projetos similares ao projeto em andamento dificultou a estimativa dos custos em questão”.</p> <p>Desafios apontados por E.1: “Os custos constantes do TAP para obras estavam defasados e Obras: Morosidade na tramitação de processos de contratação de aditivos, periodicidades e demais relacionados ao contrato. Equipamentos: Diversas impugnações de fornecedores e alta demanda de processos de aquisições nas áreas pertinentes.”</p>   |
| <b>Fase Execução – controle</b>      | <p>Algumas críticas foram feitas na fase de custos, como colocado pela E.2, “Boa ferramenta, mas precisam entrar em prática de maneira realista.”</p> <p>Quanto aos desafios, as licitações voltam a ser mencionadas, mas agora na fase de Custos pelo E.8: “As aquisições fazem parte da fase de execução. Vejo como dificuldades: licitações, entrega dos produtos e encontrar o melhor fornecedor.”</p>   |
| <b>Fase Encerramento</b>             | <p>A ferramenta de encerramento não traz um balanço orçamentário do realizado no projeto. Segundo o E.16, “optou-se na época por não incluir o elemento custo ao TEP.”</p>   |

**Fonte:** dados da pesquisa

Para a categoria custo destaca-se a limitação das ferramentas de Gerenciamento de Projetos com relação a transparência dos recursos financeiros, o que em serviços públicos, é um ponto bastante crítico e um desafio para o aprimoramento da metodologia.



**Tabela 3: apresentação dos resultados da categoria tempo**

| <b>Categoria: Tempo</b>              |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Fase Iniciação</b>                | <p>A maioria dos entrevistados relataram que a ferramenta TAP foi adequada por conter de forma objetiva e clara os principais elementos de duração do projeto e datas de entregas dos produtos.</p> <p>Muitos entrevistados relataram a pandemia como um desafio na fase do tempo, a exemplo do E.10 quando diz que “O cronograma foi ambicioso na sua elaboração, pois o contexto pandêmico ofereceu riscos além do inicialmente percebido, dado ao ineditismo do contexto, e dificuldades de toda ordem apareceram, desde preço de ativos e mão-de-obra, até questões climáticas. A duração do projeto foi muito estendida, e o escopo do produto (número de Policlínicas) foi reduzido.”</p>        |
| <b>Fase Planejamento</b>             | <p>Conforme alguns entrevistados, a ferramenta se mostrou exitosa, porém uma parte dos dados não eram atualizados em tempo hábil por parte da equipe.</p> <p>Desafio apontado foi o ambiente externo volátil e “Dificuldades nos processos de obras, aquisição de equipamentos e contratações de forma atípica em função do contexto pandêmico” voltaram a ser referenciados pelo E.8.</p>   |
| <b>Fase Execução – monitoramento</b> | <p>E.11. “A ferramenta que permite a visão geral das atividades necessárias e das relações entre elas, porém para efetividade torna-se necessário a abrangência de todas as áreas envolvidas nos projetos. É importante que cada um saiba da sua importância e da prioridade no projeto e principalmente que cada área seja responsável pelos seus prazos, não podendo atribuir prazos em demandas que dependa de outras áreas.”</p> <p>A categoria tempo continua sendo um desafio para a E.7, quando diz: “Prazos inexecutáveis. Demora na tramitação dos processos de aditivo, prorrogação de prazo e demais relacionados ao contrato que culminaram em paralisações e/ou ritmo lento nas obras</p> |
| <b>Fase Execução – controle</b>      | <p>Grande parte dos entrevistados mencionaram como boa e excelente a ferramenta e que ela consegue monitorar com precisão, o cronograma. “A planilha desenvolvida pela GDO, que permitiu acompanhar e monitorar as ações proposta para o processo”, segundo o E.8.</p> <p>Desafios apontados por E.2 refere-se a alguns prazos no cronograma, mesmo previstos, não são realizados como deveriam devido a agentes externos: “O cronograma nem sempre está atendendo os prazos reais, mas sim os prazos de outros interesses.”</p>   |
| <b>Fase Encerramento</b>             | <p>Avaliou-se como positiva a ferramenta, mas a fala da E.14 apontou que: “devido ao grande número de atividades dentro de um pacote de trabalho, qualquer ajuste no cronograma demandava mais tempo para replicar esses ajustes em todas as ferramentas de gestão de projetos, como o Target, por exemplo.”</p> <p>Desafio relatado pela E.14.<br/> “Fechar os percentuais de conclusão do projeto com as respectivas datas de conclusão de algumas fases e atividades em tempo hábil por parte de algumas lideranças. Para encerramento do projeto essas informações precisam estar alimentadas da ferramenta Target.”</p>   |

Fonte: dados da pesquisa

Para a categoria tempo destaca-se a interferência da pandemia de Covid-19, mas também a tramitação burocrática de processos e dificuldade das atualizações foi um desafio na utilização das ferramentas da Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Além disso, diversos comentários sobre prazos fora da realidade parecem indicar elementos de riscos políticos interferindo no projeto.

**Tabela 4: apresentação dos resultados da categoria escopo**

| <b>Categoria: Escopo</b>                 |  |
|--|--|
| <b>Fase Iniciação</b>                    | <p>E.11, “A ferramentas de iniciação e planejamento foram exitosas, contudo, a ferramenta de monitoramento e controle teve dificuldade de adesão por partes dos responsáveis pelo monitoramento, apresentando um certo “<i>delay</i>” nas atualizações de status.</p> <p>Os desafios apontados foram com relação ao tamanho do projeto e a possibilidade de dificuldade na gestão das atividades.</p> <p>Na fala do E.1: “O projeto foi pensado no primeiro momento para atender as 18 regiões de saúde. Mas no decorrer do processo foi observado o quão robusto era a Unidade, e a possibilidade de atender mais regiões.”;</p> <p>Para E.12: “O escopo foi bem desenhado, contudo, poderia se avaliar melhor a matriz de risco, e buscar ampliar as partes interessadas, principalmente na parte financeira e de engenharia, além de uma maior participação da alta gestão, e principalmente, das lideranças, que tiveram um turnover considerável”.</p> <p>As dificuldades foram apontadas devido à falta de um projeto pronto para utilização como modelo, visto que as unidades das policlínicas foram executadas simultaneamente.</p> |
| <b>Fase: Planejamento</b>                | <p>Segundo o E.4, “Considerando que a ferramenta utilizada para o gerenciamento do escopo do projeto, na fase de planejamento foram a Declaração de Escopo do Projeto (DEP) e a EAP, disponíveis no site do projeto, avalio que a utilização da DEP foi adequada, visto que todos os projetos possuíam DEP. Quanto a EAP avalio como parcialmente adequada, visto seu elevado número de níveis e de linhas.”</p> <p>Desafios apontados por E.7: “As constantes alterações de cronograma foram sintomas de um contexto instável em época pandêmica, dado ao ineditismo da situação, o planejamento e mapeamento de riscos requererem maiores estudos e apoio da alta gestão, e uma efetiva articulação dos líderes”.</p>  |
| <b>Fase Execução –<br/>monitoramento</b> | <p>O maior número de pontos positivos das ferramentas foi na etapa de execução na fase de escopo, como evidenciado pelo E.13: “O uso das ferramentas de gerenciamento de projeto foram essenciais na efetivação/entrega do projeto (Policlínicas), pois possibilitou um acompanhamento constante da execução das tarefas, possibilitando assim a resolução imediata de quaisquer intercorrências que surgiam no desenrolar do projeto”.</p> <p>Na fase de escopo da etapa de execução, um desafio relatado pelo E.2 foi: “Elaboração do Termo de Referência para o chamamento,</p>   |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | visto a necessidade de ações de áreas internas e externas para sua conclusão.”  |
| <b>Fase Execução – controle</b> | Da mesma forma que na etapa de monitoramento, na etapa de controle, na fase de escopo a aceitação da ferramenta foi satisfatória. “A ferramenta de gerenciamento de projetos (target) é estruturada e atende as demandas dos projetos da SES”, diz o E.9.<br><br>A morosidade nas Assinaturas dos Termos dos Projetos e validação da Estrutura Analítica pela alta gestão foram relatadas pelo E.3 como desafios enfrentados.   |
| <b>Fase Encerramento</b>        | Segundo a E.14, “Avalio positivamente. Concluímos o projeto na ferramenta de gestão de projetos e arquivamos os artefatos documentais em forma de processo no SEI – Sistema Eletrônico de Informação do Estado de Goiás, podendo o mesmo ser acessado a qualquer tempo por meio do número do processo.”<br><br>Desafios relacionados as ferramentas específicas:<br>“A questão de alguns percentuais do projeto que ainda não constavam como concluídos, mesmo após o fim do projeto, sendo preciso solicitar que os mesmos fossem preenchidos para encerramento do projeto.” Foi algo que no Target constou como desafio para o E.8. |

Fonte: dados da pesquisa

Para a categoria escopo destaca-se a dificuldade de encontrar outros projetos semelhantes como exemplos e algumas questões burocráticas que atrasaram a organização do projeto. A dificuldade no preenchimento correto da ferramenta voltou a aparecer. Além disso, o contexto de pandemia exigiu diversas alterações no projeto.

**Tabela 5: apresentação dos resultados da categoria qualidade**

| <b>Categoria: Qualidade</b> |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Fase Iniciação</b>       | O <i>timeline</i> do projeto se encerra na inauguração das unidades, por sua vez, a satisfação do cliente não é medida enquanto o projeto está em andamento e não há estudos nem ferramentas específicas que mensuram essa satisfação. “As ferramentas disponíveis se mostraram insuficientes para captar a satisfação dos clientes na entrega das unidades. E7<br><br>A qualidade do projeto para os entrevistados foi, em sua maioria, satisfatória como relatam os entrevistados E.6 e E.13, sequencialmente: “Pensando especificamente nos clientes (usuários do SUS), acreditamos que tiveram suas necessidades atendidas pois existia um vazio assistencial em suas regiões. A entrega de unidades modernas de média e alta complexidade atendeu uma carência histórica dessas regiões.”<br><br>O escalonamento da oferta de serviços pode ter gerado uma insatisfação com os clientes, pois as Policlínicas não foram inauguradas com 100% da sua capacidade operacional”, disse o E.8. |
| <b>Fase Planejamento</b>    | Da mesma forma que ocorreu na etapa de iniciação, no planejamento também ocorreram queixas com relação a qualidade: “As ferramentas disponíveis se mostraram insuficientes para captar a satisfação dos clientes na entrega das unidades.” E.11.   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Para E.4 o desafio na qualidade das policlínicas foi:<br/>“O escalonamento da oferta de serviços pode ter gerado uma insatisfação com os clientes, pois as Policlínicas não foram inauguradas com 100% da sua capacidade operacional.”</p>   |
| <b>Fase Execução –<br/>monitoramento</b> | <p>Segundo o E.12: “Penso que a satisfação é alcançada por meio das ferramentas de gerenciamento de projetos, pois o acompanhamento e monitoramento permite que o produto final seja o tempo todo vislumbrado pela alta gestão e pelos envolvidos, e quando há algum embaraço/intempérie à mesma pode ser pontualmente corrigida por intermédio da visão que as ferramentas geram.”</p> <p>Projeto amplo de governo utilizando parceiros externos foi um desafio colocado pelo E.5: “Dependência de informações de áreas externas e internas para conclusão e andamento do processo. Causa expectativa e frustração.”</p> |
| <b>Fase Execução –<br/>controle</b>      | <p>Segundo o E.7, “Não conheço a parte da target que poderia realizar o monitoramento quanto a satisfação dos clientes.”</p> <p>Desafios para E.4.<br/>“O cliente interno, atores que moldaram a fase de iniciação concluíram com sucesso a etapa e, portanto, com expectativas positivas quanto à conclusão de todo o projeto”.</p>  |
| <b>Fase Encerramento</b>                 | <p>A qualidade volta a não ser apresentada na ferramenta de encerramento, como diz o E.16: “julgou-se não necessário nesse documento, visto que seria mensurado a satisfação do cliente por meio verbal.”</p> <p>“A questão da atualização do Target em tempo hábil, pois isso reflete também no prazo de conclusão e arquivamento do projeto no sistema SEI”, diz o E.6.</p>   |

Fonte: dados da pesquisa

Para a categoria qualidade destaca-se a satisfação da maior parte dos servidores que trabalharam no projeto, entretanto, eles apontam a dificuldade de conhecer a satisfação dos clientes externos (usuários do sistema de saúde pública).

**Tabela 6: apresentação dos resultados das categorias integração e comunicação**

| <b>Categoria: Integração e Comunicação</b> |   |
|--|---|
| <b>Fase Iniciação</b>                      | <p>A falta de adesão ao manuseio das ferramentas por parte dos servidores prejudicou a integração e comunicação do projeto: “A ferramentas apresentavam uma estrutura razoável, mas se apresentou limitações dada a complexidade de RH das SES-GO, carente tanto nas áreas técnicas (engenharia clínica, tecnologia) como administrativas (gestão, financeiro e orçamentário)”, segundo o entrevistado E.11.</p> <p>Como desafios, pensando na integração aqui dos cidadãos que utilizam as policlínicas, o E.6 diz que “A maior dificuldade foi a adesão dos municípios para encaminhar os pacientes para serem atendidos nas policlínicas.”</p> <p>Já o E.9 foi mais abrangente quando disse que os desafios se baseiam em “Diversas áreas da SES-GO envolvidas, complexidade</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>grande nas ações, impunham um desafio imenso às lideranças. A integração foi insuficiente não por falta de ferramentas, mas por falta de integração das equipes, e em grande parte se deu pelos perfis dos líderes aptos na SES-GO a assumirem este papel.”</p>  |
| <b>Fase Planejamento</b>                 | <p>Segundo o E.4, foi avaliado como boa a condução da comunicação abrangendo ferramentas para o alcance da integração. “As ferramentas utilizadas para gerenciar a integração de ações e pessoas e a comunicação do projeto foram: - site do projeto; - Plataforma Target; - TAP (formato docx); - DEP (formato docx); - Solicitação de mudança do escopo (contido na plataforma Target); - Grupos de WhatsApp; - E-mail; - Reuniões ordinárias e extraordinárias; - Telefone.”</p> <p>Desafio apontado está relacionada a atuação insatisfatória das lideranças e a rotatividade das equipes responsáveis pelas atividades do projeto, segundo E.3.</p>  |
| <b>Fase Execução –<br/>monitoramento</b> | <p>A grande maioria dos entrevistados avaliaram como satisfatória e positiva a ferramenta de monitoramento na fase de execução. Segundo o E.7, “A utilização da ferramenta é importante para o alinhamento de objetivos do projeto e divulgação desde que possibilite o comprometimento de toda equipe.”</p> <p>Desafios para E.7 foi a agilidade na tramitação dos processos, quando diz: “Um processo prioritário tinha que sair da área de engenharia às pressas em 2 dias com equipe sobrecarregada de trabalho para passar meses em outra área aguardando para ser analisado.”</p> <p>Já E.6 diz que: “A integração de pessoas foi importante, porém senti falta de alinhamento com algumas áreas envolvidas essenciais para o alcance dos resultados esperados. Porém, a equipe atuou de forma engajada e com fluxo de comunicação preciso, e isso é essencial para alcançar os objetivos.”</p> |
| <b>Fase Execução –<br/>controle</b>      | <p>Avaliada como boa: “A ferramenta consegue avaliar e monitorar com exatidão o cumprimento e entrega dos documentos das fases”, segundo o E.5.</p> <p>Desafios. O E.6 viu como dificuldade esta etapa: “Vejo como dificuldade, porém dentro da normalidade, a possível ausência de algum ator nas discussões e construção dos documentos.”</p> <p>Para o E.3, a transparência na comunicação foi um empecilho e possibilidade de melhoria do processo: “A comunicação nem sempre está clara para todas as partes, o que dificulta o processo.”</p>   |
| <b>Fase Encerramento</b>                 | <p>Avaliada como adequada em conteúdo, divulgação e acesso. “A etapa de encerramento é realizada pela própria equipe de monitoramento e gerenciamento de projetos, portanto, a utilização das ferramentas foi positiva”, segundo o E.15.</p> <p>Desafios relacionados a integração maior da equipe nesta etapa foi apontada por E.4. “Foi necessário reunir com uma liderança para conclusão de uma etapa do projeto.”</p>  |

Fonte: dados da pesquisa

Para a categoria integração e comunicação destaca-se a baixa adesão dos servidores para a correta utilização da ferramenta sendo atribuída as dificuldades de liderança para o gerenciamento dos projetos. Novamente, na categoria riscos (abaixo) destaca-se a utilização deficitária das ferramentas por parte de alguns servidores.

**Tabela 7: apresentação dos resultados da categoria riscos**

| <b>Categoria: Riscos</b>           |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Fase Iniciação</b>              | <p>Grande parte dos entrevistados elogiaram a ferramenta quanto à matriz de riscos, mas se mostraram insatisfeitos quanto às tomadas de decisões dos planos de ações para cada um deles.</p> <p>“As ferramentas ofereciam recursos que atendiam a gestão de riscos, contudo, a utilização não foi feita de forma plena, principalmente por parte das lideranças”, segundo o entrevistado E.3</p> <p>Com relação aos desafios apontados por E.5 foram: a alta adesão dos pacientes e a necessidade de repactuação das metas. O alto preço dos ativos; as dificuldades logísticas; a falta de equipamentos para aquisição; os atrasos nas entregas; e a mobilização da mão-de-obra especializada para atendimento da pandemia.”</p> <p>Pandemia volta a ser mencionada pelo E.4: “Priorização dos investimentos para enfrentamento da pandemia, e que prejudicou em 2/3 do cronograma global do Programa Goiás Policlínicas.”</p> |
| <b>Fase Planejamento</b>           | <p>O gerenciamento de riscos foi considerado parcialmente adequado ao contexto da época (pandemia covid 19), visto que parte de sua atualização não era realizada em tempo oportuno, segundo o E.1.</p> <p>Na etapa de planejamento o E.6 relata como risco do projeto a “Estrutura local (asfalto, energia...)”</p>  |
| <b>Fase Execução monitoramento</b> | <p>– Especificamente neste ponto, o gerenciamento de projetos atuou de forma preventiva, incorporando em seu cronograma de execução o risco. “Avalio como primordial o gerenciamento de riscos, para melhor identificação de oportunidades e ameaças do projeto como um todo, permitindo prever situações antes que elas ocorram, para que os envolvidos possam atuar com maior agilidade. Porém o levantamento de risco deve ser realizado com cada área pertinente à etapa do processo”, disse o E.6.</p> <p>Desafio relevante levantado pelo E.12: “Considero como negativo o que ocorreu diferente do previsto como atraso nas entregas e custos superiores aos estimados em função das estimativas irrealistas de custo e prazos.”</p>   |
| <b>Fase Execução controle</b>      | <p>– “Permite fazer previsão da entrega através do monitoramento das ações com os prazos definidos. O preenchimento da plataforma permite o gerenciamento dos riscos”, diz o E.3.</p> <p>Desafio apontado por E.4: “Necessidade de replanejar o cronograma por motivo de imprevistos, força maior, que impeçam a conclusão com tempo hábil.”</p>  |
| <b>Fase Encerramento</b>           | <p>E.15 ressaltou: “Poderia ter sido melhor utilizada, mas faltou o preenchimento das informações relacionadas aos riscos ao longo</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>da execução do projeto, por falta de atualização de algumas lideranças.”</p> <p>Desafios mencionados pelo E.7: “Atrasos na sua execução, se as demais fases do projeto deixam de ser atualizadas em tempo hábil.”</p> |
|--|--|

Fonte: dados da pesquisa

De maneira geral, as ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas foram bem avaliadas, porém, as entrevistas destacaram alguns obstáculos. Uma dificuldade está na identificação de bons líderes do projeto, com disponibilidade para liderar do início ao fim, possuir perfil de liderança com capacidade de engajamento e integração com todos, e tempo disponível para tal colocação. Aliado a isso, tem-se a dificuldade no preenchimento de dados nas ferramentas, o que pode ser também reflexo de um treinamento pouco efetivo. Sendo assim, mostrou-se como um desafio o gerenciamento da integração conforme indica o PMI (2017) em suas áreas de conhecimento.

A análise dos documentos da SES/GO, notou-se a existência de priorização por determinados municípios do projeto por razões políticas, como foi o exemplo das duas policlínicas implantadas na mesma regional. Além disso, foi apontado a exigência de prazos que não condiziam com a realidade, o que levanta a questão de interferência política para a finalização dos projetos. Com isso, destaca-se que o gerenciamento de risco em serviços públicos está sujeito aos riscos políticos.

Em relação à ferramenta TAP (termo de abertura de projetos), a qual não apresenta um detalhamento maior referente a área de custos. Considerando a necessidade de captação de recursos de fontes externas requerer informações precisas e detalhadas dos repasses financeiros, o gerenciamento dos custos é um ponto de atenção e adequação ao serviço público.

Com relação ao planejamento, o momento pandêmico vivenciado durante o projeto foi mencionado pela grande maioria dos entrevistados e resultou na necessidade de replanejar metas no projeto das policlínicas. Como aponta Gonçalves (2009) o gerenciamento das mudanças se refletiu no gerenciamento do escopo geral do projeto, o que permitiu ajustes adequados.

Podemos dizer que a gestão pública, conforme o livro do PMI direcionado aos serviços públicos *Government Extension to the PMBOK guide third Edition* (2006), é vista como tendo morosidade e pouca flexibilidade. Entretanto, no caso analisado a utilização do Gerenciamento de Projetos pode ter facilitado esses ajustes mais rápidos frente ao contexto pandêmico, uma vez que conseguiu auxiliar com os planos de contingências por meio de outros projetos concomitantes que estavam em andamento.

## 5 Considerações Finais

Pode-se afirmar que a utilização do gerenciamento de projetos colaborou para que a Secretaria Estadual de Saúde alcançasse os objetivos propostos, porém alguns riscos no decorrer do projeto devem ser mitigados, em especial no que se refere aos riscos políticos e de replanejamentos devido a fatores externos. A SES não dispõe de uma ferramenta própria de monitoramento e transparência das informações do projeto, a aquisição da licença é feita anualmente. Desta forma, existem também riscos mais específicos em um

gerenciamento de projetos, pois, os prejuízos de uma possível não renovação de contrato da secretaria com a empresa acarretaria paralisação da comunicação e *status report* para órgãos externos e imensuráveis transtornos. Sugere-se à área de Tecnologia da Informação (TI) de órgãos públicos, o desenvolvimento de sistemas próprios para sanar esse risco.

Tirando proveito dos estudos feitos nas fases de fundamentação teórica e definição dos benefícios sociais que o projeto levaria para as regionais de saúde atendidas, seria interessante uma comunicação e pactuação com esses entes políticos de forma efetiva que resolvesse grande parte dos problemas de orientação a serviços à população com simplicidade. Destaca-se assim como um desafio para os projetos da área pública a integração e comunicação com todos os stakeholders, não somente dos Recursos Humanos diretamente envolvidos.

A não obrigatoriedade da utilização do gerenciamento de projetos para o alcance das metas de projetos de grande magnitude, como a de uma policlínica, é um ponto a ser levantado com referência. Sugere-se que os órgãos públicos que passem a utilizar a metodologia de gerenciamento de projetos atribuam as equipes a obrigatoriedade do cumprimento da metodologia de gerenciamento de projetos para as áreas com projetos semelhantes à essa finalidade. Entretanto isso demanda, como foi visto na pesquisa, treinamentos mais efetivos na utilização das ferramentas. Desta forma, será possível a construção de um corpo de conhecimento mais específico para a gestão pública e este artigo fornece algumas opções no que diz respeito à continuidade do desenvolvimento e maturidade do GP para as SES e para outros órgãos da esfera pública, que possuem similaridades com a magnitude do projeto das Policlínicas do estado de Goiás.

Identificou-se através do estudo de ferramentas e dos desafios e possibilidades do gerenciamento de projetos, que na área de regionalização de saúde ainda é escassa com relação a esse conteúdo. Sugere-se estudos direcionados a essa temática. Mais do que isso, também existem poucos estudos sobre riscos políticos na definição de planejamento em saúde pública. Sugere-se aprofundar nesse ponto para próximas pesquisas.

A principal limitação deste estudo é a falta da perspectiva de outros stakeholders como os usuários das policlínicas e órgãos públicos de controle e também o fato de ter sido feita a pesquisa após a implantação, o que limita a discussão sobre como os ajustes nas ferramentas de Gerenciamento de Projetos são definidos. Desta forma, considerando a categoria de análise de qualidade, sugere-se a inclusão da perspectiva dos usuários após a inauguração do projeto.

Por fim, destaca-se que em todo o ano de 2020 e início de 2021, as policlínicas chegaram a deixar de ser prioridade da SES/GO devido à eminente preocupação com a COVID-19. No cenário vivenciado nestes dois anos, ainda recentes, é escasso de estudos voltados para a fase de replanejamento no setor público sobre a regionalização dos serviços de saúde e sobre de eficácia em replanejamentos ágeis em cenários catastróficos no âmbito do gerenciamento de projetos. Nesse sentido, como possuímos poucas referências e identificamos nas entrevistas uma oportunidade para esse novo cenário, sugere-se um aprofundamento de estudos voltados aos impactos da pandemia para o planejamento estratégico dos órgãos públicos voltados à saúde.



## Referências

ANDRADE NETO, A. N. de; VACOCSKI, E. O Gerenciamento de Projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no Setor Público. **Cadernos UNINTER** (Centro Universitário Internacional), 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. 1988.

CARNEIRO, M. PMO no setor público. In Barcaui, Andre (org). **PMO: Escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport. 2012.

CONASEMS. **Definições: Cib e Cir**, 2019. Disponível em: <https://www.conasems.org.br>. Acesso em: 01 ago. 2021.

KREUTZ, R. R.; VIEIRA, K. M. A Gestão De Projetos No Setor Público: OS desafios de suas especificidades. **Revista Gestão Pública**. 2018.

AZMAN, M. A.; ABDUL-SAMAD, Z.; ISMAIL, S. The accuracy of preliminary cost estimates in Public Works Department (PWD) of Peninsular Malaysia. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 7, p. 994–1005. 2013.

CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 2, p. 1-20, 2017.

CRAWFORD, L. H.; HELM, J. Government and governance: The value of project management in the public sector. **Project Management Journal**. Volume 40, Issue 1, pages 73–87. 2009.

WINCH, G.M.; SANDERSON, J. Call for Papers – Public policy and projects. **International Journal of Project Management** 33. 249 – 250. 2015.

GUIA PMBOK®. Quarta Edição. EUA: **Project Management Institute**. 2008.

MENDES, E. V. As redes de atenção à saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**. v.15, n. 5, p. 2297-2305. 2010.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. da S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público - Brasília**, v. 63, n.2, p. 199-215. 2001.

PMI. Project Management Institute. **Guia do Conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 6a. Newtown Square: Project Management Institute. p. 2-4. 2017.

REIS, A. C. D. A Gestão de Projetos no Setor Público: os desafios de suas especificidades. **Revista Gestão Pública**. 2017.

TILLMANN, P. A.; SCUSSEL, M. C. B.; Formoso, C. T.; Miron, L. I. G. Desafios para a gestão de projetos urbanos com elevada complexidade: análise do Programa Integrado

Entrada da Cidade em Porto Alegre, RS. **Revista Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 73-87, jul./set. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2015.