

GERENCIAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS

Michele Tereza Marques Carvalho

Professora do Departamento de Engenharia Civil e Ambiental da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília (FT/UnB).

Jean Marlo Pepino de Paula

Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (Diest) do Ipea.

Pedro Henrique Gonçalves

Professor do Curso de Arquitetura e Urbanismo da Regional Goiás da Universidade Federal de Goiás (UFG).

Existem diversas práticas para o gerenciamento de projetos, as quais possuem em comum o estabelecimento de processos bem definidos e a sistematização das informações para dar agilidade ao procedimento de decisão estratégica e de gerenciamento da implantação de um empreendimento. As peculiaridades do setor público implicam a criação ou o aprimoramento contínuo das técnicas para garantir o sucesso das políticas públicas a partir do estabelecido em leis e pela Constituição Federal de 1998. Por esse motivo, as sugestões deste trabalho não possuem a pretensão de substituir as práticas reconhecidas internacionalmente, mas têm como objetivo conjugá-las com a realidade do setor público federal.

Este *Texto para Discussão* visou identificar, por meio de estudos de casos de obras públicas de infraestrutura, as principais causas de atraso no que refere ao seu gerenciamento, propondo, a partir da literatura nacional e internacional, diretrizes para melhorias na administração pública. Destacou-se nesta análise, por um lado, a importância do gerenciamento eficiente do empreendimento para o sucesso nos casos em que foram registrados menores atrasos na entrega das obras (casos do tipo A). Por outro lado, não ficou evidenciado nenhum método global de gerenciamento das obras que apresentaram maiores atrasos no cronograma (casos do tipo B).

Os estudos sobre os casos do tipo A evidenciaram um gerenciamento dos projetos mais estruturado, enaltecido pelos entrevistados como característica relevante para o sucesso na implantação dos empreendimentos. Os empreendimentos agrupados nos casos do tipo B

convivem ou conviveram com dificuldades recorrentes, apresentadas no estudo do estado da arte sobre o tema. A experiência relatada pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) na implantação de práticas para o gerenciamento de projetos destaca os desafios e as oportunidades destes princípios na administração pública, um setor que requer mais pesquisas sobre o tema.

Estudos preliminares bem elaborados, comunicação adequada entre atores, definição clara da coordenação da implantação do projeto, das tarefas e das obrigações e intenso monitoramento são alguns aspectos presentes nas melhores práticas para o gerenciamento de obras. A qualidade dos projetos resulta de escopo bem definido, estudos preliminares bem elaborados e bom processo de monitoramento, e a coordenação clara ao longo da implantação facilita a integração das diversas especialidades do projeto e a interlocução entre atores, por exemplo. Um empreendimento de infraestrutura pública é complexo e demanda ações sistemáticas, integradas e constantes, e o todo deve ser sempre identificado, discutido, analisado e resolvido por meio de soluções sustentáveis que levem o melhor a todos os envolvidos.