

GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM OBRAS PÚBLICAS



RECOMENDAÇÕES PARA
A UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DE PERNAMBUCO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM OBRAS PÚBLICAS:
RECOMENDAÇÕES PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DE PERNAMBUCO**



ELABORAÇÃO

André Costa Pinto – Discente

Prof^ª. Dr^ª. Alessandra Carla Ceolin – Orientadora

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho – Coorientador

RECIFE
2023

SUMÁRIO

| | | |
|---|--|-----------|
| ● | APRESENTAÇÃO | 4 |
| ● | INTRODUÇÃO | 5 |
| | Objetivo | 7 |
| | Estrutura do guia | 8 |
| ● | PLANEJAMENTO DE OBRAS | 9 |
| | O que é planejamento? | 10 |
| | Boas práticas para o planejamento de obras | 11 |
| ● | ORÇAMENTO DE OBRAS | 14 |
| | O que é orçamento? | 15 |
| | Boas práticas relacionadas a orçamento | 16 |
| ● | CONTRATO DE OBRAS | 18 |
| | O que são contratos? | 19 |
| | Boas práticas em gestão de contratos | 20 |
| ● | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 22 |
| ● | REFERÊNCIAS | 23 |

APRESENTAÇÃO



**OLÁ, PREZADOS LEITORES E PREZADAS LEITORAS! ESPERO QUE
VOCÊS ESTEJAM BEM!**

O que vocês têm em mãos é um guia de boas práticas em obras públicas elaborado especialmente para a **Universidade Federal Rural de Pernambuco**. Para que a elaboração desse documento fosse possível, foram realizados estudos de livros e artigos, pesquisas sobre as obras da UFRPE nos sites do Portal da Transparência e do portal Comprasnet e entrevistas com servidores da Universidade com atribuições relacionadas à gestão de obras.

Esperamos que este documento não apenas possa contribuir para a diminuição de ocorrências de futuros obstáculos à gestão de obras da UFRPE, como também para a solução dos problemas atuais.

Dedicamos esta obra para todos aqueles que compõem a Rural e se dedicam para fazê-la uma Universidade cada vez melhor.

Sucesso!

INTRODUÇÃO

O Guia de Boas Práticas em Obras Públicas foi desenvolvido para apresentar recomendações voltadas à gestão de obras da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Assim, este guia foi pensado e criado para auxiliar no apoio às atividades, exercidas pelos servidores, que guardam relação, ainda que não de forma direta, com a gestão de obras públicas da Universidade.

As boas práticas aqui relatadas podem ser interpretadas como atos de gestão que possuem o objetivo de mitigar fatores que podem comprometer, parcialmente ou totalmente, o sucesso na gestão das obras públicas. Ressalta-se, no entanto, que as boas práticas aqui apontadas, apesar de terem respaldo na literatura e considerarem dados da Universidade que foram coletados tanto por portais eletrônicos oficiais quanto por entrevistas com servidores, precisam ser adaptadas pelos gestores de acordo com a particularidade de cada obra.

Aspectos como a complexidade da obra, a sua dimensão e a capacidade operacional da empresa contratada devem ser levados em consideração pelos gestores, além de quaisquer outros fatores contextuais que possam influenciar no planejamento e/ou na execução da obra.

Para a elaboração deste guia, foi adotado, como ponto de partida, uma dissertação de mestrado que abordou a gestão de obras públicas na UFRPE.

Assim, as recomendações aqui descritas – que foram classificadas de acordo com três grandes aspectos inerentes às obras (planejamento, orçamento e contratos) – são voltadas para que haja a diminuição (ou uma possível solução) de entraves na gestão de obras da Universidade.

Esses três grandes aspectos estão, na verdade, inter-relacionados, pois o problema em um aspecto, muitas vezes, interfere no outro: uma falha no planejamento pode implicar em dificuldades contratuais; por outro lado, um problema no cumprimento de contrato ou um contrato mal elaborado pode implicar em dificuldades orçamentárias futuras; possivelmente, um orçamento mal feito/executado pode atrapalhar o planejamento de uma obra no presente e de obras futuras ou implicar em revisões/paralisações contratuais; dentre outros exemplos.

No entanto, por consequência, as recomendações descritas neste guia para um aspecto podem, perfeitamente, impactar positivamente em outro aspecto – ou mesmo em todos –, dada a inter-relação entre os aspectos, descrita no parágrafo anterior. Assim, espera-se que este guia possa contribuir para uma melhoria geral na gestão de obras públicas, em todos os seus três grandes aspectos.

A figura 1, a seguir, traz uma representação ilustrativa da inter-relação entre os três aspectos das obras públicas.

INTRODUÇÃO

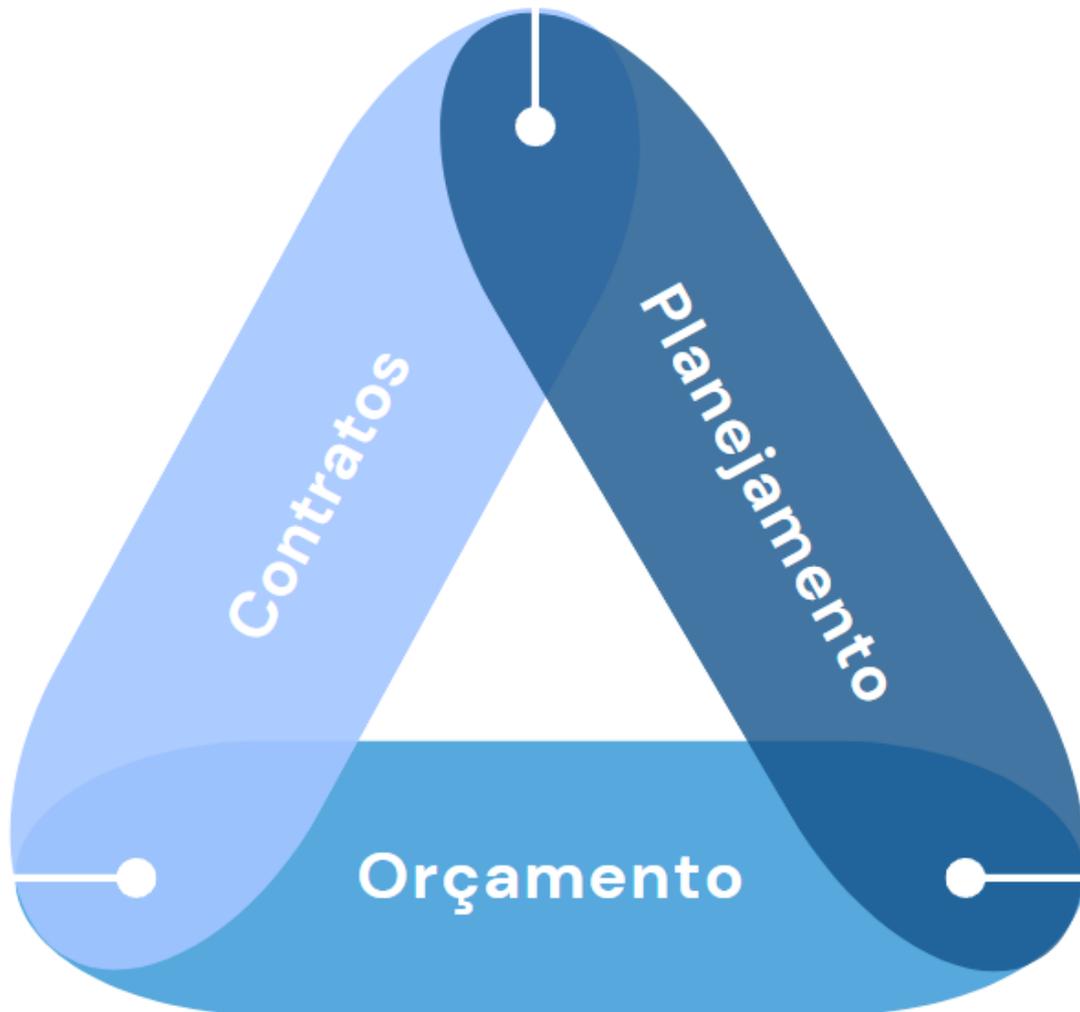


FIGURA 1 - A inter-relação entre os aspectos das obras públicas.

OBJETIVO

O objetivo deste guia é apresentar, de forma consolidada, boas práticas em obras públicas que possam contribuir para a melhoria da gestão de obras da UFRPE. Defende-se que as boas práticas aqui mostradas são relevantes para o contexto da Universidade, tendo em vista que o guia foi elaborado considerando a realidade da instituição e a literatura (artigos, livros e normativos) relacionada ao tema.

A figura 2, a seguir, ilustra como o conjunto de recomendações – para o planejamento de obras, para a gestão de contratos das obras e para os aspectos orçamentários das obras – contribuem para a melhoria geral na gestão de obras públicas.



FIGURA 2 – A influência das boas práticas de cada aspecto para a melhoria da gestão de obras.

ESTRUTURA DO GUIA

O presente Guia de Boas Práticas em Obras Públicas está estruturado em 4 seções além desta etapa introdutória. Na próxima seção, são abordadas recomendações voltadas para o planejamento de obras; na seção três, são listadas as recomendações para o aspecto orçamentário das obras; já na seção quatro, são abordadas boas práticas voltadas para a gestão de contratos das obras; por fim, na última seção, são apresentadas as Considerações Finais do documento.

Além disso, procurou-se fazer, nas seções que abordam as boas práticas, uma breve contextualização antes de serem listadas as recomendações. Desta forma, no início de cada seção, são explicados o conceito de planejamento, orçamento e contratos, bem como a importância de cada conceito para as obras públicas.

A figura 3, a seguir, mostra um resumo de como foram estruturados os temas das recomendações de cada aspecto da gestão de obras públicas – planejamento, orçamento e contratos.



FIGURA 3 – Estrutura – os três aspectos e suas recomendações.

PLANEJAMENTO DE OBRAS

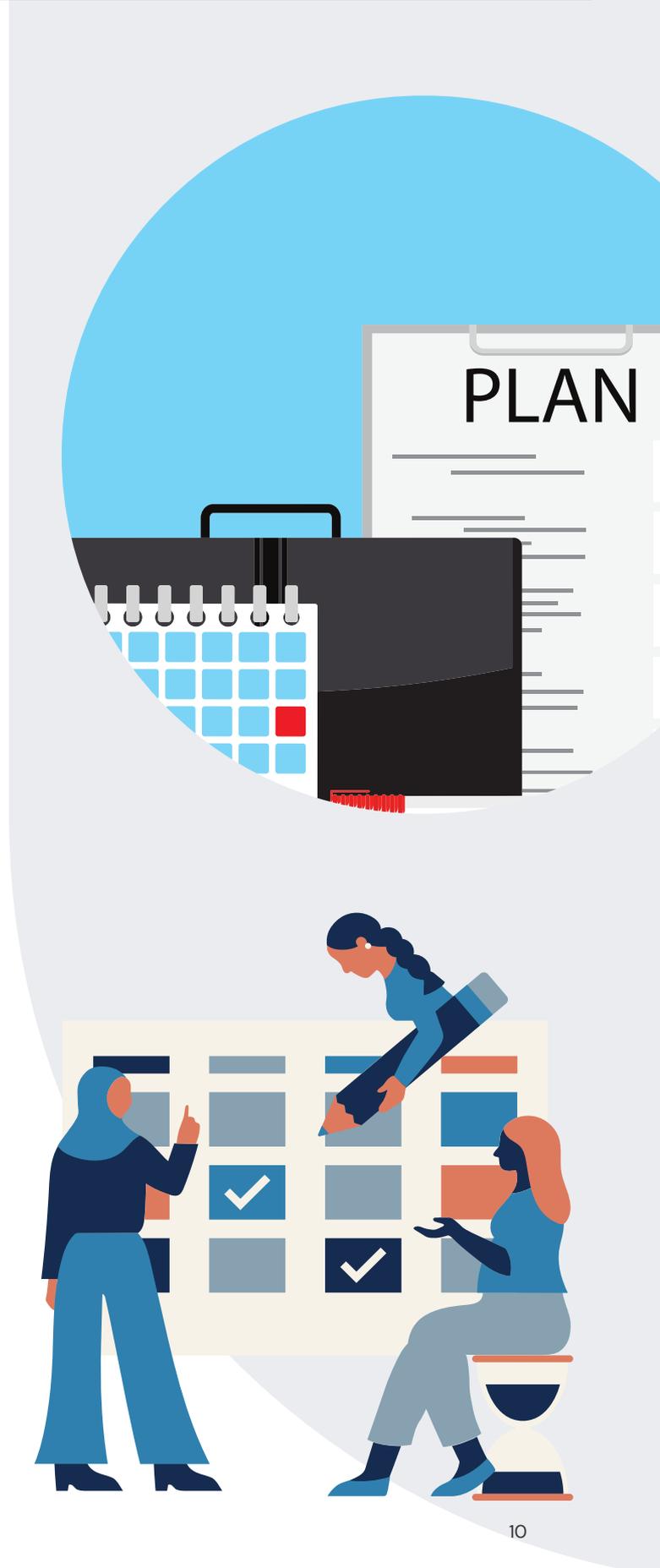


O QUE É PLANEJAMENTO?

O tempo todo estamos planejando. Ao programar uma viagem, ao sair para fazer uma feira mensal... sempre buscamos, mesmo que de forma inconsciente, um caminho mais vantajoso para tomar uma decisão. E isso se chama planejamento!

Segundo Albrecht (1994), planejar é uma forma de projetar ideias que se materializarão em ações para que os objetivos definidos sejam atingidos com sucesso. Orlickas (2010), em outras palavras, menciona que o planejamento busca, no processo de tomada de decisão, prever e minimizar fatores que dificultam os resultados e maximizar os fatores que facilitam, contribuindo para que decisões mais assertivas sejam tomadas.

Além disso, há uma necessidade da Administração Pública em buscar racionalizar o gasto público, o que perpassa por conferir maior qualidade e eficiência no uso de recursos destinados à execução de obras. Nesse sentido, o planejamento de uma obra deve ser elaborado com vistas a selecionar as alternativas que sejam mais eficaz, eficiente e efetiva (Brasil, 2018).



BOAS PRÁTICAS PARA O PLANEJAMENTO DE OBRAS

Levando-se em conta a relevância de um bom planejamento para as obras públicas e, também, o estudo realizado sobre esse aspecto na UFRPE, recomenda-se as seguintes práticas:

1 ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

Realizar um estudo técnico preliminar sobre a demanda e sintetizá-lo em um documento, o qual deve traduzir as necessidades a serem atendidas pela obra. Em outras palavras, no documento deve constar características básicas da obra, como: finalidade, futuros usuários, padrão de acabamento esperado, beneficiários que serão atendidos.

2 VERIFICAÇÃO DE INCONSISTÊNCIAS

Deve o gestor proceder à verificação de inconsistências cometidas pelos responsáveis técnicos pela elaboração dos projetos das obras. Pode-se destacar, dentre os aspectos a serem identificados, as falhas relacionadas às/aos:

- Plantas da obra;

- Materiais descritivos do objeto;

- Estudos que subsidiaram a elaboração do projeto (estudos topográficos, hidrológicos, dentre outros);

- Consistência no cronograma previsto para execução da obra;

- Memoriais de cálculo dos quantitativos de serviços listados na planilha orçamentária, buscando sempre ter como referência preços atualizados.

BOAS PRÁTICAS PARA O PLANEJAMENTO DE OBRAS

3 TERCEIRIZAÇÃO DE PROJETOS

Retomar a prática de contratar empresas especializadas na elaboração de projetos, sobretudo quando se tratar de obras de grande complexidade e/ou de valores vultosos, tendo em vista que a instituição carece de pessoal e de determinados conhecimentos técnicos. Buscar fortalecer o quadro próprio de pessoal é importante, mas é mais burocrático e custoso do que contratar externamente.

PRA FICAR POR DENTRO:



É comum, nas Universidades, não se ter equipes grandes para se trabalhar nos projetos, o que motiva a necessidade de contratação externa, a fim de não comprometer o planejamento dos espaços físicos (Esteves; Falcoski, 2013).

4 REVISÕES

Realizar revisões gerais de estudos e de projetos a fim de atualizá-los, sobretudo no caso daqueles que foram temporariamente “engavetados” em função de restrições temporárias de natureza orçamentárias. Caso a obra seja passível de ser executada no futuro, a revisão de estudos e de projetos anteriormente elaborados relacionados a ela permite identificar aspectos que necessitam passar por uma readequação às condições atuais vivenciadas pela instituição.

BOAS PRÁTICAS PARA O PLANEJAMENTO DE OBRAS

Extra!

Buscar viabilizar a implantação de um **ESCRITÓRIO DE PROJETOS**, com equipes responsáveis pelo planejamento e pela gestão dos espaços físicos das instituições e pela fiscalização e acompanhamento das obras.

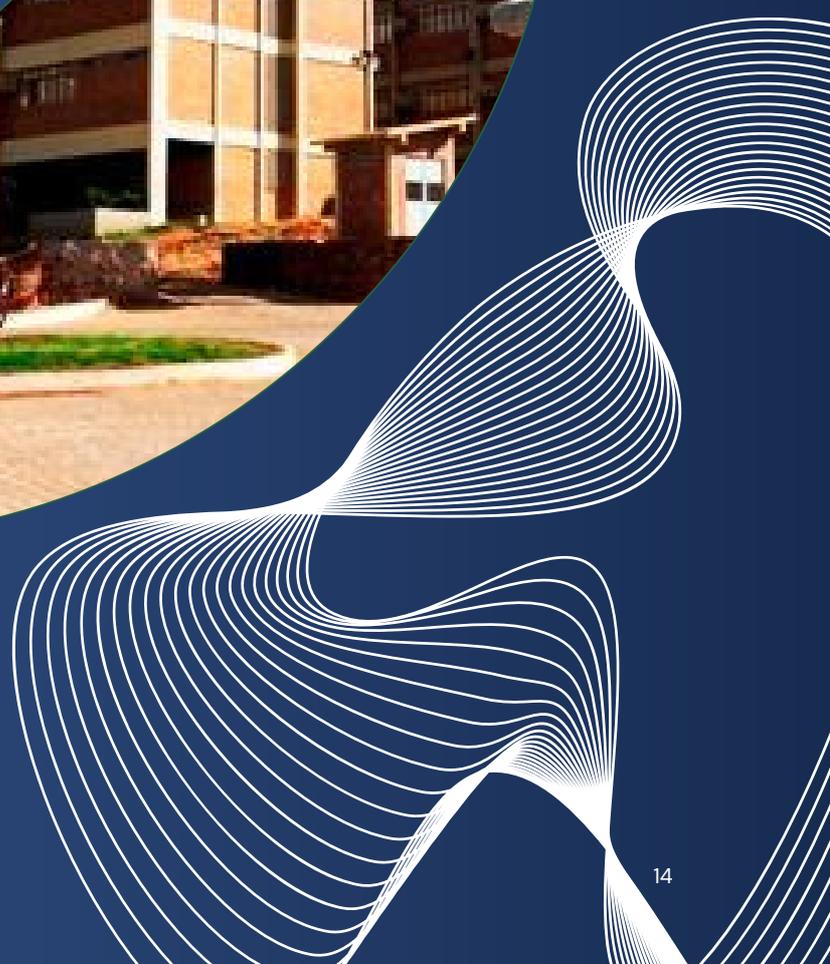
VOCÊ SABIA?

Não é incomum, na estrutura das Universidades Federais, a presença de escritórios de projetos. Segundo um estudo conduzido em 2017, verificou-se que 14 das, até então, 63 UFs possuíam, e que, apesar da maioria deles terem atuação mais técnica do que estratégica, contribuem para a melhoria do desempenho estratégico da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Outro estudo, conduzido por Schwarzrock e Schoeffel (2013) cita que, dentre os benefícios que podem ser alcançados com a implantação do escritório de projetos na empresa pública SERPRO, estão: o fortalecimento da cultura organizacional relacionada à gestão de projetos; a melhoria qualitativa no gerenciamento dos projetos conduzidos pela instituição; o aumento do interesse, pelo corpo funcional da instituição, na busca pela certificação em gestão de projetos.



ORÇAMENTO DE OBRAS



O QUE É ORÇAMENTO?

Segundo o dicionário Michaelis da Língua Portuguesa, pode-se dizer que o orçamento é o cálculo dos gastos para se fazer qualquer empreendimento. Outra definição, também do referido dicionário, é que o orçamento se trata da discriminação, com a devida aplicação da verba, da receita e da despesa.

Essa definição “casa” com a definição do orçamento público: segundo o Ministério da Economia, trata-se do instrumento que detalha a previsão dos recursos a serem arrecadados bem como a destinação dos mesmos (Brasil, 2022).

Imagine que você acabou de receber o seu dinheiro e decide fazer uma lista. Nessa lista, você coloca os detalhes e os valores das despesas que serão feitas: feira, lazer, gastos com o cachorro... percebeu a semelhança com outra definição? Falar sobre orçamento é falar, também, sobre planejamento.

Nos órgãos públicos, é a mesma coisa: para poder realizar uma obra, será necessário ter orçamento, ou seja, precisará ter os recursos (dinheiro público) para poder fazer a despesa (obra). Afinal, como se adquire um bem ou serviço sem dinheiro?

O grande problema é que, por depender de recursos públicos, as instituições públicas acabam ficando “à mercê” de fatores políticos externos, como as já mencionadas mudanças na alta gestão da Administração Pública, a situação econômica do país e até mudanças de prioridade da própria gestão do órgão. Esses, inclusive, estão entre os problemas relacionados às questões orçamentárias enfrentados pela UFRPE para a gestão de suas obras.



BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS A ORÇAMENTO

Considerando a dependência dos órgãos públicos de recursos públicos, a influência política na liberação de recursos e o estudo que foi conduzido sobre a gestão de obras da UFRPE, optou-se por focar em duas recomendações:

1 PAGAMENTOS PELOS SERVIÇOS

Nos casos em que a execução de obras se dê de forma indireta, evitar pagamentos por etapas que não foram concluídas ou que possuam valores totais em desacordo com a previsão do cronograma físico-financeiro.

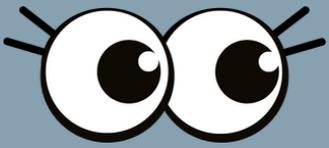
2 PLANO DIRETOR

Elaborar um Plano Diretor, documento que ainda não existe na Universidade. Em tal documento deverá conter, dentre outras, propostas para a infraestrutura da instituição. Nesse contexto, poder-se-ia considerar categorizar as obras de acordo com valores, dimensões, finalidade, grau de urgência, dentre outros critérios, de forma a se permitir estabelecer uma ordem de prioridade para a execução das mesmas.

Assim, apesar de poder ser facilmente enquadrado na seção de planejamento, uma das principais contribuições do Plano Diretor estaria ligada aos aspectos orçamentários das obras, na medida em que contribuiria para atrelar, em algum grau, o investimento em obras a documentos formais em detrimento da vinculação a influências políticas internas.

Além disso, a presença de um documento norteador para as obras públicas pode ser útil tanto no cenário orçamentário favorável quanto no desfavorável: no primeiro, contribui para a otimização do uso dos recursos e, também, evita que o orçamento não seja utilizado para a finalidade de investimento em obra; no segundo, guiaria a instituição para quando ela conseguisse obter recursos junto ao poder público.

CURIOSIDADE



Há estudos que entendem que a edificação de um Plano Diretor de uma Universidade é uma forma de diálogo entre os gestores da instituição e a comunidade acadêmica (Jacobi, 2002). Burnett (2009) enfatiza que a participação no Plano Diretor implica no envolvimento das pessoas que fazem parte do território.

Ainda, segundo Silva e Santos (2022), que realizaram um estudo sobre o processo de expansão física da Universidade Estadual de Feira de Santana, o Plano Diretor é um instrumento balizador que evita que a instituição atue de forma improvisada. Nele, os problemas de gestão devem ser abordados e devem ser definidas diretrizes para solucioná-los ou minimizá-los.

Se formos levar em conta o entendimento dos autores acima citados, no contexto da UFRPE, o Plano Diretor da Universidade deverá ser elaborado em conjunto com a sua comunidade universitária e levando-se em conta os problemas e as particularidades relacionadas a sua infraestrutura.

CONTRATOS DE OBRAS



O QUE SÃO CONTRATOS?

Bom, primeiramente, precisamos responder a seguinte pergunta: o que são contratos administrativos e no que consiste a etapa de contratação?? Tratam-se de dois significados distintos, mas que guardam semelhança e profunda relação.

Nas palavras de Di Pietro (2020) contrato administrativo é o acordo que a Administração Pública, nesta qualidade, firma com o particular para que haja a consecução dos objetivos de interesse público. Em outras palavras, é o documento que a empresa que venceu todo aquele processo de licitação, repleto de etapas, assina com o órgão público e, assim, ambos passam a ter deveres a cumprir.

No âmbito da obra pública, a etapa da contratação tem início com a assinatura do contrato administrativo e fim com o termo de recebimento definitivo da obra (Altounian, 2016). Assim, durante todo o ciclo em que a obra está sendo executada pela empresa, as duas partes – instituição pública e empresa contratada – devem observar as disposições contratuais a fim de assegurar o bom cumprimento durante toda a etapa da contratação, que é a “execução” do contrato em si.



BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CONTRATOS

Considerando a importância da gestão de contratos para o sucesso das obras públicas e os pontos que foram objeto de estudo sobre a gestão de obras da UFRPE, recomenda-se as seguintes práticas:

1 REGIME DE EXECUÇÃO INDIRETA

Escolher o regime de execução indireta correto da obra a ser contratada, tendo em vista o interesse público.

O regime de empreitada por preço global – aquele em que a liquidação das despesas não envolve, necessariamente, mensuração unitária dos quantitativos de cada serviço na planilha orçamentária – deve ser adotado quando for possível definir no projeto, com certa margem de precisão, as quantidades dos serviços que serão posteriormente executados no contrato.

Já o regime de empreitada por preço unitário deve ser mais adequado quando os objetos contratados, por sua natureza, não puderem ser definidos com grande precisão – nesse caso, a empresa receberá pelas quantidades que, de fato, foram executadas, ou seja, não há como o valor final da obra ser definido com antecedência. Nesse segundo tipo de contratação, é comum que ocorram diversos aditivos ao longo da execução, o que dificulta a gestão contratual.

2 ADITIVOS

Quando ocorrerem erros de projeto que motivem possíveis aditivos, apenas realizá-los após demonstração de relevância por parte do setor competente, considerando critérios como montante do aditivo, os riscos de não execução do mesmo e a viabilidade de executá-lo no ano-calendário.

3 CRONOGRAMAS

Procurar manter os cronogramas atualizados, adequando a execução das obras ao cronograma financeiro da instituição. Caso atrasos na execução sejam verificados, a instituição pode realizar um processo de apuração de responsabilidades e, se comprovada a culpa da empresa contratada, pode não permitir reajustes das etapas que estejam em atraso e aplicar penalidades que constarem no contrato.

BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CONTRATOS

4 REGISTROS DOCUMENTAIS

Manter registros documentais das obras que estão em execução, contendo, a título exemplificativo, as seguintes informações sobre as obras: clima no momento da observação, serviços que já foram executados, quantitativo de pessoal envolvido na execução, visitas ao território das obras, dentre outras.

5 SUPORTE EM ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO

Retomar a prática de contratar empresas para dar suporte ao acompanhamento dos projetos de reforma já existentes, tendo em vista que, com essa prática, a Universidade consegue exercer melhor a função de fiscalizar as obras em andamento. Além disso, tal prática é pouco custosa e burocrática quando comparada à de reforçar o quadro permanente da instituição.

VOCÊ SABIA?

Grande parte dos contratos de obras públicas no Brasil acabam sofrendo aditivos. Inclusive, essa tendência é retratada em estudos:

Em 2023, foi conduzida uma pesquisa bibliométrica com 20 estudos, dentre artigos, dissertações e trabalhos de conclusão de curso. Do total de 2.921 obras investigadas pelos 20 estudos, os autores da pesquisa verificaram que cerca de 70,04% delas tiveram aditivos de prazo para a conclusão (D'Angelo; Guimarães; Vale, 2023).

Em 2016, um outro estudo, que abordou, no período de 2008 a 2015, 1.369 obras de instituições públicas auditadas pelo Tribunal de Contas da União, verificou que, nos contratos dessas obras, em 71% ocorreram aditivos financeiros e em 86% houve aditivos de prazo (Freitas, 2016).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, com esse guia, trazer uma série de boas práticas para que haja uma melhoria geral na gestão de obras públicas da UFRPE. Para que fosse possível fazer este compilado de recomendações, foram estudados diversos materiais – como artigos, livros e normativos – que tratavam sobre temas relacionados às obras públicas. Além disso, foram analisados dados sobre a gestão de obras da Universidade, principalmente no tocante aos aspectos de planejamento, orçamentário e de gestão de contratos.

No entanto, tendo em vista que o contexto da gestão de obras da Universidade não foge à realidade do que é vivenciado em outros órgãos da Administração Pública, as recomendações que são aqui apontadas podem ser adotadas por outras instituições. Porém, recomenda-se que a instituição realize uma análise prévia da sua gestão de obras públicas quanto aos aspectos orçamentários, de planejamento e de gestão de contratos, para que se verifique a compatibilidade das recomendações aqui listadas com o contexto em que a instituição está inserida.

Além disso, reforça-se que, para a aplicação das práticas recomendadas neste guia, precisa-se levar em consideração as particularidades da(s) obra(s) – como seus valores, dimensão, objeto, capacidade operacional da empresa, além de quaisquer outros fatores que a instituição julgue que devam ser levados em conta.

Como benefício a toda a comunidade universitária da UFRPE – composta de docentes, discentes, técnicos e funcionários –, espera-se que o Guia de Boas Práticas em Obras Públicas, por meio das recomendações nele contidas, contribua para trazer impactos sociais e econômicos positivos para a Universidade, tendo em vista que um dos caminhos para se melhorar e/ou se expandir a prestação dos serviços públicos – no contexto universitário, representados pelo ensino, pesquisa e extensão – se dá por meio do reforço na infraestrutura da instituição e, nesse contexto, as obras públicas possuem papel fundamental.



REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALTOUNIAN, C. S. **Obras Públicas: Licitação, contratação, fiscalização e utilização**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual de Auditoria de Obras Públicas: Parte I – Processo de Trabalho e Gestão Paradigma**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/44975/5/Manual_de_Auditoria_de_Obras_Publicas.pdf. Acesso em: 06 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Orçamento Público**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/orcamento>. Acesso em: 08 nov. 2023.

BURNETT, C. F. L. **Da tragédia urbana à farsa do urbanismo reformista: a fetichização dos Planos Diretores Participativos**, 2009. Tese (Doutorado em Políticas Públicas) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2009. Disponível em: <https://www.athuar.uema.br/wp-content/uploads/2018/04/L.-BURNETT-%E2%80%93-Da-trag%C3%A9dia-urbana-%C3%A0-farsa-do-urbanismo-reformista-a-fetichiza%C3%A7%C3%A3o-dos-planos-diretores-participativos.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2023.

D'ANGELO, A. C. A.; GUIMARÃES, I. F. G.; VALE, C. M. Causas de atrasos na conclusão de obras públicas: uma análise comparativa por pesquisa bibliométrica e estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 14, n. 1, p. 190–218, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.22740>.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 33ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

ESTEVES, J. C.; FALCOSKI, L. A. N. Gestão do processo de projetos em universidades públicas: estudos de caso. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 8, n. 2, p. 67–87, 2013. DOI: <https://doi.org/10.11606/gtp.v8i2.80950>.

FREITAS, L. A. **Levantamento de aumento do custo e do prazo de obras públicas nos últimos sete anos**, 2016. Monografia. Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/17055>. Acesso em: 06 nov. 2023.

JACOBI, P. **Políticas sociais e ampliação da cidadania**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

OLIVEIRA, J. M.; JURACH, G. A.; PINTO, R. S.; KERCHIRNE, L. M. Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 3, p. 18–28, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v8i3.582>.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. São Paulo: IBPEX, 2010.

SCHWARZROCK, J.; SCHOEFFEL, P. Escritório de projetos: uma abordagem geral. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 2, n. 1, 2013. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/3627/2580>. Acesso em: 31 out. 2023.

SILVA, M. do S.; SANTOS, J. Plano diretor e expansão do campus universitário: o caso da UEFS, Bahia, Brasil. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 11, n. 3, p. 580–600, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3895/rbpd.v10n1.14643>.

