2024 - Ano - Volume II - Número I ISSN: 2966-0378

Revista Interdisciplinar de Engenharia Civil,

Arquitetura e Urbanismo

GESTÃO DO CRONOGRAMA DE CONTRATOS PÚBLICOS DE ELABORAÇÃO DE PLANOS DIRETORES

SCHEDULE MANAGEMENT OF PUBLIC CONTRACTS FOR MASTER PLAN DEVELOPMENT

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DE CONTRATOS PÚBLICOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DIRECTORES

Maria Eduarda Dircksen Aguiar[1]

Lucas Delapria Dias dos Santos[1]

Resumo: A gestão do cronograma de projetos públicos é essencial, tendo em vista que está atrelada a dispositivos burocráticos de controle do recurso público. Apesar disso, no contexto brasileiro há a frequente demanda pela repactuação do cronograma de contratações públicas, o que acarreta em prejuízos para os envolvidos. Esse cenário pode ser verificado a partir da contratação de assistência técnica para a elaboração de Planos Diretores, cujos atrasos provocam prejuízos significativos à gestão pública e sociedade, visto que esses planos são responsáveis por orientar o desenvolvimento de municípios. Sendo assim, o presente trabalho tem o objetivo de identificar possíveis falhas na elaboração de cronogramas para processos de elaboração de Planos Diretores, buscando orientar o poder público na concepção de prazos compatíveis com esse objeto de contratação. Para tanto, foram identificados os cronogramas previstos e executados nos processos de elaboração de Planos Diretores, em certames vencidos por uma consultoria de planejamento de Curitiba, no período entre 2019 e 2023. Com base nos resultados obtidos, são analisadas possíveis causas para os atrasos verificados, a partir da ferramenta de Análise de Variação, e indicadas ações de correção plausíveis no alinhamento entre a gestão do cronograma e as demandas implicadas na elaboração de Planos Diretores.

Palavras-chave: Gestão do Cronograma; Contratos Públicos; Planos Diretores.

Abstract: The management of public project schedules is essential, as it is linked to bureaucratic mechanisms that control public resources. Nevertheless, in the Brazilian context, there is a frequent demand for the renegotiation of public contract schedules, which leads to setbacks for all parties involved. This scenario is particularly evident in the acquisition of technical assistance for the development of Master Plans, where delays cause significant harm to public administration and society, as these plans are responsible for guiding cities development. Therefore, this paper aims to identify possible flaws in the scheduling of Master Plans, seeking to guide public authorities in establishing deadlines compatible with the nature of such contracts. To achieve this, the schedules of Master Plans developed by a consulting company in Curitiba, between 2019 and 2023, were analyzed. Based on the results obtained, possible causes of delays are examined, through the Analysis of Variation, and feasible corrective actions are suggested to align schedule management with the demands involved in the development of Master Plans.

Keywords: Schedule Management; Public Contracts; Master Plans.

Resumen: La gestión del cronograma en proyectos públicos es esencial, dado que está vinculada a mecanismos burocráticos de control de los recursos públicos. No obstante, en el contexto brasileño es frecuente la solicitud de renegociación de los cronogramas en la contratación pública, lo que conlleva

[1] Lucas Delapria Dias dos Santos[#]
Formado em engenharia elétrica, engenharia de produção e administração, pós graduado em engenharia e segurança do trabalho, possui MBA em gestão da qualidade, especialista em gestão educação do futuro, e mestrado em bioenergia, com foco em energia solar.

desarrollo de los municipios. Por consiguiente, el presente trabajo tiene como objetivo identificar posibles fallas en la elaboración de cronogramas para los procesos de creación de Planes Directores, con el fin de orientar a la administración pública en el establecimiento de plazos acordes con la naturaleza de este tipo de contratación. Para ello, se analizaron los cronogramas previstos y ejecutados en procesos de elaboración de Planes Directores —correspondientes a licitaciones adjudicadas a una consultora de planificación de Curitiba entre 2019 y 2023—. A partir de los resultados obtenidos, se examinan las posibles causas de los retrasos detectados —utilizando la herramienta de Análisis de Variación— y se proponen acciones correctivas viables

para alinear la gestión del cronograma con las exigencias que conlleva la elaboración de Planes Directores.

Palabras clave: Gestión del cronograma; Contratos públicos; Planes directores.

INTRODUÇÃO:

O cronograma fornece o detalhamento de como e quando os produtos e resultados de um projeto serão entregues, atuando também no gerenciamento de expectativas das partes interessadas (PMI, 2017). Por sua vez, a gestão do cronograma de um projeto é uma ferramenta de acompanhamento e ajuste da execução, sendo capaz de aferir o desempenho de seu planejamento e a influência que fatores externos exercem em seu andamento.

Tal ferramenta é essencial no contexto de projetos contratados pelo poder público, visto que está atrelada a dispositivos burocráticos de controle do recurso público. No que compete às contratações via processo licitatório, a Lei Federal n° 14.133/2021 — Lei de Licitações e Contratos Administrativos — associa a execução de etapas do cronograma físico- financeiro de um projeto ao processo sistemático de medição e pagamento (BRASIL, 2021). Além disso, o cronograma se configura como uma peça relevante de transparência para a administração pública, diante da configuração da sociedade como parte interessada na verificação da destinação de recursos públicos, com o objetivo de restringir ações inadequadas (COLPO et al. 2018).

Apesar disso, nota-se no contexto brasileiro a frequente demanda pela repactuação do cronograma de contratações públicas, indicando planejamentos ineficazes e acarretando, portanto, em prejuízos para os envolvidos (STRAPASSON; SANTOS; SANTOS, 2010).

Nesse sentido, destacam-se as contratações públicas voltadas à elaboração de Planos Diretores, cujos atrasos em seus processos de elaboração e promulgação provocam prejuízos significativos à gestão pública e sociedade, visto que são responsáveis por orientar o desenvolvimento de municípios. O Plano Diretor é preconizado pelo Estatuto da

obrigatório, conforme o Art. 41 da referida peça legal, para cidades com mais de vinte mil habitantes ou integrantes de regiões metropolitanas, entre outros critérios.

O principal responsável envolvido no processo de desenvolvimento de Planos Diretores é o poder executivo, que caso entenda como necessário, poderá contratar uma empresa especializada como figura de assistência técnica (Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR, 2021). A contratação de consultorias se dá via processo licitatório, guiada, portanto, pela Lei Federal n° 14.133/2021, supracitada, e demanda por parte do poder contratante a estipulação de um cronograma físico-financeiro, que orienta o processo de elaboração do Plano Diretor e deve ser seguido pela contratada. É relevante frisar nesse sentido a diferenciação entre prazo de vigência e prazo de execução de contratos públicos. O prazo de vigência abrange, para além da execução, o tempo necessário para o aceite burocrático e pagamento do objeto contratual, enquanto o prazo de execução se refere apenas ao tempo estimado para a elaboração e entrega desse objeto (MENDES, 2012).

Partindo dessa definição, assim como de demais exigências técnicas, o processo de elaboração do Plano é executado pela contratada, obedecendo os princípios definidos pelo Estatuto da Cidade. Ao final, o Plano Diretor segue para a aprovação da Câmara Municipal em questão (MDR, 2021), constituindo então peças legais que orientam o desenvolvimento do município e pautam também políticas setoriais, como de mobilidade, saúde e habitação social.

Assim, dada sua relevância, atrasos na elaboração de Planos Diretores são prejudiciais aos municípios, que tendem a se expandir de forma desordenada e gerir seu desenvolvimento sem objetivos claros para o futuro. O crescimento desordenado tem como consequência, por exemplo, o uso indiscriminado de recursos naturais, a ocupação de áreas ambientalmente frágeis e inaptas, o aumento da demanda por serviços públicos e a perda do acesso a recursos estaduais e federais específicos[1].

Considerando o impacto desse instrumento no planejamento urbano, o presente estudo seleciona-o como objeto, voltando-se à análise de contratações públicas de elaboração de Planos Diretores, com enfoque na gestão de seus cronogramas. Para tanto, são analisados os certames vencidos por uma consultoria de planejamento de Curitiba (PR), referentes à elaboração de Planos Diretores, no período entre 2019 e 2023.

O estudo adotou uma abordagem exploratória, caracterizada pela análise quanti-qualitativa dos contratos de elaboração de Planos Diretores executados entre 2019 e 2023. A estratégia de pesquisa concentra-se em um estudo de caso único, com a delimitação da análise voltada para uma empresa de consultoria de planejamento de Curitiba, PR.

Para a coleta dos dados necessários, foi empregada a técnica de pesquisa documental, utilizando como fontes de informação os registros públicos disponibilizados por órgãos governamentais, tanto em escala federal — a partir do Portal de Contratações Públicas

— quanto estadual e municipal. Considerando o período selecionado, que delimita os Planos Diretores a serem analisados, as fontes de dados municipais e estaduais são relativas às seguintes localidades: Bituruna (PR), João Pessoa (PB), Novo Hamburgo (RS), Palmas (PR),

Para a delimitação dessas localidades, dentre o período de referência foram selecionados os contratos referentes estritamente à elaboração de Planos Diretores, eliminando locais para os quais o mesmo contrato abarcava mais de um objeto de contratação, como é o caso de elaborações conjuntas de Planos Diretores e Planos de Mobilidade.

2024 - Ano - Volume II - Número I ISSN: 2966-0378

Revista Interdisciplinar de Engenharia Civil,

Arquitetura e Urbanismo

[1] Há recursos federais e estaduais, disponíveis aos municípios, que tem como condição de acesso a institucionalização do Plano Diretor. Pato Branco (PR), Piraquara (PR) e Quatro Barras (PR). A Figura 1 a seguir, espacializa os municípios selecionados.

Figura 1. Municípios selecionados para o estudo de caso Fonte: Dados originais da pesquisa, elaborado pela autora.



Diretores. Essa verificação se refere à Análise de Variação prevista como ferramenta de controle de cronograma previsto pelo Guia PMBOK — 6ª edição (PMI, 2017), que considera variações nas datas de início e de término planejadas e reais. Ressalta-se que parte das localidades selecionadas registram paralisação do contrato devido ao período pandêmico, iniciado em 2020.



Nesses casos, os prazos de execução considerados descontam o intervalo de suspensão identificado. Assim, destaca-se que o presente estudo se dedica somente às análises dos prazos de execução planejados e de fato executados.

Para a determinação dos prazos previstos em contrato verificou-se o cronograma inicial registrado nos primeiros produtos dos Planos Diretores, comumente intitulados de "Plano de Trabalho". Para a determinação dos prazos executados foi calculado o intervalo entre a data de início do cronograma e a data do último evento realizado, sendo este registrado no Relatório de Atividades da etapa final de condução dos Planos Diretores. Destaca-se que o prazo oficial de execução dos contratos não tem necessariamente como data final a realização do último evento. No entanto, considerando o objetivo de averiguar a transparência dos dados de cronograma de contratos de elaboração de Planos Diretores, este trabalho toma como referencial somente os dados públicos disponibilizados. Dessa forma, ressalta-se a indisponibilidade de acesso aos registros de datas oficiais de encerramento dos prazos de execução dos referidos contratos, o que levou a adoção dos documentos mencionados como referencial de análise.

A partir da verificação dos prazos previstos e executados, foram estabelecidas as

foram agrupados por porte, a partir do número de habitantes de cada um, conforme indica a Tabela 1:

Tabel

a 1. Definição das classes de portes de municípios com base no estudo de caso

Porte do município	**Número de Habitantes**
Pequeno	Até 50.000
Médio	Entre 50.001 e 200.000
Grande	Acima de 20.000

Fonte: Dados originais da pesquisa (2024)

Foi elaborada uma classificação de porte própria do estudo de caso, com o objetivo de alinhar as classes estabelecidas com a realidade dos municípios analisados. A partir dos critérios firmados, os municípios selecionados foram classificados conforme apresentado na Tabela 2:

Municípios selecionados	**Número de habitantes [(1)]**	**Porte**
Bituruna	15.533	Pequeno
João Pessoa	888.679	Grande
Novo Hamburgo	227.646	Grande
Palmas	48.247	Pequeno
Pato Branco	91.836	Médio
Piraquara	118.730	Médio
Quatro Barras	24.191	Pequeno

Tabela 2. Definição de portes de municípios selecionados pelo estudo de caso Fonte: IBGE (2022) e dados originais da pesquisa (2024).
Nota: [(1)] por fins de padronização dos dados utiliza-se para todos os municípios os dados de contagem demográfica referentes ao Censo de 2022.

Para a identificação das etapas de elaboração que concentram as maiores diferenças entre o cronograma inicial e o cronograma executado, primeiramente o número

alinhamento com o preconizado pelo Guia para Elaboração e Revisão de Planos Diretores [2](MDR, 2021), conforme ilustra a Figura 2. Para isso, no caso dos planos que diferem desse cenário, foram somadas etapas análogas[3], de acordo com os objetivos definidos pelo referencial selecionado

Após a normalização das etapas, foram coletados dados referentes aos prazos internos de cada uma. Como referencial dos prazos planejados também foi utilizado o produto de registro do cronograma pactuado de cada Plano, já para a determinação dos prazos executados foi calculada a diferença entre as datas dos primeiros e dos últimos eventos das etapas, registrados nos Relatórios de Atividades. Ressalta-se novamente que a data de encerramento das etapas não é necessariamente coincidente com a data de seus eventos finais, o que é reforçado no caso dos Relatórios de Atividades que não registram os eventos internos de elaboração dos Planos. Apesar disso, esse foi o referencial selecionado como forma de identificar a transparência dos prazos praticados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO:

Inicialmente, são verificados os prazos previstos contratualmente e aqueles firmados em Plano de Trabalho, com o objetivo de observar o planejamento do cronograma.

A Figura 3, a seguir, demonstra que dentre os Planos Diretores analisados somente três (João Pessoa, Piraquara e Quatro Barras) preveem em Plano de Trabalho prazos distintos daqueles antes preconizados em contrato. Como exceção, João Pessoa prevê um prazo inferior ao contratual, ou seja, estimando que o Plano Diretor seja finalizado antes do que foi estipulado pelo poder público. Já Piraquara e Quatro Barras formalizam prazos superiores aos contratuais, sob a justificativa de que os trabalhos demandam mais tempo de execução do que o anteriormente definido pelas respectivas Prefeituras Municipais.

[2] Considera-se a "Etapa de Preparação" prevista pelo referencial como a primeira etapa do fluxo de elaboração dos Planos Diretores.

[3] No caso de João Pessoa, a quarta e quinta etapa originais foram somadas, resultando na normalização da Etapa 04. Já no caso de Piraquara, foram somadas a primeira e segunda etapas originais, resultando na normalização da Etapa 01. A terceira, quarta e quinta etapas foram somadas resultando na Etapa 02. A sexta e sétima etapas foram somadas resultando na Etapa 03 e, por fim, a oitava, nona e décima etapas foram somadas resultando na Etapa 04.

Figura 2. Fluxograma normalizado de etapas de elaboração de Planos Diretores Fonte: Ministério do Desenvolvimento Regional (2021), elaborado pela autora.

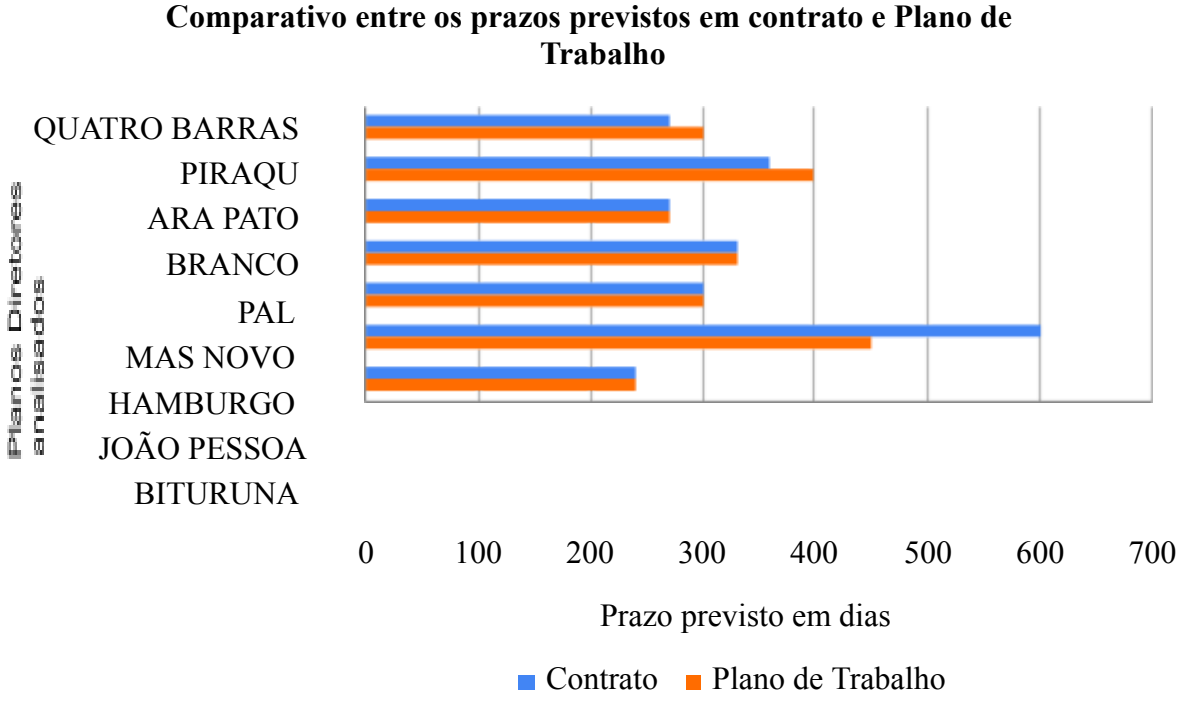


Figura 3. Comparativo entre os prazos previstos em contrato e Plano de Trabalho Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Ressalta-se a relevância de prever em Plano de Trabalho o processo de revisão do prazo contratual previamente determinado, com o objetivo de assegurar a compatibilidade do cronograma com as demandas técnicas implicadas na fase de elaboração dos Planos Diretores. O Plano de Trabalho representa o produto ideal para formalizar tal revisão, visto que integra a Etapa 01, relativa ao planejamento e pactuação do projeto, conforme previamente apresentado na Figura 2. Apesar disso, para tanto, é preciso garantir que esse produto tenha validade legal para alterar definições contratuais.

identificadas por porte de município (estabelecidos pela Tabela 2) tem-se os valores representados pela Figura 4.

2024 - Ano - Volume II - Número I ISSN: 2966-0378

Revista Interdisciplinar de Engenharia Civil,

Arquitetura e Urbanismo

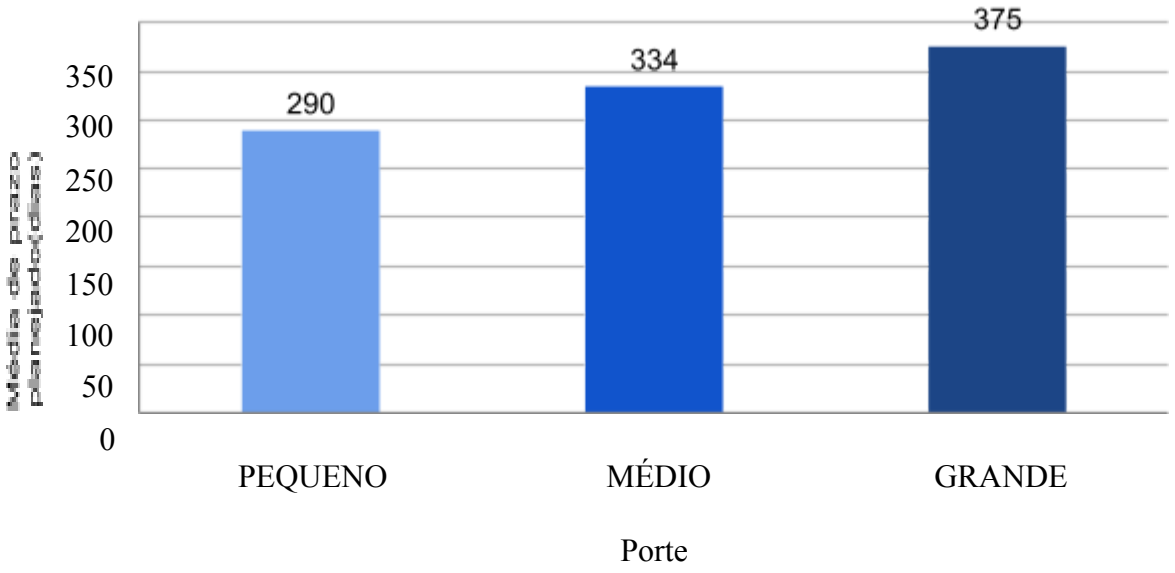


Figura 4. Média de prazo planejado por porte de município. Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Entende-se que indicadores como os obtidos acima, em especial por porte de município podem ser incorporados a referenciais estaduais orientativos de processos de contratação de assistência técnica na elaboração de Planos Diretores, como ferramenta de aproximar os cronogramas previstos às reais demandas implicadas. Aplicando essa possibilidade dentro do contexto de municípios pertencentes ao Estado do Paraná, representante de 71% da amostra analisada, tem-se as médias referentes aos portes pequeno e médio demonstradas na Figura 4.

Seguindo a mesma metodologia de verificação para prazos verificados em Relatórios de Atividades (relativos ao período de execução) tem-se o prazo médio de 561 dias. Essa média agrupada por porte de município resulta nos valores apresentados na Figura 5.

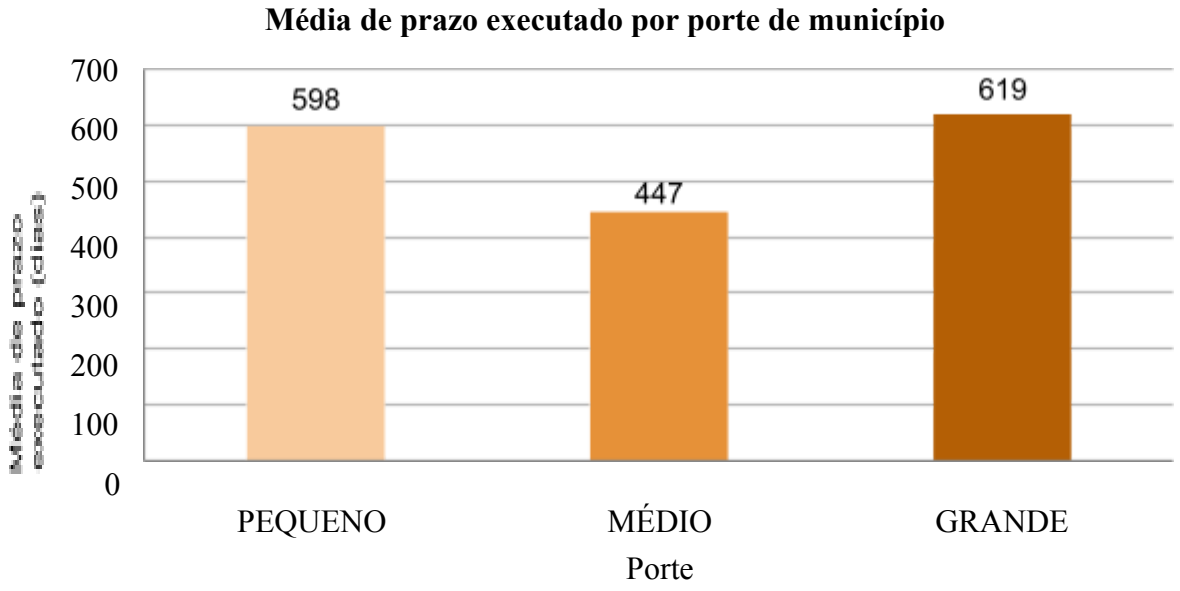


Figura 5. Média de prazo executado por porte de município. Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

É significativa a diferença entre as médias verificadas para os prazos planejados e executados, sendo o último significativamente superior, ultrapassando o período de um ano. Ademais, enquanto as médias planejadas seguem um comportamento gradativo por porte, as médias executadas apresentam durações semelhantes para os municípios de pequeno e grande porte. Esse resultado ratifica a relevância de estabelecer referenciais de cronograma próprios de cada localidade, visto que os municípios de pequeno porte se referem exclusivamente aos municípios paranaenses e os de grande à capital paraibana e ao município de Novo Hamburgo (RS). Além disso, este é um indicativo de que os atrasos verificados não são consequentes apenas da complexidade técnica dos projetos analisados. Entende-se que os processos burocráticos de condução dos Planos Diretores e as diferentes maneiras de gestão de suas elaborações desempenham um significativo papel nas discrepâncias entre os cronogramas planejados e executados. Especificamente quanto aos municípios de pequeno porte, é possível inferir que as equipes municipais dedicadas aos processos de elaboração de Planos Diretores tendem a ser reduzidas, o que pode levar a prejuízos no comprimento dos cronogramas previstos.

De maneira desagregada foi realizada a comparação entre as durações previstas

2024 - Ano - Volume II - Número I ISSN: 2966-0378

Revista Interdisciplinar de Engenharia Civil,

Arquitetura e Urbanismo

cada Plano Diretor, conforme registra a Figura 6. Com isso, ratifica-se as diferenças entre os prazos planejados e executados, sendo o último superior ao primeiro em todos os casos. É constatado, portanto, atraso na totalidade dos planos observados.

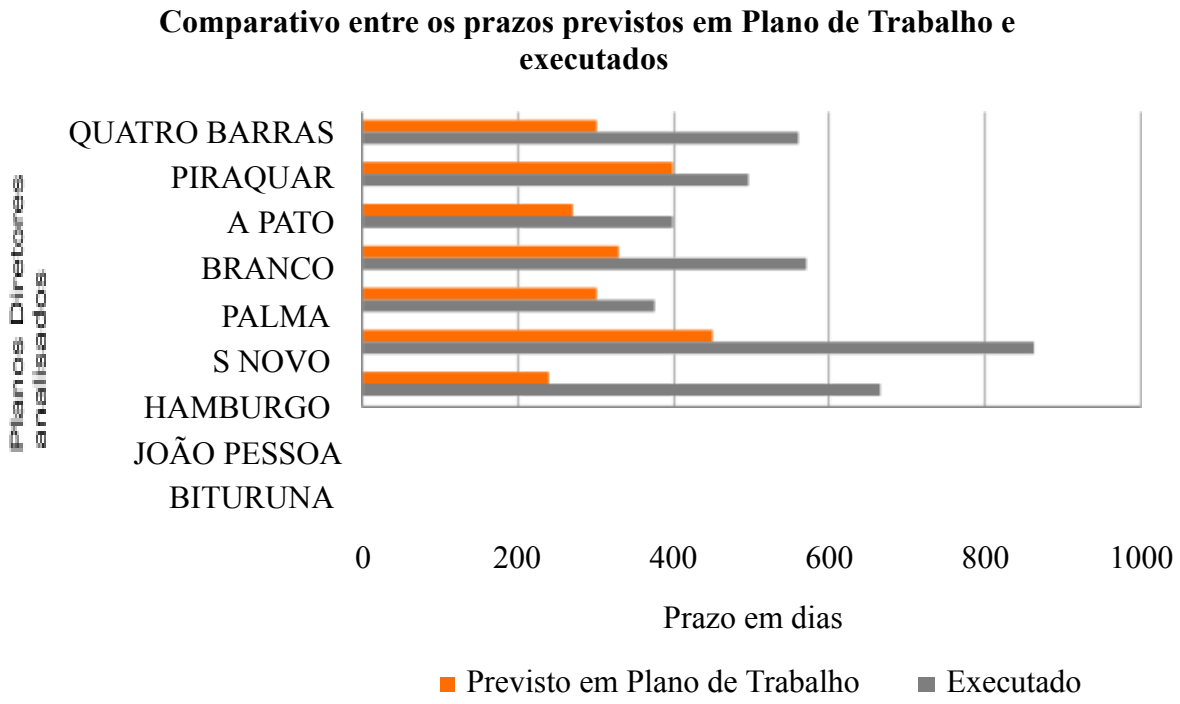
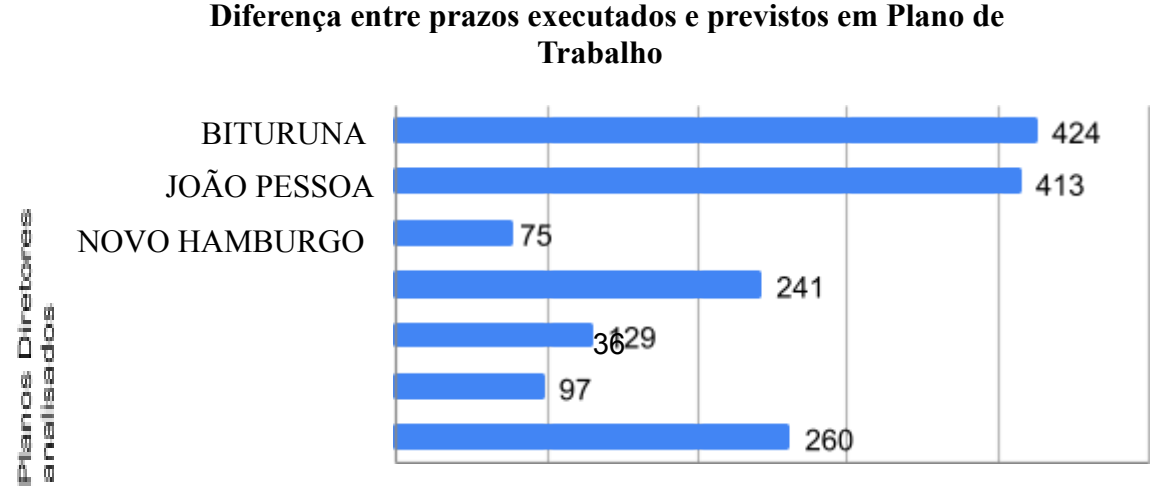


Figura 6. Comparativo entre os prazos previstos em Plano de Trabalho e executados Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Em média os Planos Diretores analisados apresentam 234 dias de atraso em relação aos prazos planejados. Como demonstra a Figura 7, dentre os planos em questão, os maiores atrasos são relativos a João Pessoa e Bituruna. Ressalta-se, novamente, que o último teve seu contrato pausado durante o contexto pandêmico, no entanto, para a determinação desses resultados o período de pausa foi descontado dos valores obtidos.



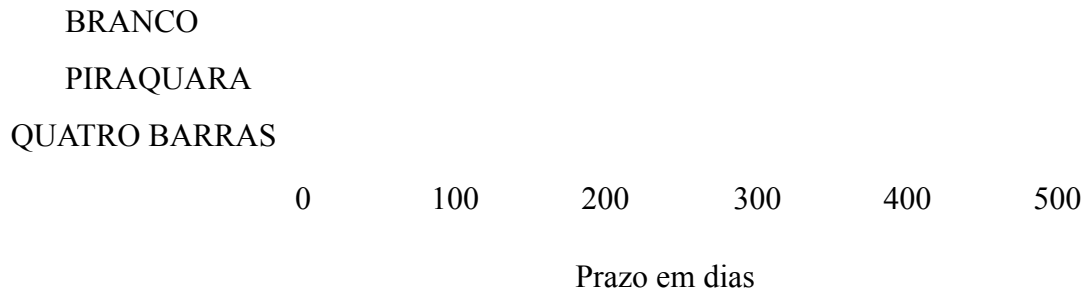


Figura 7. Diferença entre prazos executados e previstos em Plano de Trabalho Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Com as consequências desses atrasos tem-se pela parte contratada comprometimentos financeiros, visto que a conclusão de etapas está atrelada ao processo de medição e pagamento das porções do projeto estabelecidas em contrato. Pelo poder contratante há também implicações financeiras, pois conforme a Lei Federal n.º 14.133/2021 o valor da contratação pode passar por reajustes caso ultrapassada a duração de um ano do contrato. O processo de revisão de cronogramas também pode ter impactos na qualidade técnica de desenvolvimento do Plano Diretor, dada as eventuais demandas de redução da duração específica de determinadas etapas em detrimento de outras ou até a condução simultâneas de etapas interdependentes. Ademais, atrasos na elaboração de Planos Diretores adiam seus processos de institucionalização e promulgação por parte das Câmaras Municipais, representando uma lacuna legal no município, assim comprometendo, por exemplo, processos de aprovação de loteamentos e oportunizando ocupações indevidas.

Observa-se a partir da Figura 8 a distribuição desse atraso ao longo das quatro etapas normalizadas de elaboração dos Planos Diretores. Nota-se que a Etapa 04 (Tabela 3) concentra os maiores atrasos. Entende-se que essa tendência se deve ao fato de ser a última etapa, que por consequência, acumula os atrasos das etapas anteriores. É perceptível que até mesmo os Planos Diretores que previram prazos de execução superiores aos contratuais (Quatro Barras e Piraquara) registram significativo atraso na Etapa 04, o que frisa a demanda por readequação dos prazos planejados. Como exceção, há planos em que os prazos

2024 - Ano - Volume II - Número I ISSN: 2966-0378

Revista Interdisciplinar de Engenharia Civil,

Arquitetura e Urbanismo

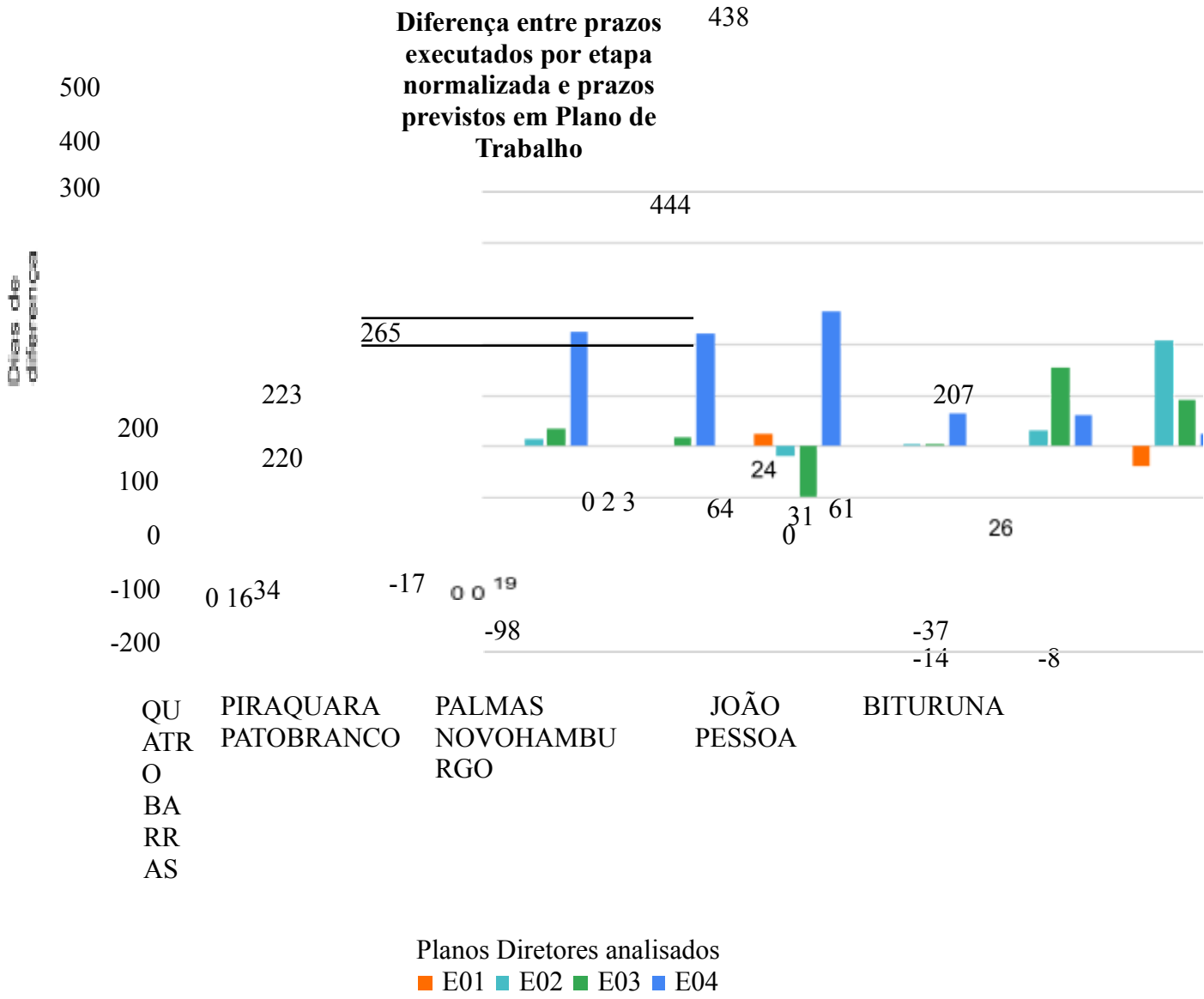


Figura 8. Diferença entre prazos de execução por etapa normalizada e prazos previstos em Plano de Trabalho
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Tabela 3. Prazo médio de execução por etapa normalizada

Etapa de elaboração	Prazo médio de execução (dias)
E01	50

Esse acúmulo de atraso na Etapa 04 novamente reforça prejuízos ao processo de institucionalização dos Planos Diretores, tendo em vista que essa fase se dedica à

consolidação dos projetos e elaboração das minutas de peças legais a serem analisadas pelas Câmaras Municipais. Além disso, considerando a hipótese de que esse atraso abrange pendências de etapas anteriores, há ainda as demandas de compatibilização e revisão dos conteúdos previamente elaborados. Essas revisões podem ser prejudiciais em especial em relação à opinião pública, já que as etapas anteriores foram pactuadas junto à sociedade civil. Nesse sentido, é relevante mencionar a importância do planejamento de eventos públicos no alinhamento do cronograma às necessidades dos Planos Diretores. São estabelecidos contratualmente conjuntos mínimos de eventos públicos a serem conduzidos em cada etapa, em atendimento à diretriz de gestão democrática dada pelo Estatuto da Cidade. A partir desses eventos os conteúdos de cada etapa somam às considerações técnicas a leitura popular do território, e, portanto, são essenciais para a qualidade dos projetos. No entanto, para que os resultados desses eventos sejam agregados aos produtos de cada etapa é necessário prever em cronograma períodos de processamento das considerações recebidas pela população. Caso contrário, a quantidade de eventos realizados por Plano terá significativo impacto sobre as possibilidades de atraso. Em retomada aos Planos de Trabalho dos projetos analisados, nota-se que não há menção específica aos
prazos de processamento de eventos públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como foco a análise comparativa entre os cronogramas planejados e executados dos Planos Diretores selecionados em estudo de caso. A partir dessa comparação verificou-se que os cronogramas executados são em média 234 dias superiores aos cronogramas planejados. Com isso, denota-se atraso no cronograma em todos os projetos analisados, sendo os maiores atrasos referentes aos municípios de Quatro Barras, João Pessoa e Bituruna.

Quanto aos cronogramas planejados, conclui-se que apenas os três Planos Diretores revisaram em Plano de Trabalho (Etapa 01) o cronograma previsto contratualmente. Nesse

Para isso, no entanto, é necessário reforçar a validade legal das definições do Plano de Trabalho. Portanto, indica-se como continuidade a possibilidade de delinear instrumentos legais com esse fim.

Ademais, diante dos resultados verificados por porte, em que se denota prevalência dos maiores atrasos para municípios de pequeno e médio porte, indica-se a inclusão das médias de cronograma executados em referenciais estaduais. Entende-se que esses indicadores permitem a construção de referenciais passíveis de serem incorporados pelos municípios nos momentos de contratação de assistência técnica na elaboração de Planos Diretores.

A verificação dos atrasos por etapa denota acúmulo de atrasos na Etapa 04, o que implica em impactos no processo de finalização e direcionamento da institucionalização dos Planos Diretores, além de poder prejudicar a visão pública sobre o processo de elaboração dos projetos. Nesse sentido, há também a indicação de que junto aos cronogramas sejam previstos períodos mínimos de processamento e incorporação das considerações da sociedade civil coletadas em eventos públicos. Isso, pois, conclui-se que a qualidade técnica dos Planos Diretores está atrelada à essa incorporação e, para tanto, são necessários períodos dedicados a isso, caso contrário, a quantidade de eventos realizados poderá contribuir para a extensão do cronograma.

Como limitação metodológica, identifica-se a falta de transparência acerca da gestão do cronograma dos Planos Diretores nos documentos oficiais publicitados. A verificação dos prazos previstos se baseou nos contratos estabelecidos e Planos de Trabalho , já a verificação dos prazos praticados se deu a partir dos Relatórios de Atividades. Notou-se lacunas nos registros do cronograma em Relatórios de Atividades, pois nem todos os eventos internos aos Planos Diretores são compilados nesses documentos e as data atualizadas dos prazos de execução e vigência também não são registradas. Portanto, entende-se que os cronogramas executados verificados pela pesquisa tendem a ser maiores do que o compilado.

Com isso, indica-se a relevância de prever, junto às obrigações legais inerentes aos processos licitatórios de contratações públicas, demandas de publicação do cronograma a cada atualização firmada. Isso, pois, conforme indicado anteriormente, a gestão do cronograma em contratos públicos se refere a um instrumento de controle do recurso público.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. **Lei n.º 10.257, de 10 de julho de 2001**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília, 2021.

BRASIL. **Lei n.º 14.133, de 1 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 2021.

COLPO, I; WEISE, A.D; MEDEIROS, F.S.B; LOBLER, L.M. 2018. **Atrasos na execução de obras públicas: estudo em uma instituição de ensino superior**. Revista Produção Online, Florianópolis.

Project Management Institute [PMI]. 2017. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA.

MENDES, Renato Geraldo. O **processo de contratação pública: fases, etapas e atos**. Curitiba: Zênite, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Guia para Elaboração e Revisão de Planos Diretores**. Brasília, 2021.

STRAPASSON, D.C; SANTOS, A; SANTOS, A.P.L. 2010. **Falhas de desempenho devido ao planejamento ineficaz em edificações de ensino públicas**. Universidade Federal do Paraná.