

Implementação de gerenciamento de *Stakeholder* na revisão de Planos Diretores municipais a partir da visão do PMBOK: Estudo de caso no município de Cabo Frio/Rio de Janeiro

Rafael dos Santos Trindade¹

Sergio Luiz Braga França²

Resumo: Um projeto de revisão de um Plano Diretor deve cumprir o determinado pelo Estatuto da Cidade que regulamenta o capítulo "Política Urbana" da Constituição Federal, especialmente os artigos 182 e 183. Este artigo tem como objetivo geral implementar o gerenciamento de *stakeholder* (partes interessadas) destinada ao Poder Público Municipal na revisão de Planos Diretores. A orientação utilizada é o Guia PMBOK (2013) (*Project Management Body of Knowledge*), o Guia para o Conhecimento em Gestão de Projetos. A metodologia científica consistiu em se utilizar o estudo de caso da revisão do Plano Diretor no Município de Cabo Frio-RJ realizada em 2019 e 2020, elaborada com base na pesquisa bibliográfica e demais instrumentos de coleta de dados com a participação de especialistas e representantes da sociedade civil organizada. Como resultado verificou-se que a metodologia auxiliou o município a revisar de forma participativa o Plano Diretor independente da contratação de consultorias de alto custo.

Palavras-Chave: Estatuto da Cidade. Plano Diretor. Gerenciamento de Partes Interessadas. PMBOK. Administração Pública.

Implementing stakeholder management in the revision of municipal Master Plans from the PMBOK perspective: A case study in the municipality of Cabo Frio/Rio de Janeiro

Abstract: A Master Plan revision project must comply with the provisions of the City Statute that regulates the "Urban Policy" chapter of the Federal Constitution, especially articles 182 and 183. This article has the general objective of implementing stakeholder management aimed at the Municipal Public Power in the review of Master Plans. The guidance used is the PMBOK Guide (2013) (Project Management Body of Knowledge), the Project Management Knowledge Guide. The scientific methodology consisted of using the case study of the review of the Master Plan of the Municipality of Cabo Frio-RJ carried out in 2019 and 2020, prepared based on bibliographical research and other data collection instruments with the participation of experts and representatives of society. organized civil society. As a result, it was found that the methodology helped the municipality to review the Master Plan in a participatory manner, regardless of hiring high-cost consultancies.

Keywords: City Statute; Master Plan; Stakeholder Management; PMBOK; Public Administration

Submetido em 29.01.2023; aprovado em 07.06.2024

¹ Arquiteto Urbanista pela FAU-UFRJ; Especialização em Planejamento Urbano e Regional pelo IPPUR-UFRJ; MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV; Mestrado em Sistemas de Gestão pelo LATEC-UFF; e-mail: rafael.rafaarq@gmail.com

² Doutor em Engenharia Civil (UFF), Professor do Departamento de Engenharia Civil (UFF) e no Programa de Pós Graduação em Sistemas de Gestão (LATEC/UFF); e-mail: sfranca@id.uff.br

1. Introdução

Além das conquistas de direitos e garantias fundamentais, que caracterizam o aspecto cidadão da Constituição Federal de 1988, a ativa participação popular elevou ao texto constitucional os direitos sociais.

Dentro da matéria da política urbana brasileira, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece em seu Art. 182 que a política de desenvolvimento urbano, executada pelo Poder Público municipal, tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes. Acrescenta que o Plano Diretor, aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes, tem como definição ser o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana.

Com o objetivo de regulamentar este artigo, o Estatuto da Cidade surgiu como conjunto de normas jurídicas, denominada Lei nº 10.257/2001, que estabelece as diretrizes para esta política urbana disposta na Constituição Federal de 1988. Esta lei versa acerca das normas e diretrizes gerais na execução da política urbana e estabelece que os municípios brasileiros devem criar seus Planos Diretores e revisá-los a cada 10 anos, no máximo, de forma participativa. Entretanto, a escassez de equipe técnica e a falta de comprometimento pelos gestores municipais são alguns dos fatores que prejudicam o cumprimento desta obrigação, ocasionando atrasos nos prazos legais e, conseqüentemente, uma lacuna no planejamento urbano municipal.

Os Planos Diretores devem atender diretamente às suas diretrizes, objetivos, princípios e conceitos quanto mais forem delimitados pela inovação e pela criatividade, estimulando a participação dos cidadãos e a produção coletiva, bem como as especificidades de cada cidade e devem ser revisados no máximo a cada 10 anos.

Elaborar planos e projetos destinados a essa política urbana demandam uma padronização que identifique e conceitue o que pode ser aplicado em termos de gestão de projetos. O Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é um exemplo de guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos. No cenário da Administração Pública Brasileira, observa-se a implantação do gerenciamento de projetos através do PMBOK.

Portanto, no contexto da aplicação deste instrumento, este artigo estuda o caso realizado no município de Cabo Frio -RJ, em que nos anos 2019 e 2020 a Administração Pública proporcionou a utilização de técnicas de gerenciamento de projetos de partes interessadas (stakeholders) contidas no Guia PMBOK para revisar o Plano Diretor.

Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é implementar o gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores Municipais a partir da visão do PMBOK, considerando o estudo de caso no município de Cabo Frio – RJ.

Apresentam-se três objetivos específicos: apresentar legislação vigente relacionada a Plano Diretor; apresentar diretrizes do PMBOK para a Administração Pública; elaborar metodologia para o gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores Municipais.

Como o artigo 182 da Carta Política e o Estatuto da Cidade delega ao Plano Diretor a função de definir as condições a que a propriedade deve conformar-se para que cumpra sua função social, são essas as três principais leis que delimitam a pesquisa.

Este artigo restringe a revisão de Planos Diretores não como “receita pronta” para pesquisadores e gestores interessados, mas se restringe como referência ao gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores quanto ao cumprimento legal e técnico sem relações sociais individuais específicas, estimulando a participação dos cidadãos e a produção coletiva. Além disso, deve-se atender às especificidades de cada cidade.

Diante da obrigatoriedade de participação popular, especificidade de cada cidade e do marco temporal obrigatório mencionado, esta pesquisa também é delimitada em auxiliar os muitos municípios que não conseguem mobilizar sua população ou atender ao prazo de revisão do Plano Diretor, muitas vezes por limitação técnica, convivendo com a ausência de diretrizes atualizadas para o planejamento urbano e para a expansão urbana.

Por fim, restringe-se ao município de Cabo Frio como estudo de caso que tem relação direta com esta realidade, pois apesar de ter elaborado seu plano em 2006, estava desde 2016 sem a revisão necessária aprovada. Finalmente, a revisão do Plano Diretor ocorreu nos anos 2019 e 2020.

Democratizar as decisões é fundamental para transformar o planejamento da ação municipal em trabalho compartilhado entre os cidadãos e assumido pelos cidadãos, bem como para assegurar que todos se comprometam e sintam-se responsáveis e responsabilizados, no processo de construir e implementar o Plano Diretor (CIDADES, 2004).

Desta forma, a relevância teórica deste artigo é estabelecer um documento em que os gestores da Administração Pública possam se orientar na revisão de Planos Diretores de forma coordenada, democrática e participativa através da aplicação do Guia PMBOK (2013).

2. Estatuto da cidade e Plano Diretor: legislação específica, normas e características

Na execução da política urbana de que tratam os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, estes são a base para aplicação do que está previsto na Lei nº 10.257/2001, o Estatuto da Cidade. Estes dois artigos da lei instituem a Política de Desenvolvimento Urbano, especialmente ao indicar o Plano Diretor como instrumento necessário ao planejamento e à expansão urbana; conceitua a função social da devida ocupação do solo urbano; e define a usucapião quando cabível.

Para todos os efeitos, o Estatuto da Cidade estabeleceu a partir de 2001 normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2001).

Duarte Lage, Lauro Luiz Francisco Filho (2020) ressalta que o Estatuto da Cidade é resultado de um longo processo de construção com influências diversas; ao longo da trajetória, o Plano Diretor passou por um processo de ressignificação.

Na Constituição Federal, no artigo 182 têm-se a definição que o Plano Diretor é um instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1988), executada pelo Poder Público Municipal, possuindo características como: uma lei municipal elaborada com a participação da sociedade; permite visualizar possíveis conflitos, problemas e potencialidades do município; é resultado do planejamento do futuro da cidade; restabelece o sistema de gestão democrática; regulamenta os instrumentos urbanísticos; e define as ações prioritárias num município.

Além disso, determinou que o Plano Diretor deve englobar todo o território dos municípios, ou seja, suas áreas urbanas e rurais.

Na prática, o Plano Diretor é um acordo feito com a participação da sociedade que estabelece os instrumentos, ou seja, as ferramentas de planejamento urbano necessárias para reorganizar os espaços urbanos, sejam eles públicos ou particulares de forma a garantir a melhoria da qualidade de vida da população.

A participação ocorre em números maiores quando os cidadãos encontram formas e meios para capacitá-los à sua frequência (DOTTO et al., 2017).

Segundo o Estatuto da Cidade (2001), a propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no Plano Diretor, assegurando o atendimento das necessidades dos cidadãos quanto à qualidade de vida, à justiça social e ao desenvolvimento das atividades econômicas, respeitadas as diretrizes previstas em lei (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2001).

O Plano Diretor, conforme o art. 41 do Estatuto da Cidade (2001), é obrigatório para cidades: com mais de vinte mil habitantes; integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas; onde o Poder Público Municipal pretenda utilizar os instrumentos urbanísticos previstos no art. 182 da Constituição Federal; integrantes de áreas de especial interesse turístico; inseridas na área de influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental de âmbito regional ou nacional; e incluídas no cadastro nacional de Municípios com áreas suscetíveis à ocorrência de deslizamentos de grande impacto, inundações bruscas ou processos geológicos ou hidrológicos correlatos.

A revisão do Plano Diretor é necessária para que o Poder Público e a população, a partir de uma consciência da cidade real – “a cidade que temos” - revejam conjuntamente “a

cidade que queremos” em relação as questões físico, ambiental, econômico e social, através de uma participação social que congregue toda a cidade.

A Resolução nº 25 de março de 2005 do Conselho das Cidades destaca que “todos os Municípios devem elaborar seus Planos Diretores de acordo com o determinado pela Lei Federal 10.257/01 (Estatuto da Cidade)”. Em seguida, dispõe prazo para que os Municípios obrigatoriamente elaborem seus planos diretores até outubro de 2006 e determina que os municípios sejam aqueles que não possuem plano diretor, ou tendo aprovado seu plano diretor há mais de 10 anos, enquadrando-se em pelo menos uma das seguintes condições:

- tenham mais de 20 mil habitantes;
- integrem regiões metropolitanas ou aglomerações urbanas.

Já a Resolução nº 34/2005, pretendeu melhor definir o conteúdo mínimo dos planos diretores. A ênfase continuou nos instrumentos político-jurídicos, mas passou a exigir a demarcação territorial dos mesmos, visando à autoaplicação pelos planos diretores (BRASIL, 2005).

Duarte Lage, Lauro Luiz Francisco Filho (2020) analisa que especialmente a partir da aprovação do Estatuto da Cidade, o foco dos Planos Diretores (assim como de suas análises) volta-se para os vários instrumentos jurídicos e tributários regulamentados pela Lei. De modo geral, os planos diretores pós-Estatuto da Cidade têm sido compostos de diretrizes gerais referentes a políticas municipais diversas (a depender da ênfase ou orientação de cada Plano Diretor) e dos instrumentos instituídos como conteúdo mínimo.

O Plano Diretor conforme Ministério das Cidades (2004) tem de definir o papel e atuação de cada agente, de forma pactuada; tem de prever critérios e formas pelos quais serão aplicados os instrumentos urbanísticos e tributários, dentre outros e tem de prever também as ações estratégicas a serem implementadas.

Para isso o Plano Diretor (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2001) deverá conter no mínimo: a delimitação das áreas urbanas; disposições requeridas pelos art. 25, 28, 29, 32 e 35 do Estatuto da Cidade; sistema de acompanhamento e controle.

Entretanto, Duarte Lage, Lauro Luiz Francisco Filho (2020) afirma que não é raro encontrar planos diretores sem um único mapa ou figura de orientação espacial.

O Plano Diretor conforme Ministério das Cidades (2004) basicamente: indica os objetivos a alcançar; explicita as estratégias e instrumentos para atingir os objetivos; oferece todos os instrumentos necessários para que estes objetivos sejam cumpridos.

A fim de aplicar maior funcionalidade a Resolução nº 34/2005 do Conselho das Cidades regulamenta e detalha as orientações e recomendações que seguem quanto ao conteúdo mínimo do Plano Diretor.

A revisão do Plano Diretor deverá estabelecer os instrumentos do Estatuto da Cidade que mais ampliem as condições favoráveis para financiar o desenvolvimento urbano.

O Plano Diretor e seus instrumentos deverão estar a serviço das diretrizes da ocupação territorial no Município, possuindo principalmente ferramentas de combate à especulação imobiliária.

Segundo Bernardy (2013) a aplicação dos instrumentos urbanísticos através do Plano Diretor, se constitui como variável essencial do desenvolvimento, no âmbito urbano de pequenos municípios.

Além disso, através deste procedimento o Plano Diretor permitirá articular outros processos de planejamento já implementados no município e na região, principalmente os processos pautados na sustentabilidade como a Agenda 21, planos de bacia hidrográfica, zoneamento ecológico econômico, planos de preservação do patrimônio cultural, planos de desenvolvimento turístico sustentável, dentre outros (CIDADES, 2004).

Duarte Lage, Lauro Luiz Francisco Filho (2020) resume que na prática, de modo geral, o conteúdo mínimo do Plano Diretor definido pelo Estatuto da Cidade ficou restrito a alguns dos instrumentos político-jurídicos criados no âmbito do ideário da Reforma Urbana e outros inseridos na Lei por pressões do setor imobiliário. Em ambos os casos, são instrumentos pensados para a realidade dos grandes centros urbanos.

Os instrumentos relacionados diretamente à atuação dos gestores públicos municipais são os seguintes:

- a) parcelamento, edificação ou utilização compulsórios;
- b) imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana progressivo no tempo;
- c) desapropriação com pagamento em títulos da dívida pública;
- d) outorga onerosa do direito de construir;
- e) transferência do direito de construir;
- f) consórcio imobiliário;
- g) operações urbanas consorciadas;
- h) direito de preempção.

3. Gerenciamento de projetos e PMBOK

Segundo Davidov et al. (2023), o PMBOK foi publicado pela primeira vez em 1996 por membros do Project Management Institute (PMI), uma organização internacional sem fins lucrativos fundada por um grupo de graduados da NASA que decidiram institucionalizar o conhecimento que haviam acumulado no mundo do gerenciamento de projetos.

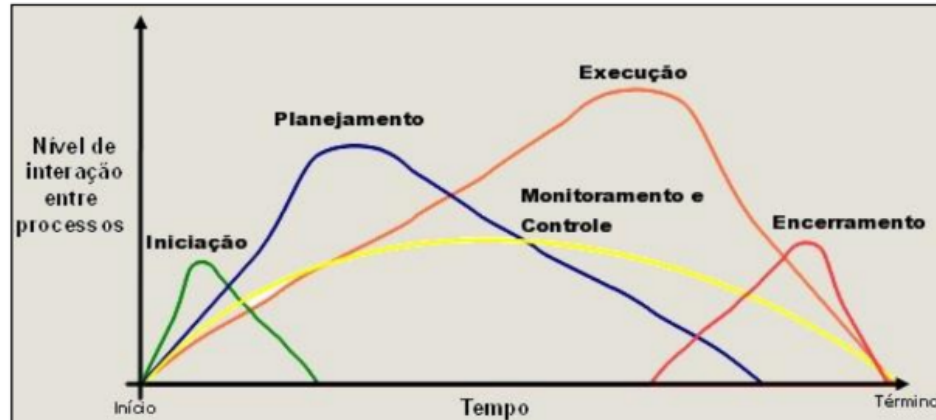
O PMBOK 5th é um dos padrões internacionais de gerenciamento de projetos criado pelo Project Management Institute (PMI). De acordo com este, “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para complementar as necessidades do projeto” (PMBOK 5th, 2013).

Dentro do PMBOK 5th, há duas pistas, a saber, o processo de gerenciamento de projetos e a área de conhecimento de gerenciamento de projetos.

O processo de gerenciamento de projetos é um documento de etapas sistemáticas de gerenciamento de projetos que consiste em cinco etapas (PMBOK 5th, 2013): início do projeto; planejamento do projeto; estágio de execução do projeto; estágio de monitoramento e controle do projeto; encerramento do projeto conforme Figura 1.

Figura 1 - Gráfico de Interação entre grupos de processos

Fonte: Pisa; Gonçalves De Oliveira (2013)



O principal objetivo das metodologias de gerenciamento de projetos é controlar o processo de gerenciamento por meio da tomada de decisões eficazes.

A área de conhecimento de gerenciamento de projetos consiste em 10 (dez) áreas.

3.1. Organizar as áreas de conhecimento

Conforme Da Rosa & Esteves (2017), o gerenciamento de projetos é uma área de atuação profissional de crescente relevância no âmbito das modernas estruturas organizacionais. A gestão profissional de projetos tem se mostrado eficaz por conseguir alcançar os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definidos, garantindo as entregas dentro do padrão de qualidade definido. Pode ser aplicada em empreendimentos de qualquer nível de complexidade e em qualquer segmento de negócio.

A área de conhecimento de gerenciamento de projetos consiste em 10 (dez) áreas. Cada uma das áreas são componentes essenciais que ajudam o projeto a ser bem-sucedido (DAVIDOV et al., 2023):

- Gerenciamento da Integração do Projeto;
- Gerenciamento do Escopo do Projeto;
- Gerenciamento do Tempo do projeto;
- Gerenciamento de Custos do Projeto;
- Gerenciamento da Qualidade do projeto;
- Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto;
- Gerenciamento de Comunicações do Projeto;
- Gerenciamento de Riscos do Projeto;

- Gerenciamento de Aquisições do Projeto;
- Gerenciamento de Partes Interessadas do Projeto.

As mesmas são fundamentais para ser utilizadas como premissa para estudos em gerenciamento de projetos. (OKANO, 2018).

O gerenciamento de projetos vem se tornando uma prática essencial nas diversas organizações, visando o aumento da qualidade, diminuir custos e aumentar produtividade. Contudo haviam nove áreas de conhecimento na área de gestão de projetos. A partir de 2012, que se reconheceu a última área de conhecimento da lista chamada Gestão das Partes Interessadas ou “*stakeholders*”, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT que desenvolveu a Norma Brasileira ABNT NBR ISO 21500:2012.

No ano seguinte, o *Project Management Institute – PMI* elaborou a 5ª Edição do *Project Management Body of Knowledge – PMBOK* também com essa nova área de conhecimento.

3.2. Gerenciar as partes interessadas do projeto

Segundo Tchumtcha Wembe (2022) inicialmente, o envolvimento das partes interessadas foi passivo. As partes interessadas estavam fortemente focadas nas entregas no final do projeto. Se eles se envolveram, foi perto do final do projeto, onde havia menos decisões para eles tomarem.

As partes interessadas sabiam muito pouco sobre o processo real de gerenciamento de projetos e eram muito orientadas para os resultados. As informações fornecidas pelo gerente do projeto eram consideradas “evangelho” e nunca realmente questionadas, e os *stakeholders* não tinham como validar se eram ou não as informações corretas.

Os critérios para o sucesso do projeto evoluíram dos resultados do projeto, atendendo às provisões de tempo, custo e qualidade, para os resultados do projeto, criando valor intrínseco para a parte interessada e mantendo um equilíbrio entre os dois afirma que a percepção das partes interessadas e sua satisfação é a chave para o sucesso do projeto.

Existem diferentes abordagens para a identificação e agrupamento de partes interessadas. Tchumtcha Wembe (2022) classifica as partes interessadas nestes quatro grupos:

- partes interessadas a montante: compreendendo o cliente pagante e os usuários finais do produto/serviço;
- partes interessadas a jusante: incluindo fornecedores e subcontratados;
- partes interessadas externas: incluindo a comunidade em geral e indivíduos ou grupos independentes que são afetados pelo projeto e seus resultados; partes interessadas invisíveis que se envolvem com a equipe do projeto na entrega do benefício final do projeto, mas cuja cooperação e suporte são vitais para o sucesso do projeto; e também a rede de conhecimento que interage com a equipe de entrega do projeto de várias maneiras;

- grupo de partes interessadas do projeto altamente visível: incluindo o patrocinador ou campeão do projeto, bem como a equipe de entrega do projeto;

O engajamento dos *stakeholders* é fundamental para o processo de tomada de decisões, bem como, é cada vez mais relevante sua participação em todas as fases do desenvolvimento do projeto. Diante disso, os *stakeholders* devem ser identificados, assim como suas expectativas. Embora devam ser administradas para que se conceba um projeto, bem-sucedido, essa tarefa não costuma ser fácil ao gestor do projeto.

Cada *stakeholder* tem suas expectativas e necessidades que o projeto deve procurar atender, entretanto, elas podem comportar interesses distintos e contraditórios entre as diversas categorias de *stakeholders* do projeto. Por isso o gerenciamento de projetos vem se constituindo em uma área de crescente complexidade pois, o número de atores que podem ser impactados pela ação dos projetos e, que podem interferir no alcance de seus objetivos, também vem experimentando um aumento expressivo.

Esta nova área de conhecimento vem ganhando força gradativamente, pois para um projeto ser eficaz, o mesmo deve atender ao seu propósito, o qual é definido, geralmente, pelos clientes. Porém para que o projeto chegue em sua fase de conclusão, as demais Partes Interessadas como, por exemplo, a equipe interna atuante no projeto, devem estar em total harmonia.

O principal objetivo no gerenciamento dos *stakeholders*, é fazer com que eles estejam satisfeitos com o projeto em geral. Para isso o PMBOK Guia 5a Edição elenca os processos que julga ser essenciais para que tal gerenciamento seja eficaz:

a) Identificar as Partes Interessadas:

O processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.

b) Planejar o gerenciamento das Partes Interessadas:

O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as Partes Interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses e, impacto potencial no sucesso do projeto.

c) Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas:

O processo de se comunicar e trabalhar com as Partes Interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem e, incentivar o engajamento apropriado das Partes Interessadas nas atividades do projeto e no decorrer do gerenciamento ao longo de todo o ciclo de vida do projeto;

Segue Tabela 1 com os principais *stakeholders* em um projeto:

Tabela 1 - Principais *stakeholders* de um projeto

Fonte: PMI (2013)

PRINCIPAIS STAKEHOLDERS	DESCRIÇÃO
Gerente de projetos:	Indivíduo responsável pelo gerenciamento do projeto;
Cliente/usuário:	Pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto, podendo existir vários níveis de clientes/usuários;
Organização executora:	Empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto;
Membros da equipe do projeto:	Grupo que está executando o trabalho do projeto
Equipe de gerenciamento de projetos	Pessoas da equipe do projeto que estão diretamente envolvidas nas atividades na gestão de projetos;
Patrocinador:	Pessoas ou grupo que contribuem com recursos financeiros, em dinheiro ou espécie, para o projeto;
Influenciadores:	Pessoas ou grupo que não estão diretamente envolvidos na aquisição ou uso do produto do projeto, mas que podem influenciar de forma positiva ou negativa no decorrer do projeto;
PMO (Project Management Office)	Se existir na organização executora, este poderá ser uma parte interessada, se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.

d) Controlar o engajamento das Partes Interessadas:

O processo de monitorar os relacionamentos das Partes Interessadas do projeto em geral e, ajustar as estratégias e planos para o engajamento das Partes Interessadas.

Um gerente de projeto pode fazer a diferença no êxito ou fracasso do projeto, pois as Partes Interessadas podem ser afetadas de forma positiva ou negativa por suas decisões. Por isso, é fundamental que o profissional de gerenciamento de projeto esteja capacitado para operar com os processos definidos para cada uma das áreas de conhecimento. Definir para cada um deles indicadores de controle e de avaliação para construir um processo eficaz de gestão.

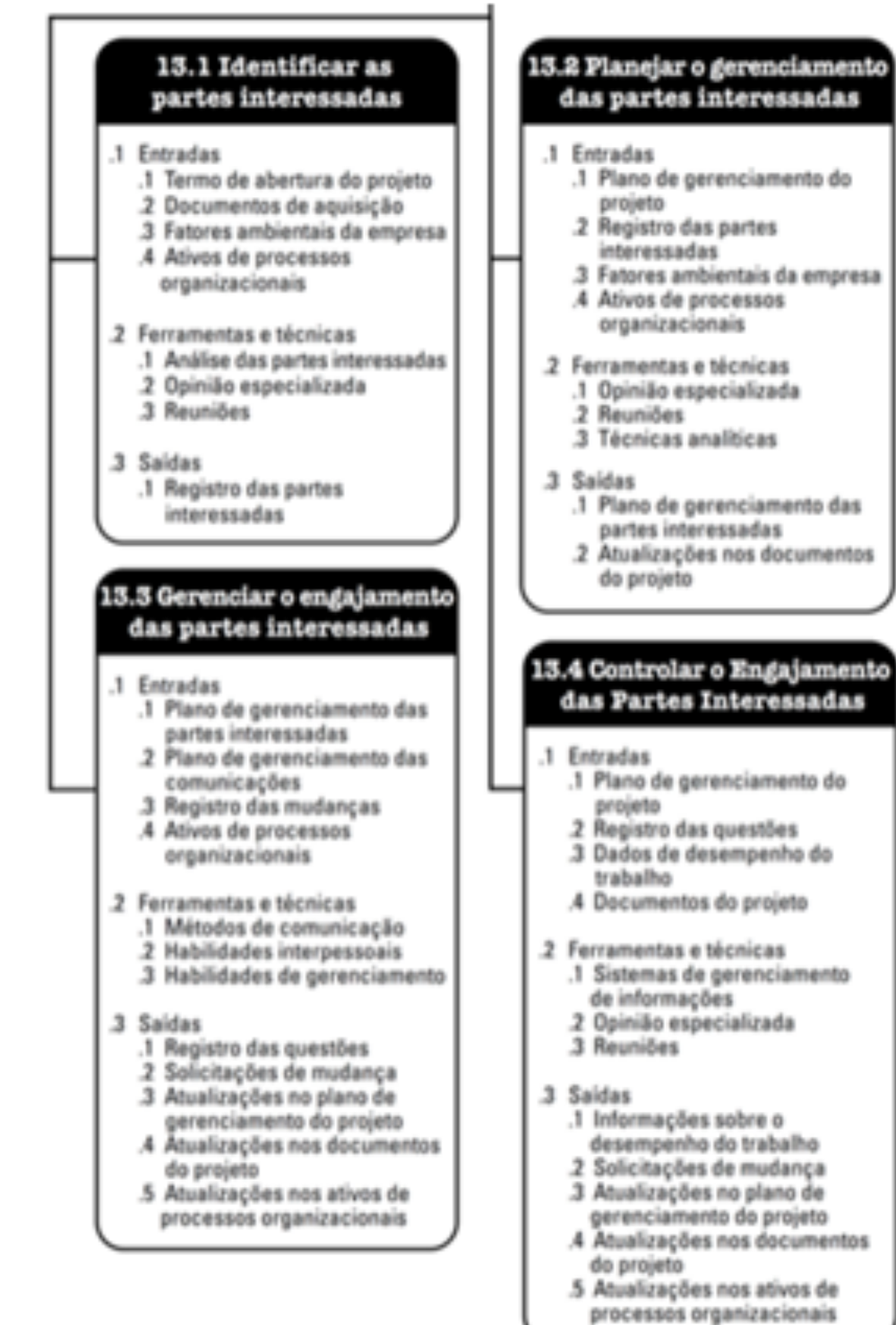
A Figura 2 ilustra a visão geral dos processos de acordo com o PMBOK Guia 5a Edição, do gerenciamento das Partes Interessadas do projeto.

Enfim, os gerentes de projetos precisam atualizar suas redes de conhecimento e aprender sobre as partes interessadas, quando o projeto é realizado para acessar *insights* e conhecimentos sobre práticas de trabalho.

Um das tarefas essenciais do gerente do projeto é gerenciar as Partes Interessadas. Torna-se importante entender como os GPs gerenciam as partes interessadas e como seus interesses são representados.

Figura 2 - Visão geral do gerenciamento das Partes Interessadas do projeto

Fonte: PMI (2013, p.392)



Também é muito importante que os gerentes de projeto mudem sua perspectiva, de simplesmente serem técnicos que entregam os resultados do projeto com determinação, para serem profissionais estratégicos mais envolvidos com as partes interessadas.

Com relação às Partes Interessadas encerra-se mencionando sobre a sua aplicação na ABNT NBR ISO 21500:2012, onde a norma define que são, as pessoas, grupos ou organização interna ou externa que tem interesse ou podem ser afetadas em qualquer aspecto pelo projeto (ABNT, 2012).

3.3 Análise SWOT

A matriz SWOT, em português denominada Matriz FOFA, é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores: em inglês, *Strengths (S)*, *Weaknesses (W)*, *Opportunities (O)* e *Threats (T)*; em português: Forças (F), Oportunidades (O), Fraquezas (F) e Ameaças (A).

A premissa básica da Matriz SWOT é entender as forças e fraquezas do ambiente interno, para poder enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo. A ferramenta SWOT em projetos é uma excelente técnica de diagnóstico para a gestão como um todo e, especificamente, para a execução dos projetos.

Na prática, a análise da SWOT ajuda a entender o cenário atual em que uma organização está inserida, dispondo os dados em um diagrama e por fim analisando o ambiente encontrado, destacando os pontos fortes e fracos para saber onde focar mais ou menos esforço. Sugere-se como passos para sua elaboração de forma sintética:

- a) fazer um brainstorm com a equipe;
- b) analisar os fatores internos à organização;
- c) analisar os fatores externos à organização;
- d) montar a matriz;
- e) avaliar a viabilidade do projeto;
- f) transformar a análise SWOT em estratégia com objetivos específicos.

4. PMBOK na Administração Pública: gerenciamento e metodologia da pesquisa

O gerenciamento de projetos está presente na maioria das empresas privadas e cada vez mais está avançado para outras áreas, uma de vital importância é a área pública composta por instituições e repartições municipais, estaduais e federais (OKANO, 2018).

Na Administração Pública deve-se buscar continuamente a melhorias dos serviços destinados a sociedade. Portanto, o Gerenciamento de Projetos se encaixa perfeitamente nesta premissa.

Pisa; Gonçalves De Oliveira (2013) observam que para atender as necessidades específicas do setor público, a 3ª. Edição do PMI trouxe como inovação – uma extensão do PMBOK voltada especificamente para o setor público, denominada “*Government Extension*”

to a *Guide to the Project Management Body of Knowledge*”, publicada em 2006, que apresenta uma visão geral dos fundamentos da gestão de projetos aplicáveis às organizações públicas.

A metodologia científica a seguir apresentada representa um caminho lógico para responder as problemáticas na revisão participativa de Plano Diretores. Neste sentido, apresenta-se abaixo a Tabela 2 que representa a estrutura metodológica da pesquisa.

Tabela 2 - Estrutura metodológica da pesquisa

Fonte: Autoria própria

CONTEXTO	PROBLEMA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	MÉTODO	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Obrigatoriedade de revisão de Plano Diretores municipais a cada 10 anos conforme Estatuto da Cidade de forma participativa	Municípios com revisão de Plano Diretores atrasado	Implementar gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores Municipais a partir da visão do PMBOK	1. Apresentar a legislação vigente relacionada a Plano Diretor	Pesquisa Bibliográfica	Estudo de Caso	Pesquisa-ação
			2. Apresentar diretrizes do PMBOK para a Administração Pública	Pesquisa Bibliográfica		
			3. Elaborar etapas para o gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores Municipais	Pesquisa Bibliográfica		
				ETAPA 1 - Mobilização do Plano Diretor: Grupo focal (criação)		
				ETAPA 2 <u>Leituras Técnicas para diagnóstico:</u> Painel com Especialistas Pesquisa documental (mapas e dados) <u>Leitura comunitárias para diagnóstico:</u> Grupo focal (1ª leitura) Pesquisa de Campo Questionários (distribuição)		
				ETAPA 3 - Propostas prioritárias para o Plano Diretor: Questionários (resultados e validação) Mapas diagnósticos (resultados) Grupo focal (1ª Audiência Pública e 2ª leitura)		
ETAPA 4 - Instrumentos Urbanísticos aplicados ao Plano Diretor: Painel com Especialistas (Análise SWOT) Grupo focal (2ª Audiência Pública)						
ETAPA 5 - Plano de Ação para a implementação do Plano Diretor: Grupo focal (3ª Audiência Pública)						

Dentro do tema selecionado identificou-se uma situação problema a ser estudado pela pesquisa.

A seguir, remeteu-se então ao objetivo geral indicado no Capítulo 1 que é “implementar gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores Municipais a partir da visão do PMBOK” e depois a classificação da referida pesquisa obedecendo-se conforme Tabela 2 acima constando três objetivos específicos.

Os dois primeiros objetivos específicos foram alcançados na etapa inicial, respectivamente a Introdução (Capítulo 1) e a Revisão da Literatura (Capítulo 2). O primeiro capítulo definiu o problema da pesquisa, seus objetivos gerais e específicos. O segundo definiu-se a pesquisa bibliográfica dos objetivos 1 e 2.

Para prosseguir foi necessário estabelecer a pesquisa bibliográfica, por meio das palavras-chaves: Estatuto da Cidade, Plano Diretor, Gerenciamento de Projetos, PMBOK, Administração Pública. Artigos foram selecionados pelas buscas através destas palavras-chaves e analisados pelo critério de relação direta com o tema do artigo.

A seguir, passaram-se aos os métodos e instrumentos neste Capítulo 3.

Finalmente, é no Capítulo 4 que se tratou do terceiro objetivo específico em que se apresenta o modelo proposto de elaboração de metodologia para revisão de Planos Diretores através do estudo de caso.

Primeiramente, coube identificar a área de pesquisa, no caso, obrigatoriedade na revisão de Planos Diretores. Em seguida, como tópico o atraso dos municípios nesta revisão.

Remeteu-se a formulação de que nesta pesquisa o objetivo geral que é implementar gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores Municipais a partir da visão do PMBOK (2013), considerando o estudo de caso no município de Cabo Frio – Rio de Janeiro.

A abordagem foi indutiva. Na prática, foi visto como o Guia PMBOK (2013) pode auxiliar a Administração Pública Municipal no gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores de forma a atender ao prazo legal. Foi feito se analisando o caso do município de Cabo Frio - RJ, que em 2019 e 2020 revisou seu Plano Diretor com equipe e etapas próprias pela prática do Guia PMBOK.

Definida a abordagem passou-se a definir o método a ser utilizado na pesquisa: qualitativa.

Passou-se a seguir a coleta de informações através de instrumentos de coleta, atendendo ao método escolhido. No caso a seção 3.2 especifica estes instrumentos utilizados.

Finalmente, passou-se a análise dos dados coletados à época do Estudo de Caso no Capítulo 5.

Estes desenhos possuem como abordagem conforme especificado por Creswell; Rocha; Silva (2007): desenhos qualitativos.

O foco da investigação no caso foram os municípios com revisão de Plano Diretores em atraso. No caso, a unidade de análise foi o exemplo do município de Cabo Frio no Estado do Rio de Janeiro pelos motivos a serem explicados no Capítulo 4.

O método utilizado na pesquisa foi o Estudo de Caso como método qualitativo que retrata o perfil de municípios que não revisaram seu Plano Diretor, aplicando caso piloto através da apresentação do caso concreto de Cabo Frio-RJ. Neste caso houve processos de análise dados por pesquisa-ação em que o pesquisador participou diretamente do processo de revisão do Plano Diretor em 2019 e 2020 e a aplicação de demais instrumentos indicados a seguir.

4.1. Instrumentos utilizados no Estudo de Caso

Apresentou-se no Estudo de Caso os instrumentos de coleta de dados para o terceiro objetivo específico da pesquisa, aplicados na prática no Capítulo 4.

Dentre estes pode-se identificar instrumentos de coleta utilizados junto as etapas de revisão do Plano Diretor: Pesquisa-ação, Pesquisa Bibliográfica (ver capítulo 2), Pesquisa Documental, Grupo focal, Reunião com especialistas e Questionários.

4.2 Pesquisa-ação

Na prática, o modo utilizado desta pesquisa foi a pesquisa-ação participante, em que a participação autêntica do pesquisador, coordenando a revisão do plano, significou imergir junto com as pessoas no foco da investigação sobre a cidade e no método de pesquisa e as envolver na coleta e na análise de dados nas centralidades do município.

Como meta teve a transformação de situações de forma igualitária na cidade e foi utilizada para lidar com questões como pobreza em periferias ou na rusticidade das áreas rurais.

Teve como elemento central o processo de reflexão, aprendizagem social e o desenvolvimento de “consciência crítica”, principalmente entre grupos oprimidos de pessoas da periferia da cidade.

5. Estudo de caso - o município de Cabo Frio

No campo da legislação urbana, o Plano Diretor vigente à época de Cabo Frio era a Lei nº 04/2006. Conforme já visto no capítulo 2, o Estatuto da Cidade estabelece revisão em no máximo 10 anos, ou seja, até 2016. Entretanto, esta não era a realidade.

Sendo assim, em 2019 a equipe técnica formada por técnicos do urbanismo da própria Prefeitura se reuniu e propôs metodologia de gerenciamento para revisão do Plano Diretor baseado nas obrigações estabelecidas em lei e utilizando metodologia através do guia PMBOK.

Quanto as etapas para implementação do tema do proposto pelo Projeto de Pesquisa seguem as cinco etapas previstas referente ao terceiro objetivo específico:

5.1. Etapa 1 - Mobilização para a implementação do Plano Diretor

O primeiro passo foi organizar as informações já disponíveis na Prefeitura, como: legislação, estudos, dados, mapas. Ao mesmo tempo, foi necessário também o trabalho de sensibilizar e mobilizar a sociedade civil. O Plano Diretor é construção coletiva e atividade de participação (CIDADES, 2004).

Também foi fundamental que o Plano Diretor fosse construído em linguagem acessível e clara, da discussão à redação final.

No âmbito interno, mobilizar o início da coleta de dados com os responsáveis pelas pastas municipais como limites municipais, situação fundiária, aspectos ambientais, legislação urbana específica vigente e mapas temáticos.

Quanto ao âmbito externo, a realização pela equipe técnica das denominadas Reuniões de Mobilização. Estas reuniões tiveram como objetivo explicar a função de um Plano Diretor e mobilizar os participantes a atuarem efetivamente da revisão do plano.

A sociedade civil foi mobilizada através de três reuniões, uma no primeiro distrito e duas no segundo distrito – zona urbana e zona rural. Com os entes públicos ocorreu realizando reunião no gabinete do Prefeito. No caso do Poder Legislativo, uma reunião na Câmara de Vereadores. Por último, reunião com órgãos estaduais e federais.

Portanto, dentre os instrumentos de coleta de dados, destacamos os Grupos Focais que foram sendo criados nas reuniões de mobilização.

5.2. Etapa 2 - Promoção de leituras técnicas e comunitárias para elaboração de *diagnóstico do Plano Diretor*

O objetivo preliminar é que a revisão do Plano Diretor foi elaborada e implementada com a participação efetiva de todos os cidadãos. O processo foi conduzido pelo Poder Executivo, articulado com os representantes no poder Legislativo e com a sociedade civil. É importante que todas as etapas do Plano Diretor sejam conduzidas, elaboradas e acompanhadas pelas equipes técnicas de cada Prefeitura Municipal e por moradores do município. A participação da sociedade não deve estar limitada apenas à solenidade de apresentação do Plano Diretor, em Audiência Pública (CIDADES, 2004).

No intuito dessa etapa atender a leitura técnica e a leitura comunitária a equipe do Plano Diretor submeteu a dois Instrumentos de Coletas Qualitativos: a Pesquisa-ação e as Reunião de Grupos Focais para leitura comunitária e Pesquisa Documental e Painel com Especialistas para leitura técnica. Ambos métodos foram realizados em visita a 6 regiões da cidade, denominadas Centralidades. Portanto foram determinados 6 grupos que iriam trabalhar em conjunto até o fim dos trabalhos de revisão do plano.

Inicialmente, a leitura técnica:

A Pesquisa Documental foi realizada através do levantamento técnico de dados e informações socioeconômicas, culturais, ambientais e de infraestrutura disponíveis do município como diagnósticos de secretarias municipais, arquivos da prefeitura e mapas temáticos.

O Painel com Especialistas se refere a reuniões realizadas diretamente com profissionais das secretarias municipais, membros de órgãos externos como associações de arquitetos e para leitura de assuntos temáticos como expansão urbana.

Para leitura comunitária:

A Pesquisa-ação foi feita ao olhar algo e depois anotar os fatos.

Envolvendo grupos formais, reuniões administrativas ou reuniões de aprendizagem, conversas direta com pessoas que na maioria das vezes não participam do projeto de cidade, estão no campo ou na periferia, a pesquisa-ação foi até as pessoas e trouxe seus anseios.

A participação ativa do pesquisador nesta etapa ocorreu nas leituras comunitárias, nas oficinas temáticas por meio de confiança na precisão de suas interpretações.

Os Grupos Focais, divididos em 6 grupos em todo o município, foram conversas e dinâmicas entre pessoas, para coletar dados para análise qualitativa, usando questionários padronizados preparados com antecedência, facilitando respostas integradas e criando uniformização da situação local.

5.3. Etapa 3 - Formulação e Pacto das propostas prioritárias para o Plano Diretor

Após a primeira leitura, os técnicos analisaram os dados coletados e definiram os temas e objetivos prioritários.

Os questionários foram de forma virtual no site da Prefeitura de Cabo Frio pela plataforma *Google Forms* ou presencial nas leituras comunitárias.

Concluída a etapa da leitura comunitária e prazo de coleta de questionários, estes foram reunidos, catalogados e transformados em informação através dados quantitativos que categorizaram características da população participativa.

Os Mapas Diagnósticos foram pesquisas quantificadas de uma população através de visitas às secretarias técnicas municipais, dentre eles: sistema viário, parcelamentos irregulares, situação hidrológica, áreas ambientais, situação fundiária, áreas protegidas pelo patrimônio cultural.

Todo o material elaborado, resultados encontrados pelos dados levantados, analisados foram encaminhados a 1ª Audiência Pública.

Após a Audiência, começou a 2ª etapa das leituras comunitárias, Grupo Focal já consolidado nesta etapa. Começaram a percepção dos temas prioritários com uma perspectiva estratégica, pactuando propostas concretas para a cidade. Retornou-se as 6 regiões para uma nova rodada de leituras com estes dois métodos.

5.4. Etapa 4 - Definição dos instrumentos urbanísticos a serem aplicados na cidade através Plano Diretor

Concluídas as leituras a equipe técnica reuniu-se para avaliar os instrumentos urbanísticos a serem inseridos no Plano Diretor através de Painéis com Especialistas. Estes instrumentos foram sendo selecionados através da análise da Matriz SWOT como forma de pactuar propostas.

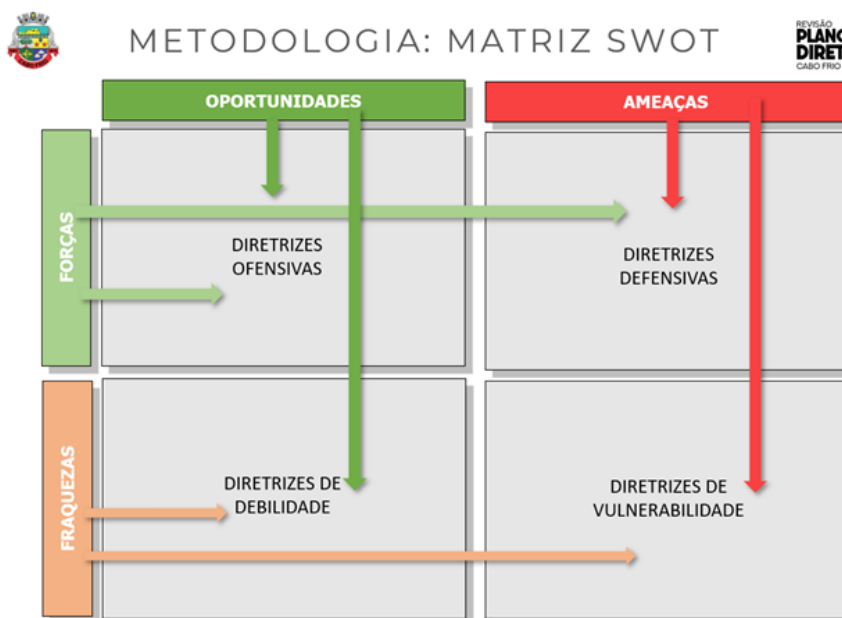
Os painéis eram denominados Oficinas Temáticas, de acordo com o tema eram convocados especialistas.

A equipe técnica reuniu os dados coletados nas duas leituras realizadas e classificou-as nas quatro categorias conforme os aspectos da Matriz SWOT. Em seguida, após

classificação nas categorias foi a realizado a confrontação das categorias entre si conforme a Figura 3. Esta confrontação estabelece as primeiras diretrizes do Plano Diretor com características: ofensivas, defensivas, mitigadoras de debilidade e mitigadoras de vulnerabilidade.

Figura 3 - Ferramenta SWOT aplicado a diretrizes do Plano Diretor

Fonte: Aatoria própria



Após foi elaborado Plano de Ação que estabelece qual instrumento do Estatuto da Cidade será aplicado para cada diretriz encaminhada para primeira minuta do Plano Diretor.

A ferramenta SWOT e o Plano de Ação foi apresentado em 2ª Audiência Pública. Tratou-se do maior Grupo Focal realizado tendo em vista a quantidade participantes no evento.

5.5. Etapa 5 - Plano de Ação para a implementação do Plano Diretor proposto

A lei do Plano Diretor deve estabelecer a estrutura e o processo participativo de planejamento para implementar e monitorar o Plano Diretor.

Para revisão do Plano Diretor foi definido também as instâncias de discussão e decisão do monitoramento, como os conselhos, sua composição e suas atribuições.

No caso de Cabo Frio, o CONSEPLA – Conselho do Plano Diretor, conselho paritário com representante do Poder Público e sociedade civil organizada, foi a instância utilizada como Grupo Focal principal para esta finalidade, estabelecendo uma minuta final com a aprovação do plano, sendo o órgão responsável pelo monitoramento participativo das ações previstas no plano.

Apresentado ao CONSEPLA, a minuta final do projeto de lei foi encaminhada à 3ª Audiência Pública, grupo focal que chancelou o trabalho realizado para prosseguimento junto aos órgãos da prefeitura conforme Figura 4.

Figura 4 - Fotos da 3ª Audiência Pública

Fonte: PMCF (2020)



5.6. A Revisão do Plano Diretor e a aplicação do gerenciamento das partes interessadas

Os resultados dos Planos Diretores atenderão sempre mais diretamente às suas diretrizes, objetivos, princípios e conceitos quanto mais forem abertos à inovação e à criatividade, e quanto mais estimulem a participação dos cidadãos e a produção coletiva.

A análise e discussão dos resultados dependeram do cumprimento de eventos marcos (*milestones*) controladas pela metodologia prevista no PMBOK através de pelo menos 05 áreas de conhecimento:

Neste sentido, considera-se a necessidade do gerenciamento das partes interessadas com base no organograma de Partes Interessadas, que se refere a definir quem são os intervenientes (*stakeholders*) envolvidos na revisão do Plano Diretor através de grupos ou comissões. Conforme Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Partes Interessadas para revisão do Plano Diretor

Fonte: Autoria própria



- Coordenação Executiva: é o núcleo que coordena e executa as atividades da EAP – Estrutura Analítica de Projeto;
- Grupo Técnico: grupo de técnicos da Prefeitura Municipal que fazem e acompanham a leitura técnica de revisão do Plano Diretor;
- Comissão Institucional: órgãos externos de controle e conselhos municipais interessados em participar da revisão;
- Comissão de Acompanhamento: comissão formada de forma paritária (Poder Executivo e sociedade civil organizada) para acompanhamento da revisão do Plano Diretor que pode ser substituída pelo Conselho da Cidade ou Conselho do Plano Diretor, caso já existam, ou poderá ser uma comissão para uma prévia destes futuros conselhos.
- Fórum do Plano Diretor: encontros realizados pela própria sociedade civil organizada em grupos internos, como associação de moradores, instituições, etc.

Tratou-se de definir os *stakeholders*, intervenientes agrupados e comissões que foram convidados a acompanhar o trabalho do Plano Diretor.

Foram estes *stakeholders* que atenderam a participação da sociedade. Não apenas como meros cumpridores da exigência legal imposta pelo Estatuto da Cidade, mas como agentes transformadores na política urbana do município.

6. Conclusão

A utilização do guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos PMBOK (2013) apresentou uma série de processos, técnicas e ferramentas. Ficou comprovado que o PMBOK é uma saída para gerenciamento de partes interessadas na revisão de Planos Diretores, tendo em vista a obrigação da participação popular e a transparência no processo participativo.

Comprovou-se que se pode gerir a cidade com governança urbana mesmo com falta de recursos para contratação de empresas, executando a revisão com equipe própria.

Cabe destacar que o projeto de revisão de Plano Diretor sendo acompanhado do Gerenciamento de Projetos teve como premissa de exequibilidade as prerrogativas do artigo 182 da Constituição Federal e do Estatuto da Cidade.

Portanto, para sucesso do projeto o Plano Diretor deve-se ao fim de sua revisão ser uma lei municipal elaborada comprovadamente com a participação da sociedade, devendo abrir novas possibilidades de mudanças e novas leituras, permitindo visualizar possíveis conflitos, problemas e potencialidades do município.

Destaca-se que a pesquisa-ação e demais instrumentos conduziram a pesquisa diretamente no campo de trabalho com os munícipes de forma efetiva, no caso nos grupos focais, audiências públicas, leituras nas comunidades urbanas e rurais, gerando diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Foi a participação comprovada dos atores representantes da sociedade civil que promoveu o atendimento das premissas legais, não apenas como meros cumpridores.

No caso estudado, a revisão do Plano Diretor de Cabo Frio, foi finalmente validada através da aprovação da Lei nº 52 de 12 de junho de 2023, nomeado como Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável.

Reforça-se a necessidade de continuidade do controle e monitoramento das ações previstas conforme orientado no item 4.2.5. Embora possuam planos de gestão limitados a quatro anos, que estes não deixem as previsões do Plano Diretor à revelia, mas as utilizem no plano da definição de suas propostas de governança para a cidade como plano de governo.

Infelizmente é comum nas cidades brasileiras verificar determinados mecanismos de deturpação destas propostas, que incorporados em propostas de planejamento urbano, podem fortalecer atos corruptos nos ambientes do Poder Público: a corrupção urbanística. É fundamental que a Administração Pública demonstre com transparência aonde os recursos públicos estão sendo alocados nos setores de atuação, sem interrupção de políticas públicas já implantadas e que estejam em consonância com as diretrizes do planejamento urbano previstas no Plano Diretor do município e em consonância com a coleção de metas globais para 2030, os ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A agenda propõe que até 2030 seja garantido o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos e urbanização das favelas como previsto no ODS 11: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

Considerando que a pobreza extrema e as desigualdades sociais são mais ampliadas nas grandes cidades e metrópoles, é preciso planejar, construir e gerir estas cidades de maneira correta sob temáticas como a urbanização, mobilidade urbana, gestão de resíduos e habitação. Todas estas recomendam-se que estejam previstas no Plano Diretor.

Pesquisas já indicam que as populações mais vulneráveis são os mais impactados com as mudanças climáticas. Portanto, recomenda-se que estas populações, que também são partes interessadas, sejam prioridade no planejamento urbano e nos Planos Diretores. Para o bem do futuro da governança pública, da sustentabilidade, para o bem de todos.

6. Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 21500: 2012. **Orientações Sobre Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL, Decreto da União Federativa do. **Conselho das Cidades - Resolução nº 13, de 16 de julho de 2004**. Ministério das Cidades - Conselho das Cidades, v. edição num, p. 68, 2004.

BRASIL, Decreto da União Federativa do. **Conselho das Cidades - Resolução nº 34, de 01 de julho de 2005**. Ministério das Cidades - Conselho das Cidades, v. DOU de 14/, n. seção 1, p. 89, 2005.

- BERNARDY, Rógis Juarez. **"O Planejamento Urbano De Pequenos Municípios Com Base No Plano Diretor."** *Desenvolvimento Em Questão*, v. 11, n. 22, 2013, pp. 4-34.
- CIDADES, Ministério das. **Plano diretor participativo: Guia para a elaboração pelos municípios e cidadãos**, 2004.
- DA ROSA, J. P. C.; ESTEVES, P. C. L. **"Stakeholders management in the context of project management methodologies | Gestão das partes interessadas no contexto das metodologias de gestão de projetos."** *Espacios*, v. 38, n. 21, 2017, p. 43.
- DAVIDOV, P. et al. **"Implementation of Project Management Knowledge Areas by Project Managers."** *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, v. 13, n. 2, 2023, pp. 138–147.
- DOTTO, D. M. R. et al. **"Public management: Popular participation in the process of preparing the master plan | Gestão pública: A participação popular no processo de elaboração do Plano diretor."** *Espacios*, v. 38, n. 6, 2017.
- DUARTE LAGE LAURO LUIZ FRANCISCO FILHO. **"A construção do Estatuto da Cidade e da ideia de Plano Diretor numa perspectiva histórica: discutindo a adequação destes instrumentos aos municípios de pequeno porte populacional."** [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://orcid.org/0000-0001->](https://orcid.org/0000-0001-).
- OKANO, M. T. **"Comparing project management in public and private administration: An exploratory research | Comparando a gestão de projetos na administração pública e privada: Uma pesquisa exploratória."** *Espacios*, v. 39, n. 47, 2018.
- PRESIDÊNCIA DA RÉPÚBLICA, CASA CIVIL, S. PARA A. J. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, [s.d.], p. 162.
- PRESIDÊNCIA DA RÉPÚBLICA, CASA CIVIL, S. PARA A. J. **Lei nº 10.257 - Diretrizes gerais da política urbana**, [s.d.], 2001, p. 16.
- PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) / Project Management Institute**. [s.l: s.n.], v. 1, 2013.
- PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antônio. **"Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento."** *Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*, Curitiba, 2013.
- SANTOS JR., O. A.; MONTANDON, D. T.. **Planos diretores municipais pós Estatuto das Cidades: balanço crítico e perspectivas**. 1ed. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2011.
- TCHUMTCHA WEMBE, P. **"Managing stakeholders in EPCM projects in Africa by Western project managers."** *International Journal of Construction Management*, v. 22, n. 12, 2022, pp. 2279–2289.