

DESAFIOS DE GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO EXPLORATÓRIO

THE CHALLENGES OF GOVERNANCE AND MANAGEMENT OF INTER- ORGANIZATIONAL PROJECTS: AN EXPLORATORY STUDY

CLARISSA LORENA ALVES COELHO LINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

ROQUE RABECHINI JUNIOR
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente projeto foi desenvolvido com apoio da Universidade Nove de Julho (Vergueiro) por meio do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE através da concessão de bolsa de estudo de Doutorado.

DESAFIOS DE GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO EXPLORATÓRIO

Objetivo do estudo

Explorar os desafios de governança e gerenciamento em projetos interorganizacionais, focando nas falhas que comprometem o sucesso desses projetos. O estudo visa identificar os determinantes do sucesso e insucesso na gestão para melhorar a eficácia desses projetos.

Relevância/originalidade

O estudo é relevante por abordar falhas de governança em projetos interorganizacionais, um tema ainda pouco explorado na literatura. A originalidade está na análise das experiências práticas de gestores, fornecendo uma visão aprofundada sobre os desafios enfrentados.

Metodologia/abordagem

Foi utilizada uma abordagem qualitativa exploratória com gestores experientes em projetos interorganizacionais por meio de entrevistas semiestruturadas e um grupo focal. A análise temática do conteúdo foi aplicada para identificar as principais falhas e desafios.

Principais resultados

O estudo identificou cinco categorias de falhas: Estratégia, Estrutura, Interação, Processo e Viabilidade. Falhas de alinhamento estratégico, falta de frameworks específicos, problemas de comunicação e escassez de recursos foram destacados como principais desafios.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui teoricamente ao aprofundar o entendimento sobre os desafios de governança em projetos interorganizacionais, propondo categorias específicas de falhas.

Contribuições sociais/para a gestão

As contribuições para a gestão incluem recomendações para melhorar a governança em projetos interorganizacionais, destacando a necessidade de alinhamento estratégico claro, frameworks específicos, e uma melhor comunicação e colaboração entre as organizações.

Palavras-chave: PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS, GOVERNANÇA, GERENCIAMENTO DE PROJETO

THE CHALLENGES OF GOVERNANCE AND MANAGEMENT OF INTER-ORGANIZATIONAL PROJECTS: AN EXPLORATORY STUDY

Study purpose

To explore challenges of governance and management in inter-organizational projects, focusing on failures that compromise the success of these projects. The study aims to identify the determinants of success and failure in the management of these projects to improve effectiveness.

Relevance / originality

The study is relevant because it addresses governance failures in inter-organizational projects. The originality lies in the analysis of the practical experiences of managers, providing an in-depth view of the challenges faced.

Methodology / approach

An exploratory qualitative approach was used, with semi-structured interviews and a focus group made up of experienced managers in inter-organizational projects. Thematic content analysis was applied to identify the main shortcomings and challenges.

Main results

The study identified five categories of failures: Strategy, Structure, Interaction, Process, and Viability. Strategic alignment failures, a lack of specific frameworks, communication problems, and a shortage of resources were highlighted as the main challenges.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes to the theory of project management by understanding governance challenges in inter-organizational projects, and proposing specific categories of failure.

Social / management contributions

The management contributions include recommendations for improving governance in inter-organizational projects, highlighting the need for clear strategic alignment, specific frameworks, and better communication and collaboration between organizations.

Keywords: INTER-ORGANIZATIONAL PROJECTS, GOVERNANCE, PROJECT MANAGEMENT

DESAFIOS DE GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO EXPLORATÓRIO

1 Introdução

Os grandes desafios contemporâneos, como obras públicas de infraestrutura ou tecnologia da informação, englobam projetos complexos (Sydow & Braun, 2018), que ocorrem em contextos incertos, dinâmicos e competitivos (Saukko et al., 2020). Organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos colaboram temporariamente para executar esses projetos (Roehrich et al., 2024). Essas organizações devem unir suas capacidades únicas para trabalhar conjuntamente em uma atividade compartilhada e coordenada, configurando assim um projeto interorganizacional (Iftikhar & Wiewiora, 2022; Jones & Lichtenstein, 2009; Unterhitzenberger et al., 2023).

O termo "interorganizacional" pode ser aplicado quando um projeto envolve, no mínimo, duas organizações: cliente e contratada (Jones & Lichtenstein, 2009). Entretanto, essa hierarquia não demonstra a complexidade relacional de cooperação, reciprocidade e confiança (Sydow & Braun, 2018) quando estão envolvidas três ou mais organizações em prol de um projeto comum (Unterhitzenberger et al., 2023). Ademais, os projetos interorganizacionais são propensos a desorganizar as hierarquias durante a criação das equipes, dissolver algumas fronteiras organizacionais e reformular comportamentos (Sydow & Braun, 2018) na forma de organizações virtuais, alianças dinâmicas e organizações sem fronteiras (Wang et al., 2024). Assim, as organizações ficam funcionalmente interdependentes durante o projeto, permanecendo legalmente autônomas (Bakker et al., 2011).

A governança de projetos interorganizacionais é uma área desafiadora. Além da necessidade de alinhar objetivos estratégicos divergentes e gerenciar a complexidade do cliente em um ambiente dinâmico (Haniff & Galloway, 2022), esses projetos enfrentam inúmeros desafios de governança, por exemplo a gestão da diversidade cultural e organizacional; adaptação a mudanças constantes no ambiente do projeto (Saukko et al., 2020); relações entre partes interessadas (Ali & Haapasalo, 2023).

A literatura apresenta as falhas de governança em estudos de caso único (Khan & Naimi, 2024; Scoleze Ferrer et al., 2020), o que dificulta a generalização dos resultados, ainda restando muitas dúvidas para resolver "o lado sombrio da governança": violações de confiança, falhas de coordenação, influências legais (Roehrich et al., 2024), tensões éticas e *compliance* (Scoleze Ferrer et al., 2020).

Dado o impacto significativo dos projetos interorganizacionais, é essencial entender os motivos pelos quais esses projetos falham. Assim, este estudo busca responder à pergunta de pesquisa: "Quais são os desafios para governar e gerenciar projetos interorganizacionais?". Ao explorar os erros de governança e gerenciamento que contribuem para o fracasso dos projetos interorganizacionais, visamos identificar determinantes do sucesso e insucesso da governança e gerenciamento de projetos interorganizacionais para melhorar a eficácia da gestão desses projetos. A compreensão aprofundada destes desafios não só contribuirá para o avanço teórico, mas também oferecerá orientações práticas para gestores envolvidos em projetos interorganizacionais.

Este estudo objetivou aprofundar o conhecimento sobre desafios para o sucesso de projetos interorganizacionais, observando as falhas. Para tanto, optou-se por um método qualitativo exploratório por meio de um grupo focal de amostra intencional com gestores e gerentes com experiência nesses projetos.

Este artigo se desenvolve nas seguintes seções: esta introdução apresenta uma abordagem dos principais temas e a motivação do estudo. A seção seguinte descreve o referencial teórico. A seção 3 descreve a metodologia qualitativa aplicada. A seção 4

apresenta e discute os resultados da análise temática. A seção 5 apresenta as considerações finais, com contribuições, limitações do estudo e sugestões de trabalhos futuros.

2 Referencial Teórico

Os projetos interorganizacionais unem três ou mais organizações (Unterhitzenberger et al., 2023), por um tempo limitado, para resolver questões complexas e incertas que envolvem situações políticas, econômicas e sociais (Roehrich et al., 2024). Eles reúnem uma variedade de partes interessadas em uma rede de relacionamentos (Lehtinen & Aaltonen, 2020). Essa rede exige governança e gerenciamento para superar desafios de alinhamento estratégico (Haniff & Galloway, 2022), colaboração (Ali & Haapasalo, 2023), definição de papéis (Denicol et al., 2021); e assim, alcançar objetivos comuns do projeto (Unterhitzenberger et al., 2023).

A governança e o gerenciamento dos projetos têm funções distintas: enquanto a governança foca na estratégica, o gerenciamento foca na entrega (Too & Weaver, 2014). A governança é um sistema de controle, que relaciona atores, processos e regulações, e integra a estrutura organizacional (Tsaturyan & Müller, 2015). A governança e o gerenciamento são componentes estruturais focados na organização e na execução de tarefas, respectivamente. Essa estrutura é exercida pelo componente humano, que se traduz na forma do governante se relacionar aos governados (governamentalidade) e na atitude do gerente frente a equipe (liderança) (Müller, 2019). O gerenciamento eficaz de projetos e programas demonstra que o sistema de governança está funcionando (Too & Weaver, 2014). Assim, a estrutura de governança oferece a base para a ação do gerenciamento, enquanto a interação humana adapta e molda essa estrutura através de ações deliberadas e reflexivas, criando um equilíbrio dinâmico que influencia o desempenho dos projetos e das organizações (Müller, 2019).

A governança de projetos é uma área da governança corporativa, englobando valores, responsabilidades, processos e políticas que permitem aos projetos alcançar objetivos organizacionais e atender aos interesses de todas as partes interessadas (Roehrich et al., 2024). A literatura da governança de projetos interorganizacionais integra temas da governança corporativa (Too & Weaver, 2014) e da governança em escritórios de projetos (Tsaturyan & Müller, 2015) em seis dimensões: Alinhamento, Incentivos, Monitoramento, Coordenação, Papéis e tomada de decisão, e Capacitação (Kujala et al., 2021) (Figura 1).

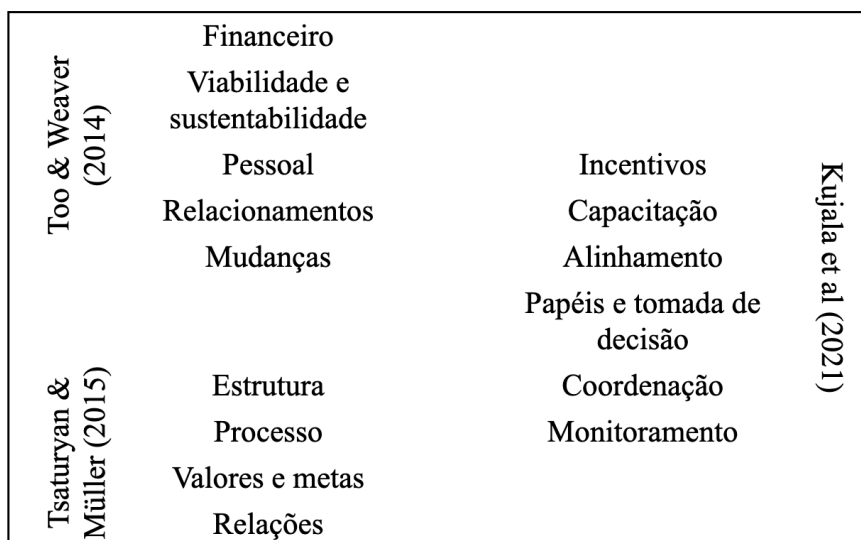


Figura 1. Origem das dimensões de governança de projetos interorganizacionais.

Fonte: Autores (2024)

O modelo de governança organizacional pode apoiar a governança do projeto orientando-a para analisar os processos, educar os membros do projeto, esclarecer os padrões de comportamento aceitáveis e assegurar a transparência em toda a organização (Pinto, 2014). A governança eficaz do projeto contribui para o comportamento colaborativo das organizações (Liu et al., 2024), para o engajamento das partes interessadas (Lehtinen & Aaltonen, 2020), e para resolução de objetivos conflitantes (Haniff & Galloway, 2022). Entretanto, as governanças corporativa e de projetos apresentam falhas, que podem se normalizar na gestão do projeto, como situações de oportunismo, cultura de confronto, e negociações agressivas (Pinto, 2014). Legislações mais rígidas - OCDE e Sarbanes-Oxley - vêm combatendo as falhas da governança corporativa ao responsabilizar os gestores (Too & Weaver, 2014), fortalecendo princípios da governança: prestação de contas, transparência, equidade, e responsabilidade.

3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória para entender o significado que um grupo específico de indivíduos (governantes e gerentes de projetos) atribui a um problema (falhas na governança e gerenciamento de projetos interorganizacionais) (Creswell & Creswell, 2018). Optou-se por entrevistas individuais e grupo focal para permitir a triangulação dos dados que corrobora as informações obtidas de múltiplas fontes e perspectivas; e aumenta a validade dos resultados (Bauer & Gaskell, 2002). A combinação de métodos qualitativos pode fornecer uma compreensão mais abrangente e contextualizada dos fenômenos estudados (Creswell & Creswell, 2018).

O grupo focal é um instrumento importante para o envolvimento dos participantes, que visa entender como as pessoas pensam a resolução de um problema, sobre a avaliação de um produto ou serviço (Wilkinson, 1998) e para estimular os participantes a falar e a reagir àquilo que outras pessoas no grupo dizem (Bauer & Gaskell, 2002).

As entrevistas semiestruturadas permitiram uma exploração em profundidade das perspectivas individuais de oito governantes e gerentes, complementando as informações obtidas no grupo focal. As entrevistas são apropriadas quando os entrevistados são difíceis de recrutar, além do benefício da privacidade e a possibilidade de discutir temas sensíveis com mais liberdade (Bauer & Gaskell, 2002).

Uma amostra de governantes e gerentes com experiência nesses projetos foi intencionalmente convidada por carta dirigida às instituições participantes de projetos interorganizacionais. A carta convite descrevia a motivação da pesquisa para que a instituição indicasse os seus participantes. Após o consentimento ao estudo, os participantes responderam um questionário eletrônico para caracterização profissional e do último projeto interorganizacional que participaram, bem como permitia o agendamento da entrevista. As entrevistas e o grupo focal seguiram protocolo e roteiro semiestruturado de perguntas com foco em aprofundar os desafios, a estrutura de governança e gerenciamento de projetos interorganizacionais (Apêndice A).

Durante um encontro presencial para implementar um projeto interorganizacional no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação com dezesseis representantes de sete instituições distintas, foram selecionados intencionalmente os representantes com maior experiência e interesse nestes projetos para participar do Grupo Focal (Tabela 2). A reunião ocorreu em uma sala com boa acústica para gravação de áudio, seguindo o roteiro, teve duração de 50 minutos. O moderador não fez intervenções nas discussões e anotou os temas recorrentes. A gravação da sessão permitiu transcrever o áudio com apoio do *software Riverside* para constituição do corpus da pesquisa e subsequente análise.

Tabela 2. Caracterização dos entrevistados no Grupo Focal na área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Entrevistado	Função no projeto	Experiência com gestão
GF1	Gerente de informática	10 anos
GF2	Gestor de planejamento	13 anos
GF3	Gestor de transformação digital	17 anos
GF4	Gerente de soluções corporativas	15 anos
GF5	Gestor de planejamento	23 anos
GF6	Gestor de Tecnologia da Informação	18 anos

Fonte: Autores (2024)

A seleção dos entrevistados foi intencional e baseada na experiência acima de dez anos em projetos interorganizacionais, visando uma compreensão abrangente e multifacetada. Cada entrevistado foi caracterizado em relação ao tempo de experiência com gestão de projetos, quantidade de projetos interorganizacionais que já atuou. O último projeto interorganizacional que participou serviu de unidade de análise para o estudo. Foi caracterizado quando a quantidade de instituições envolvidas em um projeto, área de atuação do projeto, duração do projeto e orçamento do projeto. Os entrevistados e a complexidade dos projetos estão caracterizados na tabela 3. As entrevistas foram gravadas com permissão e transcritas com a ferramenta *Riverside* para a análise temática.

Tabela 3. Caracterização dos participantes das entrevistas.

Entrevistado	Função no projeto	Experiência em gestão de projetos em anos	Participação em projetos interorganizacionais	Quantidade de instituições envolvidas no projeto	Área de atuação do projeto	Duração do projeto (anos)	Orçamento do projeto (milhões)	Data da entrevista
E1	Governante	12	vários	14	Empreendedorismo e inovação	5	40	11/3
E2	Governante	15	3	3	Indústria farmacêutica	5	60	14/3
E3	Gerente	24	4	10	P&D	3	Acima de 50	18/3

E4	Governante	10	4	12	TI/Telecomunicação	8	100	27/3
E5	Governante	20	4	5	público - ensino superior	4	20	1/4
E6	Governante	20	5	5	público - ensino superior	4	20	2/4
E7	Governante	15	vários	5	público - ensino superior	4	20	5/4
E8	Gerente	6	2	5	público - ensino superior	4	20	17/4

Fonte: Autor

A técnica de análise temática do conteúdo avalia as unidades de significação que se libertam naturalmente do texto analisado (Bardin, 1977). Operacionalmente, a análise temática ocorre em três etapas: 1. A pré-análise é composta pela leitura flutuante e constituição do *corpus*; 2. Exploração que representa a codificação em núcleos de compreensão e 3. Interpretação dos resultados (Bardin, 1977). Nas etapas de exploração e interpretação dos temas no conjunto de dados, Naeem, M. et al (2023) sugere avaliar a repetição das palavras-chaves, o que indica a sua relevância, enquanto as palavras centrais apresentam um melhor entendimento do tema. Essa abordagem aumenta o rigor e a reprodutibilidade da análise temática (Naeem et al., 2023). Ademais, a interpretação dos dados qualitativos permite analisar em profundidade os temas emergentes (Bardin, 1977).

O autor reconheceu 15 palavras-chave e permitiu codificá-las em 5 categorias: (1) Estratégia: apresenta o alinhamento de objetivos e metas, cultura organizacional, papéis e responsabilidades e as regulações formais e informais; (2) Estrutura: incluiu os elementos *framework* e alta gestão; (3) Interação: inclui os relacionamentos entre as estruturas e entre os atores; (4) Processo: inclui escopo e tomada de decisão; (5) Viabilidade: aborda maturidade e os recursos.

4 Análise dos resultados e Discussões

O estudo empírico de abordagem qualitativa explorou como os desafios de governança e gerenciamento prejudicam atingir o objetivo do projeto interorganizacional em várias setores. Ao triangular os dados de um grupo focal e de oito entrevistas individuais, este estudo pode maximizar a compreensão do tema, ao contemplar os benefícios e reduzir as limitações de cada método de coleta de dados para ajudar na validação dos achados (Bauer & Gaskell, 2002; Creswell & Creswell, 2018). A análise da vivência de 14 gestores e gerentes experientes em projetos interorganizacionais identificou falhas de governança e gerenciamento de projetos interorganizacionais em cinco categorias: Estratégia, Estrutura, Interação, Processo e Viabilidade (Tabela 4).

Tabela 4. Análise temática categorial

Categoria	Subcategoria	Número de vezes de citação da subcategoria
ESTRATÉGIA	Alinhamento	14
	Cultura	4
	Papéis e responsabilidades	8
	Regulação	9
ESTRUTURA	Framework	3
	Alta gestão	4
INTERAÇÃO	Colaboração	3
	Comunicação	6
	Engajamento	5
	Gestão de conflitos	2
	Liderança	4
PROCESSOS	Escopo indefinido	3
	Tomada de decisão	3
VIABILIDADE	Imaturidade	4
	Escassez de recurso	7

As falhas de **Estratégia** relatadas envolveram principalmente as situações de: desalinhamento dos objetivos, distância cultural, discordância na definição dos papéis e responsabilidades, e falta de normas legais para regulação dos projetos interorganizacionais.

A falta de alinhamento nos projetos interorganizacionais gera conflitos e aumenta a concorrência por recursos (Haniff & Galloway, 2022). Os entrevistados corroboram destacando que "uma das principais dificuldades é conseguir envolver todos quando é necessário um alinhamento síncrono." (E4); e também que a visão dispersa das partes foi um obstáculo significativo, conforme E5: "acho que o principal é uma visão unificada e a colaboração entre todas as partes para trabalharmos juntos, se a visão estiver dispersa cada um vai para um lado."

A estratégia eficaz dos projetos demanda um entendimento das estratégias de todos os envolvidos e da estratégia interna de cada organização (Martinsuo & Ahola, 2022). Os entrevistados convergem para a necessidade do objetivo comum e alinhamento estratégico das organizações: "convergir primeiro no estatuto; todas têm que se integrar e ter um entendimento comum de como a associação vai fazer uma governança que leve ao cumprimento das metas e do objetivo do projeto" (E1).

Além disso, a cultura organizacional emergiu como um grande desafio, destacando a importância de lidar com as diferenças culturais desde o início do projeto: "cultura vai ser um desafio para o nosso gerenciamento. E por isso a importância de a gente saber lidar com o processo [de implantação do projeto] desde o início, para não chocar nada, e começar a entregar, na minha opinião aquilo que seria mais leve e mais fácil." (GF2). Similarmente, GF6 disse: "essa questão cultural dos grupos, eu acho que é o maior desafio que, efetivamente, precisa superar nesse processo, e vejo isso, claramente, quando estamos falando em um projeto que envolve quatro [organizações] com semelhanças grandes, as especificidades, elas de forma alguma podem ser o empecilho." Nesse sentido, as diferentes origens e culturas das partes interessadas induzem a falta de clareza na comunicação em projetos (Ali & Haapasalo, 2023), o que pode mostrar um desafio na condução dos projetos por um erro de interpretação do projeto (Bourne et al., 2023).

Em termos de **Estrutura**, a ausência de um framework específico para projetos interorganizacionais foi considerada uma barreira crítica: "Se a gente já partisse com uma estrutura para projetos interorganizacionais, acho que isso seria um grande avanço."(E7). GF1 sugeriu que um modelo de governança poderia servir como: "Vamos pensar no modelo de governança para a partir dali pensar no gerenciamento. A gente tendo um *framework*, podemos até adequar a nossa realidade, mas teríamos um ponto de partida. Acho que seria vital." A literatura corrobora essa necessidade: Sydow & Braun (2018) enfatizam a importância de *frameworks* de governança que observem interações em múltiplas camadas e compreendam dinamicamente os relacionamentos entre regras e atores. Além disso, *frameworks* de engajamento que aproximam o cliente dos stakeholders promovem a inovação, essencial para o sucesso de projetos interorganizacionais (Denicol et al., 2021). Too e Weaver (2014) e Tsaturyan e Müller (2015) discutem a importância de *frameworks* de gestão de projetos que fornecem um *roadmap* detalhado de boas práticas, enquanto Braun (2018) e Unterhitzberger et al. (2023) ressaltam a necessidade de *frameworks* que facilitem a integração e colaboração entre múltiplas partes. Portanto, o desenvolvimento de *frameworks* específicos para a governança e gestão de projetos interorganizacionais parece ser um caminho para identificar os elementos que precisam ser observados para diminuir falhas de governança e gerenciamento.

Na categoria **Interação**, a colaboração e a comunicação foram identificadas como elementos fundamentais. A colaboração é um processo multinível de envolvimento ativo de vários participantes (Ali & Haapasalo, 2023). A falta de colaboração entre organizações foi observada: "minha entrega é essa, mas para fazer essa entrega tais unidades têm que colaborar com tais ações." E1; enquanto E5 enfatizou a necessidade de conseguir fazer as pessoas trabalharem juntas para o sucesso do projeto.

O modelo 3C de colaboração reconhece a relação entre a comunicação, coordenação e cooperação (Simona et al., 2023), destacando a importância da comunicação como essencial para uma colaboração bem-sucedida (Saukko et al., 2020). Alguns gestores descreveram problemas de comunicação: "ainda temos alguns problemas de comunicação, então a gente acaba tentando utilizar algumas ferramentas para melhorar a comunicação, mas colocar as equipes de diferentes instituições para trabalhar junto é um desafio pelo menos no começo do projeto." (E4); enquanto outros reforçam a importância de ferramentas adequadas para a troca de informações: "Ter atualizações quinzenais sobre o andamento das atividades dentro de cada um dos participantes, principalmente mapeando atividades que dependem uma das outras." (E8), o que corrobora com Ali & Haapasalo (2023) que relatam o equilíbrio das ferramentas de gerenciamento de projetos como forma de evitar tensões e promover uma comunicação eficaz e colaborativa.

Ademais, a colaboração em projetos interorganizacionais exige várias habilidades entre as partes interessadas, dentre elas destacam-se a liderança, confiança e o treinamento, que facilitem a mudança de mentalidades e atitudes em relação à colaboração (Saukko et al., 2020). Os gestores não trouxeram falhas de confiança ou treinamento, porém as dificuldades com liderança foram frequentes: "nenhuma das cinco [organizações] assumiu essa liderança e aí a gente ficou na mão do cliente, que não tinha condições de absorver essa liderança, e o projeto ficou sem liderança." (E5); "um aspecto inicial principal para [não funcionar] foi a própria falta de coordenação do [cliente], que era a principal parte interessada. Sem uma liderança clara no processo, a gente já começa a ter dificuldade em construir o arranjo." (E7).

A categoria **Processo** também apresentou falhas significativas, especialmente em relação à indefinição de escopo. A falta de definições de escopo gera mudanças nos projetos que podem dificultar a coordenação e impactar negativamente os cronogramas e os recursos (Ali & Haapasalo, 2023). Essa indefinição é prejudicial ao projeto e foi mencionada: "a falta de clareza sobre o que cada parte iria fazer e de que forma que isso seria gerenciado, como seria o gerenciamento do projeto no modo geral, como que essas partes estariam envolvidas dentro do projeto." (E8). E6 também destacou a falta de clareza do cliente: "eles [clientes] queriam que desenvolvesse tudo ao mesmo tempo com todo mundo junto, e eu acho que o grande problema foi esse, foi a falta de clareza do que o cliente queria e como poderíamos desenvolver."

A categoria **Viabilidade** desses projetos envolve a imaturidade e a escassez de recursos financeiros e humanos; duas grandes áreas da governança organizacional (Too & Weaver, 2014). O E2 relata dificuldades de aplicação dos recursos financeiros, o que pode gerar uma falha na execução do projeto: "eu estou para comprar esses equipamentos que eu preciso para essa etapa e eu recebo dinheiro em [rubrica] 39, custeio e eu tenho que ter em [rubrica] capital. Então, isso dá nó". Enquanto o E1 relata atraso no projeto e concorrência de projetos o que leva a perda de financiamento "como o tempo foi passando, o [projeto] não foi implementado, teve um projeto para o lugar".

No quesito recursos humanos, o E1 relata dificuldade de pessoal: "Fulano é o faz tudo. Tem que estar em todo canto, em todas as reuniões, tem que assinar a conta. E agora estamos sem ele e ainda não temos um substituto.", corroborando com o E2 "dependendo de como a política anda, dentro de cada quatro anos, também muda". A mudança constante de gestores também foi vista como obstáculo para a viabilidade e continuidade do projeto. Essas dificuldades são vistas como obstáculos críticos para o sucesso do projeto. Conforme Salvatore et al. (2023), alcançar um propósito comum em projetos interorganizacionais é possível apenas quando instituições, parceiros, líderes, e recursos técnicos e humanos colaboram efetivamente. No entanto, as dificuldades relatadas pelos entrevistados mostram que a falta de continuidade nos recursos humanos e a gestão reativa impedem a colaboração sustentável necessária para o crescimento e a geração de novas capacidades, conforme indicado por Salvatore et al. (2023).

Ademais, os entrevistados discutiram viabilidade em termos de maturidade das instituições participantes. E5 e E3 destacaram que as diferentes etapas de maturidade e a inexperiência de algumas instituições dificultaram a sinergia e a construção de uma visão unificada. E5 afirmou: "A gente tinha instituições habituadas a desenvolver projetos assim, e tinha outras nem tanto assim, né? Os diferentes estágios de maturidade das diferentes instituições possivelmente ajudaram a gente a não conseguir chegar em uma sinergia e formar uma visão única disso." E3 complementou: "Um projeto desse porte, envolvendo atores tão diferentes e os recursos, não dá para fazer a primeira vez, você tentar, tem que ser instituições que já tenham uma bagagem." A maturidade organizacional em gerenciamento de projetos é vista como uma medida da capacidade de uma organização para lidar com projetos (Görög, 2016). A maturidade na gestão de projetos implica a capacidade estabelecida de práticas e

procedimentos inovadores que levam ao sucesso no planejamento e conclusão de projetos (Anantatmula & Rad, 2018), e portanto precisam ser observadas, corrobora a vivência dos entrevistados.

Os achados deste estudo apontam para a necessidade de alinhamento estratégico claro, estrutura de governança bem definida, colaboração eficaz, comunicação robusta e maturidade institucional para evitar falhas de governança e gerenciamento em projetos interorganizacionais. Esses elementos emergiram como forma de superar os desafios inerentes a esses projetos e possibilitar a sua efetiva implementação e operação.

5 Conclusões/Considerações finais

Este estudo revelou falhas da governança em projetos interorganizacionais nas áreas - indústria farmacêutica, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, ensino, empreendedorismo e inovação - através de 15 subcategorias agrupadas em cinco categorias: Estratégia, Estrutura, Interação, Processo e Viabilidade.

Destacamos aqui os desafios e falhas de governança com menor discussão percebida na literatura. Alguns projetos precisaram alterar legislações ("modificamos alguns artigos do marco legal - um trabalho de muitos meses."- E1) em conjunto com normativos internos das organizações para alinhar à governança interorganizacional ("a organização vai se adequar ao projeto, ou o projeto vai ter que se adequar a organização? Acho que tem que ter sempre o meio termo" - GF1).

Outro ponto de destaque foi a indicação da falta de um *framework* específico para a governança e gerenciamento em projetos interorganizacionais; fato verificado tanto em entrevistas ("A partir de um apanhado de boas práticas, definir qual é o *roadmap* que eu preciso seguir para estruturar esse tipo de governança em projetos de desenvolvimento multicêntricos, ... " - E7) quanto no grupo focal (GF1).

A principal limitação deste estudo é a amostra restrita de entrevistados, que pode não captar todas as nuances da questão de pesquisa. Além disso, o uso de métodos qualitativos, embora forneça *insights* de uma exploração das falhas de governança de projetos interorganizacionais, dificulta a generalização.

Pesquisas futuras devem expandir a amostra para incluir uma variedade maior de setores e contextos de projetos interorganizacionais. Além disso, estudos quantitativos podem complementar os achados qualitativos, fornecendo dados mais generalizáveis. É essencial explorar os diferentes *frameworks* de governança em diversos tipos de projetos interorganizacionais que podem oferecer novas perspectivas para a melhoria do gerenciamento e governança desses projetos.

6 Referências

Ali, F., & Haapasalo, H. (2023). Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: Challenges and preconditions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 58–76. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2022-0066>

Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of Organizational Project Management Maturity Factors on Project Success. *Engineering Management Journal*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2018.1458208>

Bakker, R. M., Knobben, J., de Vries, N., & Oerlemans, L. A. G. (2011). The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006–2009. *International Journal of Project Management*, 29(6), 781–794. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.006>

- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa edições, 70, 225. https://www.academia.edu/40820250/BARDIN_L_1977_An%C3%A1lise_de_conte%C3%BAdo_Lisboa_edi%C3%A7%C3%B5es_70_225
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático. Vozes.
- Bourne, M., Bosch-Rekveltdt, M., & Pesämaa, O. (2023). Moving goals and governance in megaprojects. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102486>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Fifth edition). SAGE.
- Denicol, J., Davies, A., & Pryke, S. (2021). The organisational architecture of megaprojects. *International Journal of Project Management*, 39(4), 339–350. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.002>
- Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>
- Haniff, A. P., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 40(5), 517–530. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.001>
- Iftikhar, R., & Wiewiora, A. (2022). Learning Processes and Mechanisms for Interorganizational Projects: Insights From the Islamabad-Rawalpindi Metro Bus Project. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3379–3391. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3042252>
- Jones, C., & Lichtenstein, B. (2009). Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, 231–255. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0009>
- Khan, A., & Naimi, S. (2024). Effect of construction manager’s political skills on relationship between quality management practices and inter-organizational project success. *openaccess.altinbas.edu.tr*. <http://openaccess.altinbas.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12939/4636>
- Kujala, J., Aaltonen, K., Gotcheva, N., & Lahdenperä, P. (2021). Dimensions of governance in interorganizational project networks. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 625–651. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0312>
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>
- Liu, K., Liu, Y., & Kou, Y. (2024). External drivers of inter-organizational collaboration in megaproject: A perspective based on project governance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2023-0688>
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2022). Multi-project management in inter-organizational contexts. *International Journal of Project Management*, 40(7), 813–826. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.003>
- Müller, R. (2019). Governance, governmentality and project performance: The role of sovereignty. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 7(2), 5–17. <https://doi.org/10.12821/ijispm070201>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 16094069231205789. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>

Pinto, J. K. (2014). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 32(3), 376–387. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.004>

Roehrich, J. K., Davies, A., Tyler, B. B., Mishra, A., & Bendoly, E. (2024). Large interorganizational projects (LIPs): Toward an integrative perspective and research agenda on interorganizational governance. *Journal of Operations Management*, 70(1), 4–21. <https://doi.org/10.1002/joom.1280>

Salvatore, F. P., Fanelli, S., Donelli, C. C., Rosati, U., & Petralia, P. (2023). International cooperation in developing countries health systems: In-depth analyses from Gaslini Children Hospital. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2885>

Saukko, L., Aaltonen, K., & Haapasalo, H. (2020). Inter-organizational collaboration challenges and preconditions in industrial engineering projects. *International journal of managing projects in business*, 13(5), 999–1023. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0250>

Scolez Ferrer, P. S., Galvão, G. D. A., & de Carvalho, M. M. (2020). Tensions between compliance, internal controls and ethics in the domain of project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 845–865. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2019-0171>

Simona, T., Taupo, T., & Antunes, P. (2023). A Scoping Review on Agency Collaboration in Emergency Management Based on the 3C Model. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 291–302. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10099-0>

Sydow, J., & Braun, T. (2018). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.012>

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Tsaturyan, T., & Müller, R. (2015). Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1098–1110. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.003>

Unterhitzenberger, C., Müller, R., Vaagaasar, A. L., Ke, Y., Alonderiene, R., Minelgaite, I., Pilkiene, M., Wang, L., Zhu, F., Drouin, N., Chmieliauskas, A., Šimkonis, S., & Mongeon, M. (2023). A Multilevel Governance Model for Interorganizational Project Networks. *Project Management Journal*, 54(1), 88–105. <https://doi.org/10.1177/87569728221131254>

Wang, L., Wang, X., & Liu, X. (2024). Project Governance and Governance of Interorganizational Project Networks: Toward Understanding Their Relationships and Future Research Agenda. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728241241506>

Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: A review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181–203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.108468>

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Título: Desafios em projetos interorganizacionais.

Objetivo: Entender o determinantes do sucesso e insucesso da governança e gerenciamento de projetos interorganizacionais

Pergunta: Quais são os desafios para governar e gerenciar projetos interorganizacionais?

Questões de caracterização do grupo:

1. Papel nos projetos interorganizacionais?
2. Área de atuação do projeto?
3. Tempo de experiência em gestão de projetos?

Questões norteadoras:

1. Quais são os desafios para a realização de projeto interorganizacionais?
2. Como é feita a governança de projetos interorganizacionais?
3. Como é feito o gerenciamento de projetos interorganizacionais?
4. Como resolver os desafios?

Dimensão	Autores	Questões
Desafios em projetos interorganizacionais	Unterhitzenberger et al. (2023) - Responsabilidades claras. Ali & Haapasalo (2023) - Cooperação, controle, coordenação e colaboração	Quais foram os principais desafios enfrentados no projeto interorganizacional? OU Quais foram os problemas vivenciados no projeto? <ul style="list-style-type: none"> • Como resolvê-los? OU Como superou para garantir a viabilidade do projeto? • O que foi essencial para o projeto atingir o objetivo/sucesso? OU Quais seriam as condições mínimas para que um projeto interorganizacional atingisse seu objetivo? OU Quais foram os mecanismos que impulsionaram o sucesso do projeto? Tannir et al. (2023)
Estrutura de governança	Müller et al. (2022) - Governança multinível Unterhitzenberger et al. (2023) - Governança multinível Tannir et al. (2023) - Governança contratual e relacional	Como é feita a governança de projetos interorganizacionais? OU Como descrever a estrutura de governança do projeto? OU Quais foram as estruturas de governança adotadas no projeto? <ul style="list-style-type: none"> • A estrutura apresentava níveis? • Como era a tomada de decisão? Quem tomava a decisão? • Quais estratégias formais e informais foram adotadas para governar o projeto? • Conte um caso que não deu certo essa estrutura de governança.
Estrutura de gerenciamento	Braun (2018) - Capacidades de PMO e NAO Haniff e Galloway (2022) - Alinhamento estratégico Tannir et al. (2023) - coordenação	Como é feito o gerenciamento de projetos interorganizacionais? <ul style="list-style-type: none"> • Como ocorreu o gerenciamento do projeto? • Como o gerente de projeto atuou na estrutura de governança e gerenciamento do projeto? • Qual o tipo de liderança do projeto?

APÊNDICE B - RELAÇÕES ENTRE AS PALAVRAS-CHAVES, SUBCATEGORIAS E CATEGORIAS NO DESAFIO DE PROJETOS INTERORGANIZACIONAIS.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PALAVRA-CHAVE	TRECHO
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Convergência	"... convergir primeiro no estatuto. todas têm que se integrar e ter um entendimento comum de como a associação vai fazer uma governança que leve ao cumprimento das metas e do objetivo do Parque [projeto]" E1
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Alinhamento	"uma das principais dificuldades é conseguir envolver todos quando é necessário um alinhamento síncrono." E4
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Conflito com estratégia	"às vezes, eu tenho uma ideia e, por melhor que possa parecer, do ponto de estratégico não faz muito sentido. E quem tem essa visão estratégica é a governança." E4
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Visão dispersa	"Acho que o principal é uma visão unificada e a colaboração entre todas as partes para trabalharmos juntos, se a visão estiver dispersa cada um vai para um lado." E5
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Equilíbrio de interesses	"O maior desafio é você achar um equilíbrio entre os interesses, entre atender os desejos dos usuários, da população." E6
ESTRATÉGIA	Alinhamento	equalizar a diferença entre a gestão de órgãos.	"você precisa de ter fluidez e regras bem definidas e combinadas, bem feitas, para poder equalizar essa diferença que a gente tem muitas vezes entre a gestão dos órgãos." E7
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Foco no único objetivo	"O primeiro desafio é ter todo mundo alinhado e focado num único objetivo." E8
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Mesmo entendimento.	"ter certeza que todo mundo tem o mesmo entendimento de onde a gente quer chegar, é um dos grandes desafios. E todo mundo está de acordo que é isso que a gente precisa fazer e batalhando para que isso realmente aconteça." E8
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Adequação a cada instituição - contradição	"ter uma forma de que o projeto, ele ajude alinhar essas expectativas, esses interesses, mas que ao mesmo tempo também, busque de certa forma, se adequar também, um pouco a realidade de cada instituição." GF1
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Alinhamento dos interesses	"Então, alinhar, esses interesses todos que o GF3 colocou, dadas as realidades de cada um, certamente é um grande desafio." GF2
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Concessão	"construir um projeto como nós estamos fazendo agora, envolvendo o estado, quatro estaduais, uma empresa mista de governo, se torna bastante complexo. Então, alguém vai ter que ir ao momento de ceder uma coisa." GF2
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Falta de interesse comum	"Na hora que você faz um projeto interorganizacional, você tem que buscar exatamente qual é a linha que perpassa todos eles. Porque se não consegue definir essa linha, não tem como você construir a partir desse interesse em comum" GF3
ESTRATÉGIA	Alinhamento	priorização do projeto comum	"Quando vamos trabalhar em um projeto em conjunto, todas as instituições têm que priorizar o projeto em detrimento de outro tipo de interesse nas suas organizações."
ESTRATÉGIA	Alinhamento	Construção da visão	"construção de todos os artefatos e da visão necessária para evitar ou para mitigar os conflitos que possam existir e as entregas que precisam ser realizadas." E7
ESTRATÉGIA	Cultura	Construção da mentalidade	"tem uma questão de construção de mentalidade também que é importante nesse processo e que ajuda a superar esses obstáculos." E7
ESTRATÉGIA	Cultura	Cultura é desafiador	"cultura vai ser um desafio para o nosso gerenciamento. E por isso a importância de a gente saber lidar com o processo desde o início, pra não chocar nada, e começar a entregar, na minha opinião aquilo que seria mais leve e mais fácil" GF2
ESTRATÉGIA	Cultura	Cultura é o maior desafio	"uma questão cultural, essa questão cultural dos grupos, eu acho que é o maior desafio que, efetivamente, precisa superar nesse processo, e vejo isso, claramente, quando estamos falando em um projeto que envolve quatro universidades com semelhanças grandes, as especificidades, elas de forma alguma podem ser o empecilho" GF6
ESTRATÉGIA	Cultura	mudança da mentalidade	"eu também concordo que, talvez, esse seja um dos fatores principais, esse esforço de gerar um movimento de mudança, de engajamento e trabalhar isso dentro de cada instituição." GF3
ESTRATÉGIA	Papéis e responsabilidades	Falta de papéis definidos	"quem vai decidir o que vai ser entregue, quando vai ser entregue; quem vai decidir a arquitetura. Essas coisas precisam estar claras para que a gente possa seguir no projeto e acho que faltou bastante isso." E5
ESTRATÉGIA	Papéis e responsabilidades	Falta de organização /papéis do grupo	"O fato da gente não conseguir identificar as diferenças de como cada grupo se organiza, como cada universidade se organiza para conseguir fazer as entregas, da gente ter conseguido mapear exatamente também com antecedência quem iria ser o proponente e criar essa estrutura de governança do nível mais estratégico para o nível mais operacional." E7
ESTRATÉGIA	Papéis e responsabilidades	Falta de liderança	"acredito que uma das premissas foi correta (nós queremos utilizar a expertise e o melhor de cada uma das universidades para poder avançar no projeto), mas faltou o papel de liderança mais incisiva por parte do MEC." E7
ESTRATÉGIA	Papéis e responsabilidades	Falta de Papeis claros	"Importante ter processos bem definidos, papéis e competências bem definidas." E7
ESTRATÉGIA	Papéis e	Necessidade de	"a gente sabe que para a governança ser bem sucedida, você precisa ter papéis de responsabilidades claros. Então quem é que vai ficar responsável por construir a proposta, quem é que vai ficar responsável por



ÉGIA	responsabilidades	Papeis claros	<i>dimensionar custos, assim, estou falando de uma maneira sintética, mas eu entendo que isso aí foi um ponto crucial." E7</i>
ESTRATÉGIA	Papéis e responsabilidades	Necessidade de Papeis claros	<i>"Teria que estar isso desenhado, quem são os responsáveis, o que cada responsável, qual o papel de cada responsável dentro de cada uma das organizações. Depois disso tem as equipes, quais são os pontos de contato quando eu quero falar sobre um determinado assunto." E8</i>
ESTRATÉGIA	Papéis e responsabilidades	Desorganização dos atores	<i>"sempre surgiam fatores novos, novos grupos, novos atores sendo agregados, mas não tinham muito uma definição. vamos trazer mais pessoas para trabalhar nessa determinada atividade ou nessa determinada parte do projeto. Acho que estava um pouco desorganizado nesse sentido." E8</i>
ESTRATÉGIA	Papéis e responsabilidades ou regulação	Papel	<i>"um desafio grande de quem faz a gestão, e eu ajudo nisso também, ainda nesse papel da UFRN ajudar a coordenar, e acho importante dizer que, há instituições que, como tudo na vida, não é só no Parque, não, que levam o piano, que são as maiores que levam os maiores encargos." E1</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Falta de governança	<i>"se você não tem essa governança bem estabelecida, com as regras, com os processos, os papéis de responsabilidades, então você dificulta." E7</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Regras de contratos; terceirização da mão-de-obra	<i>"as fundações aqui da universidade têm muitas regras que inviabilizam algumas coisas. Então, para a gente seria difícil contratar gente de outras universidades porque elas têm receio da questão de 'barriga de aluguel'. De você ter pessoas mais contratadas, e depois ter que ficar prestando conta disso para os órgãos de controle. E a outra coisa, nós teríamos dificuldade de contratar nossos funcionários em outra instituição, porque a gente trabalha com quase 200 colaboradores, e a gente tem uma regra para todo mundo. Licença maternidade, vale refeição, então seria muito estranho uma equipe contratada pela UFRN ganhando vale refeição de 600 reais, e a gente pagando aqui 800. Como é que a gente ia compensar isso, se o recurso não chega aqui. Então teria algumas dificuldades depois de gestão interna do laboratório." E6</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Regras para gerenciar	<i>"Essas regras, essas definições que a gente tem das estratégias, das diretrizes, etc. vão permitir que a gente consiga (...) colocar a bola para rolar e começar a chutar a bola, gerenciar o nosso projeto." GF2</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Discussão legal	<i>"convencer o procurador, de que aquilo que está escrito pode virar, pode ser fato, pode ser consolidado" E1</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Entraves legais	<i>"por mais que o marco legal tenha sido um grande avanço, mas ainda trabalhamos com muitos entraves, porque até o que está escrito, se transformar no nosso fazer com consequência jurídica, demora bastante" E1</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Mudanças da Lei	<i>"Para o Parque [projeto] andar, a gente interfere no bom sentido, de usar bem tanto a legislação, mas também até alterá-la" E1</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Mudanças da leis	<i>"na hora de aplicar uma legislação, a gente percebe mais claramente onde estão as falhas, então detectamos que não estava muito seguro para o gestor estadual, fazer um repasse para custeio da inovação então nós trabalhamos, modificamos alguns artigos do marco legal, essa modificação já foi aprovada na assembleia, um trabalho de muitos meses." E1</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Obrigações legais	<i>"Com relação a (parceria) público privada, tem que ser muito cuidadoso, mas não é proibido. você tem que fazer o que está na lei e fazer conforme a lei está mandando. E claro, a lei tem que favorecer que as parcerias aconteçam. Não é fácil." E1</i>
ESTRATÉGIA	Regulação	Conflito normativo	<i>"porque já tinha várias vezes, não, não pode, não dá, não é permitido. Ai eu disse, olha eu preciso fazer isso, agora quero que vocês me digam como é que pode. E infelizmente, digo, infelizmente, porque veio aquela resposta seca. Eu disse assim, olha, a RDC resolução de diretoria, colegiada da anvisa determina isso. Ai o procurador chega e diz assim, superior a isso aqui, está aqui a lei. Tem conflito? tem. Tá certo? Tem conflito. Agora você vai ter que ter um jogo de cintura muito grande porque você, às vezes, encontra certa dificuldade, que são complicadas." E2</i>
ESTRUTURA	Framework	Falta de estrutura para projetos interorganizacionais	<i>"Se a gente já partisse com uma estrutura para projetos interorganizacionais, acho que isso seria um grande avanço." E7</i>
ESTRUTURA	Framework	Falta de Framework	<i>"a partir de um apanhado de boas práticas, definir qual é o roadmap que eu preciso seguir para estruturar esse tipo de governança em projetos de desenvolvimento, multicêntricos, como é o que a gente estava tentando fazer. Outra alternativa, se a gente for avançar para outras estratégias, é um pouco de como atua Portugal. Portugal tem o que a gente chama de uma empresa de serviços compartilhados, que eles também atuam como um pool de organização desses projetos. É um ator externo, você tem que contratar para poder fazer isso. E eu acho que se a gente consegue avançar nessa governança centralizada, mais colaborativo e mais flexível com um framework ou que seja algo que dê materialidade para isso e que consiga ajudar as pessoas, as instituições a seguirem em frente." E7</i>
ESTRUTURA	Framework	Falta de um framework	<i>"Vamos pensar no modelo de governança para a partir dali pensar no gerenciamento. A gente tendo um framework, podemos até adequar a nossa realidade, mas teríamos um ponto de partida. Acho que seria vital." (GF1)</i>
ESTRUTURA	Alta gestão	Organização de funcionamento	<i>"somos servidores da universidade, mas o direito de funcionamento do laboratório não é da universidade, é da ANVISA" E2</i>
ESTRUTURA	Alta gestão	Interferência / Conflito entre estruturas de governança.	<i>"O projeto vai ter uma estrutura de governança bem diferente daquilo que for a estrutura das instituições. E essa estrutura do projeto interfere na minha organização porque no final das contas as pessoas vão estar em alguma estrutura e essa estrutura vai ser beneficiada ou prejudicada pelo fato de ter as pessoas trabalhando no projeto. Assim, vai depender da cultura de cada instituição de como fazer isso, porque cada instituição funciona de um jeito." E5</i>
ESTRUTURA	Alta gestão	Faltou time de gestão	<i>"acho que poderia ter funcionado se tivesse um time que seria essa parte da gestão do projeto. Eu acho que faltou um pouco isso." E8</i>



ESTRUTURA	Alta gestão	Governança administrativa pelo cliente.	"Acho que não deu certo porque nós não conseguimos nos impor em relação ao cliente. Governança administrativa deveria ficar na responsabilidade do cliente." E6
INTERAÇÃO	Colaboração	Falta de Colaboração	"minha entrega é essa, mas para fazer essa entrega tais unidades têm que colaborar com tais ações" E1
INTERAÇÃO	Colaboração	Conseguir trabalhar em conjunto	"tem que conseguir fazer as pessoas trabalharem em conjunto. Se não conseguirmos criar uma colaboração entre as equipes não funciona." E5
INTERAÇÃO	Colaboração	Falta de sinergia	"faltou um pouco de sinergia entre as instituições." E5.
INTERAÇÃO	Comunicação	Condição de Diálogo entre gestores	"ter uma condição de diálogo com os gestores de todas as instituições" E1
INTERAÇÃO	Comunicação	Falta de compreensão da gerência do projeto	"Atraso, não compreensão do processo do projeto, etc. e quem está na gerência não entende, o tempo que ele usa não é o tempo adequado para a execução das metas, o todo não funcionou." E1
INTERAÇÃO	Comunicação	Problemas de comunicação	"ainda temos alguns problemas de comunicação, então a gente acaba tentando utilizar algumas ferramentas para melhorar a comunicação, mas colocar as equipes de diferentes instituições para trabalhar junto é um desafio pelo menos no começo do projeto." E4
INTERAÇÃO	Comunicação	Atualização quinzenal	"Ter atualizações quinzenais sobre o andamento das atividades dentro de cada um dos participantes, principalmente mapeando atividades que dependem uma das outras. E por aí vai, acho que seria nessa linha, uma possibilidade de organização disso e como poderia funcionar." E8
INTERAÇÃO	Comunicação	Falta de comunicação	"A gente não teve um processo de comunicação propriamente dito, definido, a gente não tinha a definição de quem seriam as pessoas que iriam gerir esse projeto, então ficava difícil a gente estar alinhado sempre no mesmo ponto." E8
INTERAÇÃO	Comunicação	Troca de informação	"Então, a gente viu que tem alguns GTs que têm tópicos que são parecidos e tem alguns que não têm ainda um relacionamento, um trabalha com nuvem, outro com rádio, alguns têm alguma sinergia, então criamos esses canais para trocarmos informações e agente está sempre envolvido." E4
INTERAÇÃO	Engajamento	Desistência de participação	"Instituição X informou que não participaria mais do projeto 1 porque está interessada em outro projeto" E1
INTERAÇÃO	Engajamento	Falta de interesse no projeto	"Nem todas as instituições que estavam participando estavam com o mesmo interesse de desenvolver o projeto em conjunto." E5
INTERAÇÃO	Engajamento	Falta de dedicação ao projeto	"enquanto idealizador do arranjo, [projeto] a gente deveria ter tido dedicação para isso [projeto], mas não fizemos." E7
INTERAÇÃO	Engajamento	Parceiro engajado	"às vezes, uma pessoa que está engajada, vale muito mais do que um excelente técnico." GF3
INTERAÇÃO	Engajamento	Falta de percepção da alta gestão	"conseguir ter a percepção da alta gestão, que também a gente não conseguiu pegar." E7
INTERAÇÃO	Engajamento	Participação real	"integrar para fazer com que cada uma realmente participe da implantação e da operação, este é um grande desafio." "o grande desafio da implantação de um projeto dessa natureza é a integração." E1
INTERAÇÃO	Gestão de conflito	Diminuir atrito	(Continuando GF3) "Diminuir com isso o atrito, gerenciar conflito, né?" GF4
INTERAÇÃO	Gestão de conflito	Falta de resolução de conflitos (intermediação)	"As vezes você tem no Ministério determinadas posturas que você não tem como admiti-las, mas, por exemplo, as vezes o Ministério diz assim: Não me tragam problemas, que envolvam o laboratório público com o parceiro farmacêutico ou farmoquímico, a briga é de vocês. Mas, ele, o Ministério, acompanha a execução da relação a cada 4 meses. Eu sou obrigado a entregar no modelo próprio do Ministério, a cada 4 meses relatório de cada PDP, ou seja, o ministério está supra, acompanhando tudo." E2
INTERAÇÃO	Liderança	Falta de liderança	"sem ter uma liderança, é difícil que as coisas saiam." E5
INTERAÇÃO	Liderança	Falta de liderança	"nenhum das cinco assumiu essa liderança e aí a gente ficou na mão do mec também, que era o cliente e não tinha condições de absorver essa liderança, e o projeto ficou sem liderança. E aí não conseguimos formar uma visão única capaz de mostrar que a gente poderia funcionar bem em conjunto." E5
INTERAÇÃO	Liderança	Falta de direcionamento	"Acho que tem um aspecto inicial, principal para isso [por que não funcionou], que foi a própria falta de coordenação do MEC, que era a principal parte interessada. Sem uma liderança clara no processo, a gente já começa a ter dificuldade em construir o arranjo que pode ser o melhor possível." E7
INTERAÇÃO	Liderança	Falta de liderança	"falta de liderança mais incisiva por parte do Ministério da Educação, que é o demanda do projeto." E7
PROCESSO	Escopo indefinido	Falta de clareza	"a falta de clareza sobre [o que cada parte iria fazer e] de que forma que isso seria gerenciado, como seria o gerenciamento do projeto no modo geral." E8



PROCESO	Escopo indefinido	Falta de clareza	"eles (cliente) queriam que desenvolvesse tudo ao mesmo tempo com todo mundo junto, e eu acho que o grande problema foi esse, foi a falta de clareza do que o cliente queria e como poderíamos desenvolver." E6
PROCESO	Escopo indefinido	Falta de clareza do projeto	"o tempo começou a engolir a gente, uma falta de clareza também bem grande por parte dos próprios, da própria SESU, do que seria esse grande projeto [...] "se você não tem direcionamento claro, se você estava trabalhando com inputs que estavam sendo dados em parcelas (...) não funciona." E7
PROCESO	Tomada de decisão	Ferramentas de gerenciamento dos produtos	"É importante também ter uma outra ferramenta que é de gestão dos produtos que precisam ser desenvolvidos. Se fosse usado o GitHub como um repositório para hospedar, pode ser o project do GitHub, pode ser uma planilha, pode ser o próprio MS Projects, pode ser, enfim... Alguma ferramenta que faça com que você consiga colocar todos esses produtos de uma forma alinhada com relação aos prazos de desenvolvimento, para acompanhamento e gerenciamento disso também, seria muito importante ter." E8
PROCESO	Tomada de decisão	Visão ampliada do processo	"se a liderança não enxerga isso, e eu enxergo, eu levo essa questão e tento aproximar elas, a gente acaba criando um time para tratar de um assunto específico." E4
PROCESO	Tomada de decisão	Decisão hierárquica confiável	"esse nível hierárquico, ele ajuda muito porque ele acaba tornando todo um processo de decisão mais confiável, porque é uma decisão que ela é tomada em várias instâncias, então diminui os riscos de a gente tomar a decisão errada para o projeto." E4
VIABILIDADE	Escassez de recursos	Obtenção de financiamento	"Mas aquele todo foi construído por todos. A mim cabe apenas o que? Esquentar a cabeça e arranjar o dinheiro." E2
VIABILIDADE	Escassez de recursos	Regras financeiras	"O Nuplan ele recebe dinheiro do ministério da saúde. Na universidade transita dinheiro que vem de ministério da educação. O da saúde vem na 63.53 ou 61.53 o da educação vem em outra. Como eu tenho de executar na educação, eu tenho de viver o tempo todo trocando dinheiro, um acerto de contas muito natural. eu estou para comprar esses equipamentos que eu preciso para essa etapa. e eu recebo dinheiro em 39, custeio e eu tenho que ter em capital. Então, isso dá nó." E2
VIABILIDADE	Escassez de recursos	Mudança dos gestores	"tínhamos o contato do José, a gente tá mandando mensagem para o José e José não tá respondendo, aí depois, de um tempo, a gente descobre que José, na verdade, não faz mais parte daquele time, não faz mais parte do projeto ou até deixou a instituição e a gente não sabia qual era o ponto em contato, então isso acaba, às vezes, acontecendo, atrasando um pouco as atividades." E4
VIABILIDADE	Escassez de recursos	Escassez de pessoal	"Fulano é o faz tudo. Tem que está em todo canto, em todas as reuniões, tem que assinar a conta. E agora estamos sem ele e ainda não temos um substituto. A nossa sorte é que temos uma contribuição da prefeitura de Natal, secretaria de projetos estratégicos, que foi do estado e do município." E1
VIABILIDADE	Escassez de recursos	Mudança dos gestores	"dependendo de como a política anda, dentro de cada quatro anos, também muda. E aí isso é o que causa esse desconforto que fez com que o ministério trabalhasse para esse seminário de compliance e governança e o que vai ver a seguir, porque ele nota que você tem agora o laboratório com tal direção e daqui a pouco ele está com outra direção. Você não tem um nível de governança que expire confiança, porque você não tem uma certa coerência. você dança conforme o momento" E2
VIABILIDADE	Escassez de recursos	Escassez de serviço	"enfrentamos muita dificuldade no começo, porque como ele é um projeto que necessita de aquisição de equipamentos. E ele começou logo depois, no finalzinho da pandemia, a gente ainda estava enfrentando uma escassez muito grande de componente no mercado, mas ela está amenizada hoje, mas a gente foi muito afetado por isso no começo e tem outro agravante que é, nós estamos trabalhando com uma tecnologia de ponta ainda não existem muitas opções de fornecedores." E4
VIABILIDADE	Imaturidade	Diferentes estágios de maturidade	"A gente tinha instituições habituadas a desenvolver projetos assim, e tinha outras nem tanto assim, né? os diferentes estágios de maturidade das diferentes instituições possivelmente ajudou a gente não conseguir chegar em uma sinergia e formar uma visão única disso" E5
VIABILIDADE	Imaturidade	Inexperiência	"Um projeto desse porte, envolvendo atores tão diferentes e os recursos, não dá para fazer a primeira vez, você tentar, tem que ser instituições que já tenham uma bagagem." E3
VIABILIDADE	Imaturidade	Desconhecem o funcionamento	"eu acho que esse é um desafio: Você fazer um projeto vultoso com instituições que estão fazendo aquilo pela primeira vez e não conhecem o funcionamento." E3
VIABILIDADE	Imaturidade	Maturidade e Liderança	"Uma liderança ajuda na visão unificada do projeto, e isso prejudicou que a gente conseguisse construir algo pelo diferente nível de maturidade das instituições." E5