



DESAFIOS ENFRENTADOS: GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ARTIGO ORIGINAL

LIRA, Fernanda Peçanha¹, LIMA, Simone Menezes Buregio de²

LIRA, Fernanda Peçanha. **Desafios enfrentados: gerenciamento de projetos na administração pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 09, Ed. 01, Vol. 01, pp. 117-128. Janeiro de 2024. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/projetos-na-administracao-publica>

DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/projetos-na-administracao-publica

RESUMO

Os desafios enfrentados pelo gerenciamento de projetos na administração pública no Brasil podem ser entendidos como as dificuldades e obstáculos que impedem que ações, projetos e programas sejam executados em conformidade com o aparelhamento do Estado de maneira a satisfazer as necessidades da sociedade. O intuito deste estudo é realizar, através da publicação de materiais bibliográficos dos últimos onze anos, uma revisão da literatura a fim de responder a seguinte pergunta: Quais são os principais impasses enfrentados pelo gerenciamento de projetos na administração pública? Para tal, realizou-se uma pesquisa em livros, teses, dissertações e artigos nas bases de dados Scielo, Google Acadêmico, Periódicos Capes e Oasisbr. Além disso, pesquisas também foram realizadas em revistas, sites e jornais. No mês de outubro e novembro ocorreram as buscas e as palavras-chave utilizadas foram desafios do gerenciamento de projetos na administração pública. Os resultados dos estudos demonstram que entre os principais desafios encontrados pode-se citar a complexidade de gestão devido à dificuldade quanto a aquisição e parametrização de ferramentas de gerenciamento de projetos, administração da comunicação, estrutura e cultura da organização. Dessa forma, pode ser concluído que, tendo em vista a importância do gerenciamento de projetos para o sucesso do serviço público no Brasil, é necessário analisar os impasses enfrentados por essa área, para que seja possível realizar mudanças, programas, projetos e ações bem elaborados e gerenciados.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, Administração Pública, Desafios.



1. INTRODUÇÃO

No que se refere aos desafios enfrentados pelo gerenciamento de projetos na Gestão Pública, é possível dizer que Administração Pública pode ser definida como todo os recursos do Estado, voltados à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (Meirelles, 2013). Ademais, projeto é visto como um esforço temporário para criar um serviço, produto ou resultado exclusivo (PMI, 2008).

A importância de se estudar os desafios enfrentados pelo gerenciamento de projetos na Gestão Pública é devido ao grande impacto que essa disciplina possui na atualidade pelo fato de ser vital para efetividade dos resultados no alcance dos objetivos almejados pela sociedade. Vargas (2005) enfatiza que a o avanço na área de gestão de projetos na administração pública gera inúmeros benefícios como permitir o desenvolvimento de novas técnicas e diferenciais competitivos, disponibilizar cronogramas e orçamentos com antecedência contribuindo para otimização do uso de recursos, facilitar as revisões decorrentes de modificações no ambiente competitivo ou no mercado e agilizar a tomada de decisões e aumentar e facilitar o controle gerencial, por exemplo. Entretanto, apesar desse tema ser muito relevante em nosso atual contexto, não existem muitos trabalhos que abordam esse assunto sob perspectiva da teoria e do contexto, juntando as informações mais consideráveis sobre ele.

Dessa forma, se fosse realizada uma revisão da literatura acerca dos desafios enfrentados pelo gerenciamento de projetos na Administração Pública, isso iria contribuir para expansão dos conhecimentos dos leitores, pois as revisões possuem o intuito de preencher os espaços presentes na literatura por meio da correlação de pesquisas bibliográficas (Cordeiro *et al.*, 2007).

Logo, pode-se afirmar que o propósito deste estudo é elaborar uma revisão da literatura baseada em diversos materiais bibliográficos referentes aos últimos 11 anos sobre o tema.



2. METODOLOGIA

Este estudo refere-se a uma revisão da literatura. As revisões são publicações amplas com o objetivo, sob perspectivas diferentes, de discutir a evolução de um tema. Essa maneira de estudo constitui-se da análise minuciosa da literatura publicada em artigos científicos, livros, revistas, impressas ou eletrônicas no entendimento e visão crítica do autor, com o intuito de possibilitar ao leitor uma atualização sobre certo assunto (Cordeiro *et al.*, 2007; Vosgerau e Romanowski, 2014).

Foi praticada uma busca por livros, artigos, dissertações e teses através das bases de dados Google Acadêmico, Periódicos Capes e Oasisbr para essa revisão. Além disso, também foram realizadas pesquisas em sites, jornais e revistas. As pesquisas ocorreram no mês de Outubro e Novembro e as palavras-chave utilizadas foram desafios do gerenciamento de projetos na administração pública.

No que se refere ao critério de inclusão dos materiais, o tempo de publicação foi limitado a 11 anos pela probabilidade de ter uma grande quantidade de artigos científicos sobre o assunto. Ademais, foram incluídos somente artigos disponíveis em inglês e português, dissertações, livros, teses, matérias de revistas eletrônicas e sites. Já referente aos critérios de exclusão, foram eliminados os conteúdos literários sem correlação direta com o tema do trabalho.

Após a busca ser realizada, os materiais que estavam de acordo com critérios foram avaliados e resumidos em uma tabela. O resumo foi elaborado e organizado de maneira a apresentar em tópicos a estrutura do trabalho, formados por: nome do autor, ano de publicação, modelo do material e principais resultados obtidos.

Os dados foram analisados quantitativamente através de porcentagem, e por meio de tabelas, foram apresentados.



3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No estudo de Paiva e Walter (2019) foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando como procedimento técnico o estudo de caso, com o objetivo de analisar a importância da gestão de projetos para o poder público municipal e explicar de que maneira são estruturados os processos de gestão de projetos nessa esfera pública. Os resultados obtidos revelam que uma desvantagem da atual gestão de projetos no município notada é o fato de não possuir quadro de pessoal especializado permanente no quadro da prefeitura para fazer estes trabalhos, que em longo prazo sairia menos oneroso para os cofres públicos municipais. Nesse sentido, o estudo revela que ao invés de terceirizar, que é a opção mais dispendiosa no longo prazo, uma melhor possibilidade seria desenvolver estruturas e capacitar profissionais do quadro efetivo do município, a fim de realizar a tarefa internamente com mais eficiência.

No estudo de Kreutz e Vieira (2018) foi realizado uma ampla revisão de literatura, levantando algumas das principais especificidades da gestão de projetos no setor público. Os resultados obtidos mostram a existência de vários fatores de diferenciação na administração pública. Assim, os autores concluem que “a gestão de projetos é mais complexa no setor público, justamente porque, segundo o estudo, suas especificidades, em sua maioria, tendem a burocratizar mais o processo de execução”. Adiciona-se a isso, a preocupação referente a importação de ferramentas de gestão de projetos que inicialmente eram utilizados na área privada e também quanto a existência de inúmeros *stakeholders* no setor público.

No estudo de Andrade Neto e Vacovski (2017) foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório com análise qualitativa do material coletado. Tal metodologia foi aplicada a fim de discorrer sobre inúmeros conceitos acerca do gerenciamento de projetos na administração pública e discutir como pode ser aplicado, variáveis envolvidas e impactos obtidos por governos que aplicam o gerenciamento de projetos na administração pública. Entre os desafios para a efetiva aplicação, pode-se citar a dificuldade de fluidez na comunicação, caracterizada como, na maioria das vezes, incompleta e distorcida. Outrossim, também vale mencionar a necessidade de



pessoas qualificadas na área de gerenciamento de projetos, que atuam na gestão pública, para que não comprometa a aplicação da metodologia de trabalho.

No estudo de Silva (2014) foi realizada uma pesquisa qualitativa, com estudos de casos, aplicada a dez representantes de oito organizações do governo brasileiro, através de entrevistas semiestruturadas acerca dos principais desafios para implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiros. Resultados mostram que a Capacitação, Estrutura da Organização, Comunicação, Dedicação Parcial aos Projetos, Ferramentas de Gerenciamento de Projetos, Cultura da Organização, Política e Legislação são as principais dificuldades enfrentadas pelos escritórios de gerenciamento de projetos analisados.

No estudo de Santos e Costa (2013) foi realizado uma abordagem acerca do planejamento e gerenciamento de projetos no setor público, baseado em pesquisa bibliográfica, e também em estudos e pesquisas realizadas pelo MPCM referente a maturidade das organizações em gestão de projetos e os resultados obtidos foram que é preciso criar estruturas, capacitar profissionais, mudar a cultura estatal e realizar uma adoção padronizada de procedimentos e políticas integradas para a gestão de projetos do governo. E ainda, o uso efetivo dos recursos de comunicação e tecnologia como elemento indispensável para essa gestão. Trata-se de um enorme desafio, e que é possível ser implementado por todos os diversos órgãos da administração governamental.

No estudo de Quadros e Carvalho (2012) foi realizado uma análise sobre as principais características do setor público, no que tange à gestão de projetos; expôs-se a importância das comunicações para os mesmos; foram listadas as práticas de gerenciamento de comunicação descritas no PMBOK e os resultados obtidos apontam a administração da comunicação como uma das principais áreas problemáticas dos projetos públicos e enfatiza que a comunicação deve ser administrada durante todas as fases do projeto, desde a iniciação até o encerramento.

No estudo de Furtado, Fortunado e Teixeira (2011) foi realizada uma análise da implementação de um projeto do governo estadual com a utilização da política de

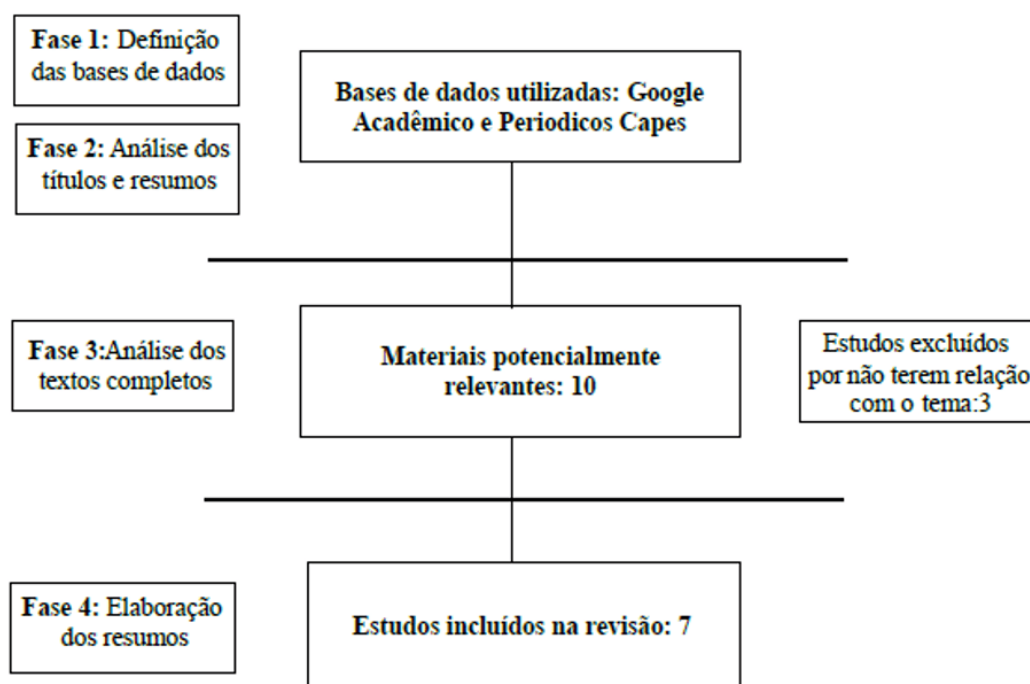
gestão de projeto sob a visão dos gestores em relação às dificuldades enfrentadas e os resultados obtidos. Através de documentos, visitas in loco e entrevistas, foi possível identificar os obstáculos enfrentados pelos gestores atuantes na gestão de projetos que, de acordo com os resultados do estudo, pode-se citar a ausência de cultura de gerenciamento de projetos no governo do Estado e a dificuldade em estabelecer um bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

4. RESULTADOS

Através das palavras-chave utilizadas e dos critérios de inclusão e exclusão mencionados na sessão anterior, pela leitura dos títulos e resumos, 10 artigos foram encontrados.

Em seguida, depois de uma releitura dos materiais, 3 foram eliminados por não terem relação direta com o assunto proposto pelo trabalho, continuando 7 no estudo, como visualiza-se na Figura 1.

Figura 1: Esquema representativo do processo de seleção dos estudos



Fonte: Autor, 2023.



Dos 10 materiais literários encontrados inicialmente, restaram 7 que foram escolhidos e constituem essa revisão. Esses materiais estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1: Resumo dos estudos utilizados na revisão

AUTOR	ANO DE PUBLICAÇÃO	TIPO DE MATERIAL	PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS
Daniela Veloso Paiva e Cícero Eduardo Walter	2019	Artigo	Desvantagem devido ao fato de não possuir quadro de pessoal especializado permanente no quadro da prefeitura para fazer trabalhos referentes a área de gestão de projetos, que em longo prazo sairia menos oneroso para os cofres públicos municipais e seria possível realizar a tarefa com mais eficiência
Rafael Rudolfo Kreutz e Kelmara Mendes Vieira	2018	Artigo	Existência de especificidades que tendem a deixar o processo de execução mais burocrático. Além disso, cabe salientar a preocupação quanto a importação de ferramentas de gestão de projetos que inicialmente eram utilizados na área privada e também acerca da existência de inúmeros <i>stakeholders</i> no setor público.
Adolfo Nascimento de Andrade Neto e Eduardo Vacovski	2017	Artigo	Dificuldade de fluidez na comunicação, caracterizada como, na maioria das vezes, incompleta e distorcida. Adiciona-se a isso a precariedade de pessoas qualificadas na área de gerenciamento de projetos, que atuam na gestão pública.
Marcus Vinicius de Miranda da Silva	2014	Artigo	Principais dificuldades são relacionadas a Capacitação, Estrutura da Organização, Comunicação, Dedicção Parcial aos Projetos, Ferramentas de Gerenciamento de Projetos, Cultura da Organização, Política e Legislação
Cleza de Souza Santos e Cleomar Cesar Macedo Costa	2013	Artigo	Os desafios são caracterizados pela necessidade de criar estruturas, capacitar profissionais, mudar a cultura estatal, realizar uma adoção padronizada de padrões, procedimentos e políticas integradas para a gestão de projetos do governo, e ainda, usar os recursos de comunicação e tecnologia de forma efetiva.



Alinne Silva e Quadros, Hélio Gomes de Carvalho	2012	Artigo	Administração da comunicação como uma das principais áreas problemáticas dos projetos públicos.
Maria Alice Pinheiro Furtado, Graziela Fortunato e Aridelmo Teixeira	2011	Artigo	Ausência de cultura de gerenciamento de projetos no governo do Estado e a dificuldade em estabelecer um bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

Fonte: Autor, 2023.

Baseado nos dados Tabela 1, tem-se artigos científicos, que representam 100% dos recursos utilizados neste estudo. Dos artigos encontrados, 4 são do Google Acadêmico, 2 são do Periódicos Capes e 1 do Oasisbr.

Segundo os achados da literatura, os resultados dos estudos demonstram que o gerenciamento de projetos se apresenta como um importante elemento para o avanço do serviço público no Brasil. Entretanto a Administração Pública ainda o utiliza de forma incipiente e descoordenada. Entre os principais desafios encontrados pode-se citar a complexidade de gestão devido à dificuldade quanto a aquisição e parametrização de ferramentas de gerenciamento de projetos, administração da comunicação, estrutura e cultura da organização.

5. DISCUSSÃO

Uma revisão de literatura sobre o tema referente aos desafios enfrentados pelo gerenciamento de projetos na Administração Pública foi realizada por este estudo, satisfazendo os objetivos inicialmente propostos pelo trabalho que era efetuar uma revisão da literatura baseada em materiais bibliográficos publicados nos últimos 11 anos sobre o tema.

Nos materiais literários encontrados, os principais resultados obtidos evidenciam que o gerenciamento de projetos se apresenta como um importante elemento para o avanço do serviço público no Brasil. Entretanto, a Administração Pública ainda utiliza o gerenciamento de projetos de forma incipiente e/ou descoordenada. Entre os principais desafios encontrados pode-se citar a grande complexidade de gestão



devido à dificuldade quanto a aquisição e parametrização de ferramentas de gerenciamento de projetos, administração da comunicação, estrutura e cultura da organização.

Os resultados obtidos por Santos e Costa (2013) são similares com os resultados de Kreutz e Vieira (2018). Ambos afirmam que o gerenciamento de projetos é essencial para o sucesso da Administração Pública no Brasil. Além disso, enfatizam a necessidade de ampliação do uso do gerenciamento de projetos na área pública, a partir de novas metodologias e elementos da iniciativa privada para sua modernização. Porém, Kreutz e Vieira (2018), em seu estudo, relata a existência de especificidades do setor público e expressam preocupação referente a importação de ferramentas de gestão de projetos que inicialmente eram utilizados na área privada. Nesse sentido, é vital que as iniciativas de implementação considerem as necessidades de ajustes e adaptação da metodologia originalmente mais desenvolvida para a área privada, visando atender às particularidades do setor público.

Os resultados obtidos por Silva (2014) são similares aos resultados de Quadros e Carvalho (2012). Ambos apresentam a administração da comunicação como uma das principais áreas problemáticas dos projetos públicos, ressaltando que a correta utilização dos canais de comunicação definidos e estabelecimento de uma abordagem apropriada a cada tipo de interlocutor ou stakeholder é necessária para o sucesso da organização. É uma tarefa complexa e que exige muita dedicação, visto que no estudo Kreutz e Vieira (2018) percebe-se uma grande preocupação devido a grande quantidade de *stakeholders* presente no setor público. Além disso, no estudo de Silva (2014) e no estudo de Quadros e Carvalho (2012) são identificadas algumas falhas da comunicação na gestão de projetos como a pouca padronização e sistematização, interesse em ocultar informações, pouca importância dada à distribuição da informação, dados insuficientes ou não confiáveis e a falta de um processo de comunicação claro e objetivo. Ademais, no estudo de Silva (2014), além da comunicação, ainda cita a dedicação Parcial dedicação aos projetos, cultura da organização, estrutura da organização, ferramentas de gerenciamento de projetos,



capacitação, legislação e política, como alguns dos principais desafios enfrentados pelo gerenciamento de projetos na área pública.

Entre os resultados obtidos por Andrade Neto e Vacovski (2017), Silva (2014) e Furtado, Fortunato, Teixeira (2011) percebe-se certa similaridade em alguns aspectos. Relatam a dificuldade em trabalhar com gerentes e equipes de projetos pouco capacitadas e que é de extrema importância focar na preparação e qualificação do pessoal da área, e principalmente da gerência e de gestores públicos no processo de implantação do gerenciamento de projetos, o que, conseqüentemente, pode dificultar no estabelecimento de um bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Porém, segundo Silva (2014), ainda existem dificuldades em capacitar o pessoal devido a motivos financeiros, políticos ou de escassez de recursos humanos disponíveis. Ademais, Paiva e Walter (2019), salientam a necessidade de possuir quadro de pessoal especializado permanente para fazer trabalhos referentes a área de gestão de projetos, visando a realização das atividades com mais eficiência. Logo, é imprescindível uma maior atenção na qualificação e capacitação de pessoal, no trato das informações, na adequação da cultura e cultura organizacional, assim como nos objetivos comuns para que a implementação da gestão de projetos se torne uma ferramenta mais eficiente na melhoria da gestão pública.

Dessa maneira, esse trabalho contribui para a literatura, pois essa revisão possibilitou a realização de uma atualização e aumento da visibilidade sobre um assunto tão relevante na sociedade apresentado as informações mais importantes publicadas sobre ele.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi realizada uma revisão da literatura sobre os Desafios enfrentados pelo gerenciamento de Projetos na Administração Pública. Os principais resultados obtidos nos estudos foram que o gerenciamento de projetos se apresenta como um importante elemento para o avanço do serviço público no Brasil. Entretanto, a Administração Pública ainda utiliza o gerenciamento de projetos de forma incipiente



e/ou descoordenada. Entre os principais desafios encontrados pode-se citar a grande complexidade de gestão devido à dificuldade quanto a aquisição e parametrização de ferramentas de gerenciamento de projetos, administração da comunicação, estrutura e cultura da organização.

Logo, tendo em vista a importância do gerenciamento de projetos para gestão pública, é imprescindível a realização de mudanças para que seja possível realizar programas, projetos e ações bem elaborados e gerenciados.

Nesse sentido, como agenda de pesquisa para estudos futuros, sugere-se uma análise e investigação referente às possibilidades e propostas para resolução dos desafios enfrentados pelo gerenciamento de projetos na administração pública. Além disso, também é válido, através da adoção de metodologias, classificar as dificuldades em relação ao nível gravidade e prioridade dos impasses a serem solucionados e realizar um detalhamento da implantação e aprimoramento do gerenciamento de projetos no setor público e seus principais benefícios e impactos.

Assim, espera-se que os principais objetivos deste trabalho tenham sido alcançados, estimando contribuir com o meio acadêmico e com a disciplina gestão de projetos no setor público, que merece investigações complementares por meio de novos estudos e pesquisas, visando à consolidação de referencial mais amplo sobre esse tipo de organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE NETO, Adolfo Nascimento de; VACOVSKI, Eduardo. **O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público**. XXXIII encontro nacional de engenharia de produção, salvador, ed. v. 8 n. 5 (2016), 17 abr. 2017.

CORDEIRO, Alexander Magno *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.**, v. 34, n. 6, 2007.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro; FORTUNATO, Graziela; TEIXEIRA, Aridelmo. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. **Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 2, p. 167–183, 2011.



KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. **Gestão pública: práticas e desafios**, v. 9, n. 1, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. 39^o. Ed. São Paulo: Malheiros 2013.

PAIVA, Daniela Veloso; WALTER, Cícero Eduardo. A importância da gestão de projetos no poder executivo: um estudo de caso do município de Jaicós- PI. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 14, p. 146, 2019.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 4. Ed.: Project Managemet Institute, Pennsylvania, 2008.

QUADROS, Alinne Silva e; CARVALHO, Hélio Gomes de. O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, p. 52, 2012.

SANTOS, Clezia de Souza; COSTA, Cleomar Cesar Macedo. **Gerenciamento de projetos na administração pública**. XXXIII encontro nacional de engenharia de producao, salvador, 11 out. 2013.

SILVA, Marcus Vinicius de Miranda. **Os principais desafios da implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165–189, 2014.

Enviado: 30 de junho de 2023.

Aprovado: 08 de setembro de 2023.

¹ Administração (Graduação), Gerenciamento de Projetos (Pós-graduação), Gestão Pública (Pós-graduação).
ORCID: 0009-0001-8251-3779.

² Orientadora. ORCID: 0009-0004-7716-03096.