



Elaboração e Análise de Projetos na Gestão Pública

David Maycon Ribeiro Moraes¹; Thiago Sousa Silva²

Resumo: No que diz respeito aos efeitos da terceirização no mercado de trabalho brasileiro, o presente artigo pretende compreender as causas dos efeitos, nas relações de trabalho envolvendo funcionários terceirizados na administração pública, algo que tem se demonstrado um problema significativo e frequente na sociedade brasileira. Portanto, a lógica foi explorar materiais elaborados sobre o tema, artigos científicos, sites, livros, indicadores estatísticos e na legislação, com intuito de encontrar uma solução acreditável, capaz de sanar os reveses encontrados na atual lei da terceirização (Lei nº 13.429/2017) e contribuem para colocar o trabalhador em situação de vulnerabilidade. Dito isso, é imperioso encontrar uma solução aos problemas encontrados, para se valer a dignidade da pessoa humana onde é uns dos princípios basilares na Constituição Federal de 1988.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão Pública. Gestão de Projetos.

Preparation and Analysis of Projects in Public Management

Abstract: Project management is characterized as a strategic and fundamental practice for the public sector in the search for efficiency and distance that involve excessive bureaucratization processes, delays or non-compliance with deliveries and the waste of public resources. The objective of the present study is to illustrate the representativeness of the elaboration and analysis of projects in public management. To support and structure this investigation, bibliographic research was carried out, this technique aims to systematize lines of thought about a subject. The bibliographic research was fundamental to understand different perspectives in the face of phenomena such as the analysis of the public sector and the role of Administration, project management concepts and the management of risk, people and time. The results of this study showed that, in order to carry out a project, soon after the decision to implement it, it is of paramount importance to have financial resources, commonly resources with limited budget availability, which have a cost for society and for the which some benefit to the community in general is sought. Thus, it is recommended to carry out preliminary

¹ Graduando em Administração pela Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão.
E-mail: david-maycon@hotmail.com;

² Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional (Universidade de Taubaté - UNITAU); Especialização em MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos (UGF); Doutorando em Ciência e Tecnologia Ambiental (Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI).

studies on the use of these resources in the area of Public Administration. Finally, it is concluded that project management in the public sector stems from a need to evolve and consolidate an efficient management model, so the elaboration and analysis of projects in public management carried out with commitment and organization offers some benefits, they are cost reduction; improvement in personnel management; transparency in processes; ease in creating strategic plans; identification of the main problems and the possibility of using specific software.

Keywords: Public Administration. Public administration. Project management.

Introdução

Ao longo dos anos a Administração Pública tem incorporado o modelo de gerenciamento de projeto. No início do século XX, foi implantado como forma de acompanhar o momento histórico em que o avanço da globalização, a expansão da tecnologia e a comunicação propuseram. Dessa forma, a administração pública é conduzida a se adequar as exigências do mercado, trazendo uma necessidade de organizar e planejar os projetos (ALVES; OLIVEIRA; GURGEL, 2021). Com o passar dos anos, a gestão de projetos no setor público ganhou grande relevância tendo as ferramentas da administração pública sendo incorporadas nesse ambiente que propicia a melhoria na qualidade de vida das pessoas (COSTA, et al, 2021).

Existem regras básicas criadas ao longo do tempo para que gestão de projetos tivesse maior eficácia no setor público em consonância com a administração, que consiste em captar recursos financeiros e contar com profissionais qualificados para que se tenha maior eficácia nos trabalhos voltados para o gerenciamento das atividades necessárias à implantação de um novo serviço (REIS, et al, 2017).

Por outro lado, outra regra é a não padronização de gerenciamento de projetos de governo, pois o que existem são leis para estruturar ações, programas e projetos do setor público. Nesse sentido, é que há diversas subdivisões em muitos desses órgãos, e em boa parte da administração pública, existe falta de um escritório de gerenciamento ou uma equipe específica para fazer o planejamento detalhado; ou mesmo acompanhar e monitorar metas e resultados (COSTA; TERRA, 2007).

Um exemplo clássico aplicado a esse tipo de gestão são os municípios considerados “pequenos”, pois, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (de até 20 mil habitantes), por exemplo, têm-se a dificuldade de contar com uma equipe para administrar as ações. Em geral, colocam-se uma ou duas pessoas para cuidar disso, sem muita

organização. Em caso de governos estaduais, têm um gerenciamento mais estruturado e contam com uma equipe de profissionais, metas, metodologia e planejamento adequados. Além disso, uma equipe responsável por monitoramento de projetos (LIMA, 2020).

Dessa forma, é preciso pensar que em cada âmbito terá regras, regimento, e uma legislação a seguir. Normalmente existe a elaboração dos Planos Plurianuais (PPA) e Leis Orçamentárias Anuais (LOA), mas a forma de executar é diferente. Dessa forma, pode se afirmar que, devido as várias subdivisões de escritórios e secretarias nesse setor da administração pública a corrupção ganha espaço (REIS, et al, 2017).

Assim, esse artigo reúne argumentos que justificam o papel e a relevância do administrador no setor público e reforça que sua atuação também perpassa o setor público tornando-o ainda mais necessário na condução dos projetos e planos públicos para beneficiar a população (COSTA; TERRA, 2007).

Essa pesquisa, de cunho bibliográfico, tem como objetivo apresentar essa representatividade necessária no setor público; proporcionar uma linha do tempo sobre o tema e, sobretudo, atualizar aspectos históricos e eventos relevantes sobre o assunto estudado. O artigo faz apontamentos com a finalidade ainda de contribuir com o ampliamto do conhecimento a área do tema escolhido (GIL, 2008).

Este estudo foi baseado em uma revisão de literatura de acordo com o *Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* onde orienta um bom planejamento e gerenciamento para aplicação em projetos. Segundo Vargar (2003), as áreas do gerenciamento de projetos descrevem o gerenciamento de processos e seus componentes. A pesquisa considera desde a importância dos desdobramentos para elaboração um projeto até as orientações para iniciar um gerenciamento do tempo e processos para que o mesmo seja concluído dentro do prazo previsto.

O projeto pode ser definido por algumas características como temporário, único e progressivo. O fato de ser temporário torna-se muito importante, pois todos devem ter início e fim claramente definidos. O projeto termina quando atinge os objetivos para o qual foi criado ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos (PMI, 2013).

Análise do setor público e o papel da Administração

Para melhor entendimento do conteúdo sobre a Administração Pública, configura-se oportuno que o início desta abordagem siga pela conceituação e abrangência do termo.

Diante disso, merece destaque a sua origem etimológica: administrar viria do latim “*administratio*”, sendo que *ad* significaria a preposição para; ao passo que “ministração” teria o significado de ação ou resultado de ministrar, que redundaria em dar, fornecer, proporcionar, servir e executar, por conseguinte, ministrar seria um verbo. Já, em se tratando da palavra pública, a origem seria, também, latina, da palavra “*publicus*”, relativo ao povo, à comunidade, em oposição a privado. Logo, Administração Pública significaria proporcionar ao público, servir ao público, executar em benefício do público (MAZZA, 2012).

Ao longo dos seus 200 anos de formação, a Administração Pública no país tem sofrido constantes mudanças no gerenciamento dos recursos públicos, desde a concepção do patrimonialismo vigente na fase inicial, até os modelos mais recentes de gestão burocrática e gerencial (SILVA, 2021, p. 3).

Tratando do sentido da expressão Administração Pública, Carvalho Filho (2012) leciona que existiria um consenso entre os doutrinadores sobre o caráter duvidoso da referida expressão. Tal imprecisão seria decorrente da extensa gama de tarefas e atividades pertinentes ao objetivo do Estado. Por outro lado, agravando a imprecisão do termo Administração Pública, teríamos o extenso número de órgãos e agentes públicos que a compõem.

Por consequência, o citado autor propõe que a referida expressão seja conceituada sob a ótica dos executores das tarefas inerentes aos órgãos públicos e, por outro lado, das próprias atividades, ensejando, pois, dois sentidos conceituais da Administração Pública, sendo um objetivo e outro subjetivo (CARVALHO FILHO, 2012).

De acordo com o autor Mendanha (2009, p. 59), a “Administração pública deve buscar disponibilizar o máximo de informações sobre os projetos, pois maior será a probabilidade do cidadão de ser mais atuante e eficaz” nas decisões até que sejam aprovadas e colocadas em prática.

Nessa perspectiva, Junior et. al. (2014), afirmam que é necessário que as instituições públicas realizem a promoção da transparência e o estímulo ao controle social para que seja possível um maior acesso ao cidadão quanto as informações da administração pública e por meio disso exercer maior vigilância sobre os atos dos agentes públicos. Dessa forma, a

administração pública contribui no acompanhamento da elaboração dos projetos e gerenciando cada parte na hora de desenvolver.

Estudos, análises e burocracias existem ao desenvolver um projeto no setor público, por isso, é preciso destacar a importância de planejar projetos para que não haja, no decorrer da execução, decisões aleatórias que possam ser prejudiciais para a sociedade.

Projetos do governo são geralmente considerados como tendo características únicas, quando comparados com os do setor privado. O que implica aos projetos públicos restrições legais, no que tange ao uso dos recursos, incluindo a forma de aquisições e prestação de contas ao público (DINSMORE; CAVALIERI 2003; PMBOK 2008).

Nesse sentido, quando se trata de projetos públicos o percurso para se chegar nos resultados e a sua aprovação, envolve mais mãos de obra, equipamentos, serviços, cadeias de materiais e outros recursos, gerando mais gastos que devem ser assistidos pelo órgão público para prestação de contas.

Logo na elaboração desses projetos é necessário demonstrar uma forma de conseguir aceitação da população, então, é importante projetar algo inovador para o povo, pois, torna os gerenciadores mais responsáveis e reconhecidos de acordo com o que for elaborado.

Vale mencionar, que a importância da gestão de projetos na administração pública é de certa forma uma possibilidade de inovação nos órgãos públicos com padronização de ações, metodologias e indicadores reconhecidamente compreensíveis no âmbito dos gestores, possibilitando um novo cenário onde as ações governamentais sejam realizadas diante de planejamentos, programações e controle das tarefas voltadas ao atendimento dos objetivos da administração pública e operacionalizando as pressões de prazos, custos, eficiência e efetividade dos serviços públicos (REIS, et al, 2017, p. 353).

Por ser algo público é preciso que cada proposta passe por muitas análises e ferramentas para que o projeto seja aprovado, de modo que um dos principais requisitos é entregar o que foi construído no prazo devido, isso também, faz parte do planejamento.

Gerenciamento do projeto

Todo gerenciamento é realizado com muito conhecimento para que o projeto não seja executado de qualquer forma, mas seguindo cada processo que nele se aplicará. O gerenciamento de projeto proporciona inúmeras vantagens, agregando valor as demais formas de gerenciamento, além de ser uma ferramenta bastante eficaz em conseguir os resultados que

a empresa precisa dentro do prazo e do orçamento definido. Esta ferramenta possui inúmeras vantagens, mas destaca-se uma considerada essencial é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo, desse modo, quaisquer empreendimentos podem usufruir dos benefícios, ou seja, não importa a complexidade, orçamento e tamanho, ele age em qualquer linha de negócios (MONTES, 2018).

A integração é uma palavra-chave em qualquer processo de gestão. No PMBoK, esta área de conhecimento tem como função a integração de todo o projeto, unificando todos os processos e os coordenando, inclui também, a escolha sobre onde alocar os recursos, fazer escolha sobre alternativas e o gerenciamento das dependências de todas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos (DINSMORE; CAVALIERI 2003; PMBOK, 2008).

Orçamento, planejamento, previsão financeira e comportamento organizacional, são os aspectos e características que devem ser listados ainda na elaboração como forma de integrar um projeto e no conjunto de etapas que precisaram ser cumpridas. Entende-se que, dentro de uma elaboração de projeto, seja ele para rede pública ou rede privada, existem processos técnicos que é voltado para o gerenciamento.

No PMBOK esses tópicos citados oportunizam o planejamento para que seja mais organizado e saber os caminhos a seguir, pois contribui e facilita a aprovação e, sobretudo, o desenvolvimento do projeto voltado para o setor público e que beneficia consequentemente a população.

O Guia *PMBOK – Project Management Body of Knowledge* citado Montes (2018, p. 2), conhecido como o “Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” levantado pelo *PMI - Project Management Institute*, assim, define o gerenciamento de projetos: “É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em projetos com o objetivo de atingir ou até mesmo exceder às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas do projeto”.

Segundo Arrotéia (2014, p. 185), “a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas”. É neste ponto que a aplicação dos conceitos tem seu maior impacto na gestão de projetos.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e

complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (RODRIGUES, 2019, p. 3)

Para garantir que o compromisso assumido pelo profissional quando aceita uma missão é preciso que algumas etapas sejam cumpridas, ou seja, é preciso que seja respeitado os acordos contratuais, a imposição do cliente quanto a qualidade do produto ou serviço, os aspectos ambientais e a manutenção dos relacionamentos técnicos e profissionais envolvidos.

Segundo Arrotéia (2014, p. 185), “o Gerenciamento de Projetos relaciona-se com a efetiva realização das metas de uma organização”. Na concepção do autor a relação estabelecida pela empresa pode ser mais intensa ou menos intensa, depende muito da função do formato organizacional e do produto final que se deseja alcançar.

Dessa forma, logo após a análise dos conceitos de gerenciamento de projetos apresentados, podem e devem ser citados diversas vantagens de se aplicar o gerenciamento de projetos e que conseqüentemente transformam-se em benefícios.

Segundo Torres (2020, p. 2), deve-se destacar como principais benefícios de uma estrutura de gerenciamento de projetos os seguintes pontos:

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda metodologia está sendo estruturada;
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem um problema;
- Adéqua os trabalhos aos mercados consumidores e aos clientes;
- Disponibiliza orçamentos antes do início dos gastos;
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Aumenta o controle gerencial em todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado;
- Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no ambiente ou no mercado competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- Otimiza a alocação de pessoas, materiais e equipamentos necessários;
- Documenta e facilita as estimativas para projetos futuros.

Portanto, o que cabe ao gestor é compreender a importância de cada benefício para a execução das atividades e assim usá-los e aproveitá-los da melhor maneira possível, visando minimizar os processos, tornando-se o menos complexo possível, lidando melhor com as incertezas inerentes da complexidade.

Diante disso, um bom sistema construtivo eficiente, rápido e econômico, junto com bons projetistas e bons construtores, podem ainda não ser suficientes, se por traz disso não existir uma boa gestão da obra.

O papel do gerenciador da obra consiste em com que cada pessoa, desenvolva seu senso de operacional ou projetista, tenha conhecimento dos intuitos e objetivos de tal obra, compartilhando sempre informações com cada elemento produtivo (MOHAMAD; FARIA, 2015).

O papel dos gestores, aproveitando esse momento do mercado e esse favorecimento a gestão de projetos é buscar apoio nos conceitos da administração propriamente dita, disseminando os princípios e as metodologias da gerência de projetos que segundo Arrotéia (2014, p. 182), “consiste em identificar problemas de uma organização e solucioná-los como se fossem projetos, fazendo uso de todas as metodologias e ferramentas do gerenciamento de projetos”.

Desta forma, as empresas conseguem se tornar mais enxutas, temos um exemplo disso no nosso cotidiano, através da terceirização e da redução da pirâmide hierárquica, e implantação de novas equipes de trabalho, conhecidas como equipes multidisciplinares.

De acordo com Torres (2020, p. 2), “normalmente empresas que optam pelo modelo de administração por projetos, são organizações que possuem um elevado número de projetos, em vários estágios de execução, nos diversos níveis organizacionais e geralmente compartilhando do mesmo recurso”.

Portanto, quando a empresa se propõe a adquirir ou permitir a implantação desse modelo administrativo a mesma transparece que vai visar a excelência no alcance dos objetivos através da orientação por projetos norteando as atividades das diversas áreas organizacionais.

Diferença entre projeto público e projeto privado

O projeto público é voltado a população e que é avaliado pela pesquisa qualitativa tendo como base a qualidade do trabalho desenvolvido. Nesse sentido, o que faz da gestão de projetos em órgãos públicos importantes é uso desses recursos para atender a sociedade com os mais variados tipos de projetos (KREUTZ; VIEIRA, 2018).

Esse gerenciamento de projetos tem como ponto central minimizar custos e ao mesmo tempo querer atender a população com uma qualidade melhor de vida. Mas, os recursos são escassos e a sociedade é carente de uma vida melhor (KREUTZ; VIEIRA, 2018).

Os benefícios de projetos privados não são para prioridades sociais. O trabalho que é gerenciado é para o bem do empreendedor, e essa avaliação quem faz é o cliente e quem

ganha é o empresário. A centralidade desse projeto é maximizar os lucros próprios (THAMER; LAZZARINI, 2015).

Contudo, a importância de elaborar e gerenciar projetos deve ser aplicada em qualquer órgão sendo ele público ou privado pois o que vale é o planejamento e as metas que serão alcançadas na hora do trabalho ser executado. Manter o gerenciamento contribuirá para a qualidade do projeto antes, durante e depois (THAMER; LAZZARINI, 2015).

Gerenciamento de riscos, pessoas e tempo

Os riscos são muitos, porém, varia de acordo com os resultados. Com isso, a gestão pública de projetos precisa de uma atenção maior desde o planejar até o executar levando em consideração que o trabalho será desenvolvido para a sociedade, ou seja, o trabalho pode agregar de forma positiva ou negativa na vida da população.

Gerenciamento de riscos, a sistemática de se gerenciar riscos é uma possibilidade real em identificar problemas e achar soluções preferencialmente antes que possam impactar negativamente a organização. Sempre que possível, adiantar-se ao problema já é metade da solução a caminho (REIS, 2017, et al, p. 354).

É preciso lembrar que as organizações públicas precisam desenvolver estratégias para que suas ações possam apresentar resultados satisfatórios. Nesse sentido, o trabalho público possui processos mais lentos, que deixa a desejar para a população. Um projeto bem planejado e acompanhado por um gerente fará com grandes chances de contratempos não aconteça na hora de realizar o trabalho.

Mas para isso acontecer é necessário mais investimento, uma realidade distante para a equipe de planejamento. Com menos investimentos pode ser que no desenvolver das ações o projeto fique inacabado, por isso tantas obras em muitos Estados deixam de ser concluídas, logo, pouco planejamento, pouco investimento e menos gerenciamento nos setores públicos ou privados e resulta em ganhos pouco satisfatórios na execução.

O gerenciamento de pessoas para Tachizawa et al (2001, p. 19), pode ser entendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”.

Dessa forma, o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das

organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade (CARVALHO, 2016).

A gestão de pessoas em projetos procura a todo momento maximizar a produtividade às relações entre o capital e o trabalho, minimizando as possibilidades de conflitos e melhorando o clima organizacional. A mão de obra humana corresponde a conhecimentos, competências e habilidades, ajudando a estabelecer os principais fundamentos na construção de um projeto (REIS, 2017).

Por fim, o gerenciamento de tempo em projetos consiste numa reunião de um conjunto de técnicas e boas práticas que concedem a máxima utilização do tempo e a minimização de qualquer sabotagem ou autolimitação que fazem com que os cronogramas do projeto não sejam cumpridos conforme o planejado.

Procedimentos Metodológicos

Na metodologia é mostrada a organização da pesquisa com a descrição dos recursos utilizados, bem como os instrumentos para a coleta das informações e construção do trabalho. “A pesquisa é aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações provenientes de material gráfico, sonoro ou informatizados” (PRESTES, 2007, p. 30).

Em outras palavras, a metodologia resulta na comprovação exata acerca do tipo de pesquisa utilizada, elementos e tempo necessário à produção do trabalho e dos autores estudados.

Diante disso, segundo os fins, a pesquisa será exploratória e descritiva, e Severino (2007, p. 123) relata da seguinte forma:

A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando o campo de trabalho, no entanto, faz um mapeamento das condições de manifestação desse objeto. No que se refere à pesquisa descritiva, esta faz um detalhamento dos fenômenos. Já a pesquisa explicativa tem funções de registrar e analisar os fenômenos estudados, por sua, faz também a identificação das causas.

Escolher e estabelecer métodos e técnicas de investigação numa pesquisa são trilhas necessárias e de grande importância no comportamento investigativo do pesquisador. Sem

esses caminhos, é possível que os objetivos se percam, distanciando do foco a qual se propõe a natureza da averiguação.

No que se refere aos meios empregados na construção da pesquisa, o método será a pesquisa bibliográfica, mostrando-se mais adequado uma vez que permite um delineamento mais seguro sobre o universo pesquisado:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2008, p. 50).

Conforme Marconi; Lakatos (2009, p. 43), a pesquisa bibliográfica funciona “a partir do levantamento de bibliografia já publicada em livros, revistas, publicações escritas”. No entanto, cabe evidenciar que este tipo de pesquisa não se restringe única e exclusivamente a esses meios. O seu objetivo consiste também em oferecer elementos que fundamentam teoricamente o trabalho, assim como a obtenção de informações atuais do que se pretende mostrar.

Diante disso, a metodologia é parte essencial de todo trabalho científico, trata-se da espinha dorsal do mesmo, pois é através dos métodos adotados é que se chegará ao objetivo proposto no trabalho, que consiste em levantar produções atualizadas e pertinentes sobre processo de planejamento de projetos na gestão pública.

Resultados e Discussões

É de suma importância realizar uma reflexão sobre as diferenciações quando se trata de projetos dentro da gestão pública. A principal delas é que, diferentemente do setor privado, o principal objetivo não está voltado para o lucro, mas sim atender as necessidades das pessoas de uma comunidade e prestar serviços de qualidade (PISA et al., 2013).

De acordo com uma publicação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2011), no Brasil, os projetos públicos precisam fazer parte dos programas governamentais com o objetivo de proporcionar benefícios que ainda estão fora de alcance. Ele busca alcançar os benefícios estratégicos e deve “integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos que compõem os programas de governo”.

É mister destacar que existem algumas peculiaridades que diferenciam os

empreendimentos geridos pela iniciativa pública. Nessa seara, Pisa et al. (2013) destaca que essas diferenças devem ser levadas em consideração desde a idealização do projeto até a sua conclusão. Além disso, os autores envolvidos nessa ideia destacam que a gestão pública precisa estar preparada para gerir situações variadas, e isso envolve diversos órgãos, entidades e segmentos e que nem sempre compartilham os mesmos objetivos ou a maneira que os mesmos serão alcançados, ou seja, nem sempre haverá acordo mútuo entre as partes.

Pisa et al. (2013) discorre sobre as principais diferenças em relação aos projetos da iniciativa pública e privada, sendo importante apontar cada uma delas:

- (i) o aspecto social dos projetos governamentais;
- (ii) a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA);
- (iii) a obediência à Lei 8.666/93 que regula a contratação através de diversas modalidades, contemplando, de modo geral, o menor preço;
- (iv) o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos;
- (v) a existências de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo;
- (vi) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública.

Por outro lado, no entendimento de Santos; Costa (2013), quando se compara os métodos gerenciais aplicados pela iniciativa privada com a pública, imediatamente percebe-se que a iniciativa pública ainda está muitos passos atrás. Alguns elementos contribuem para esse atraso, como por exemplo:

A rigidez da lei de licitações; a descontinuidade administrativa causada pela troca de gestão; a resistência às mudanças; a cultura organizacional presente nos órgãos públicos; a estrutura organizacional quase sempre hierarquizada e departamentalizada; o treinamento quase sempre pontual e não sequencial; a falta de cobrança por controle por parte da sociedade; a falta de ferramentas adequadas para o planejamento e controle; a burocracia; ao conceito de qualidade incipiente; e a desvalorização da área de gestão de projetos dentro dos órgãos públicos.

Por causa desse atraso, percebe-se claramente a existência de uma grande lacuna nessa área e na maioria das vezes decorre da falta de maturidade da gestão de projetos dentro do serviço público e da dificuldade em mudar uma cultura já existente nessas organizações (PISA et al., 2013). Além disso, mesmo que a maior parte dos gestores concordarem em relação à importância dessa área para as organizações, quando existe pouca maturidade no setor imediatamente resulta na utilização de técnicas mais modernas para o gerenciamento dos

projetos (SANTOS; COSTA, 2013).

As práticas de gerenciamento de projetos têm sido de grande importância para as organizações, o seu uso pode estimular o progresso de seus projetos, e conseqüentemente favorecer a administração dos recursos, mesmo com suas diversas restrições típicas de tempo, custo e qualidade do projeto. Essas práticas recebem uma classificação por Suk, Chi, Mulva e Caldas (2017) como sendo processos, métodos ou ferramentas de gerenciamento que podem resultar num melhor desempenho do projeto quando são implementados de forma correta.

De acordo com Alves; Oliveira; Gurgel (2021, p. 12):

Projetos da área pública estão sujeitos aos órgãos de controle governamentais, à exposição mais evidente na imprensa e à cobrança dos próprios beneficiários do serviço público, resultando em maior comprometimento dos administradores públicos com essas demandas. Todo esse conjunto de partes interessadas no projeto resulta em diversos objetivos a serem levados em conta nos projetos do setor público, alguns deles ambíguos e contraditórios.

Para Alves; Oliveira; Gurgel (2021), os projetos no setor privado estão direcionados para uma noção mais generalista e no setor público apresentam-se de forma diferenciada e paralela organização em relação à organização permanente, apresentando dificuldades recorrentes que correspondem ao conceito geral de um projeto.

A Tabela 1 contempla os principais incentivos para promover melhores práticas que permeiam o gerenciamento de projetos. Kerzner (2017) mostra alguns pontos peculiares das prioridades inerentes aos campos privado e público.

Tabela 1 - Incentivos às melhores práticas

Setor Privado	Setor Público
Lucro	Minimização do custo
Competitividade	Entrega dentro do prazo
Eficácia	Eficácia
Eficiência	Eficiência
Satisfação do cliente	Satisfação das partes interessadas
Parcerias	Contratação de fornecedor único

Fonte: Alves; Oliveira; Gurgel (2021).

Pisa e Oliveira (2013) optaram por apontar caminhos para a adoção e aprimoramento

da gestão de projetos na administração pública brasileira e qual forma seria mais interessante para se operacionalizar essa implantação. Os autores dão sugestão sobre o desenvolvimento da gestão de projetos nas instituições públicas somente podem funcionar por meio da criação de escritórios de projetos, a formação de equipes capacitadas que ocupem as três esferas de poder, com foco mais especial à esfera municipal, pelo simples motivo de ter uma carência visível quanto ao seu aspecto técnico.

No entanto, de acordo com a pesquisa, os projetos concluídos em organizações governamentais na maioria das vezes sofrem grandes atrasos do que aqueles que são realizados em organizações do setor privado.

Portanto, diante dos fatores que podem contribuir para uma melhor execução de projetos no âmbito público é de suma importância destacar, conforme já mencionado anteriormente, a maturidade em projetos. A maturidade acarreta na gestão da qualidade total que, por meio de ferramentas que são próprias para a situação, busca aferir o desempenho dos processos organizacionais de forma a obter maior eficiência organizacional.

Considerações finais

Durante o desenvolvimento do trabalho e diversas pesquisas realizadas, descobriu-se que gerenciar e planejar projetos públicos desafiam os profissionais da administração porque requer atenção e diversos processos que são necessários para serem executados com responsabilidade, sem decisões aleatórios e sem quebra de prazos, para que se chegue ao objetivo final de beneficiar à população.

O estudo em questão ainda conseguiu analisar as dificuldades que existem nesse processo de elaboração, pois na administração pública é fundamental um auxiliar antes e durante os processos de execução. Na área pública é a diferenciação e exigências da sociedade, que é diferente do setor privado onde essa necessidade não possui interesses da população.

São grandes os investimentos públicos, são grandes as burocracias e os riscos, mas possuindo o gerenciamento antes e durante o projeto ao ser realizado obterá bons resultados. Ou seja, com esse controle de elaboração e superação de desafios o gerenciador apontará um estímulo para controle social onde as informações sejam compartilhadas cumprindo os objetivos, as metas e o prazo de conclusão.

Os resultados desse estudo, demonstraram que, para se concretizar um projeto, logo após a decisão de implantá-lo, é de suma importância ter aporte de recursos financeiros, comumente recursos com restrição de disponibilidade orçamentária, que têm custo para a sociedade e para os quais se busca algum benefício para comunidade em geral. Assim, é recomendável realizar estudos preliminares sobre o uso desses recursos na área da Administração Pública.

Por fim, conclui-se que, o gerenciamento de projetos no setor público decorre de uma necessidade para evoluir e consolidar um modelo de gerência eficiente, por isso, a elaboração e análise de projetos na gestão pública realizada com comprometimento e organização oferece alguns benefícios, são eles: redução de custos; melhora na gestão de pessoal; transparência nos processos; facilidade na criação de planos estratégicos; identificação dos principais problemas e possibilidade de uso de softwares específicos.

Referências

ALVES, Thales da Costa Lago; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Moraes. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. **Revista de Gestão e Projetos – (GeP)** 12(2), maio/ago. 2021.

ARROTÉIA, Aline Valverde. Gestão de projetos e sua interface com o canteiro de obras sob a ótica da Preparação da Execução de Obras (PEO). **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 14, n. 4, p. 183-200, out./dez.2014.

CAMPOS, Luiz Fernandes. **Gestão de Projetos**. Disponível em: <https://bit.ly/3l4aLSQ>. Acesso em: 26 set. 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 17 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

CARVALHO, Claudinê Jordão de. **Elaboração e Gestão de Projetos**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

COSTA, Edilson Fernandes da, et al. Percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino sobre a gestão de projetos. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.222-231, 2021.

COSTA, Marli; TERRA, Rosane. **O papel da administração pública**: Breves apontamentos sobre a reforma estatal como fomentadora de inclusão social sob o viés de direitos fundamentais, cidadania e o papel do terceiro setor. Disponível em: <https://bit.ly/2Yeh7Wv>. Acesso em: 27 set. 2021.

DINSMORE, C. e CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”. Rio de Janeiro, QualityMark, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Justiça do TRT da 18ª Região (GO). **Governança do TRT-18 lança nova metodologia de Gerenciamento de Projetos (versão 6.0)**. Disponível em: <https://bit.ly/313VKQX>. Acesso em: 27 set.2021.

JÚNIOR, T. M. O.; JORDÃO, C. S.; JUNIOR, J. L. P. C. Transparência, monitoramento e avaliação de programas no Brasil: em busca de opacidades que podem restringir o exercício do controle social. **Revista do Serviço Público**, Brasília 65 (1): 25-47 jan/mar 2014.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. **A Gestão de projetos no setor público**: os desafios de suas especificidades. *Revista de Gestão Pública: práticas e desafios*. v. 09, n. 1 (2018).

LIMA, Ryan Aleff Araujo. **Gestão de projetos na administração pública**: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gest%C3%A3o-de-projetos-na-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblicaum-instrumento-para-o-planejamento-e-desenvolvimento>. Acesso em: 15/03/2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 2 Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENDANHA, G. M. O direito de acesso à informação como fundamento da transparência. **Revista da CGU**, Brasília, v. IV, n. 6, p. 59-70, set. 2009.

MOHAMAD, Gihad; FARIA, Marcio S. (2015). **Construção em alvenaria estrutural – materiais, projetos e desempenho**. São Paulo, SP, Blucher.

MONTES, Eduardo. **O que é Gerenciamento de Projetos?** Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/o-que-e-gerenciamento-de-projetos>. Acesso em: 10/03/2022.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia PMBOK para gerenciamento de projetos**. Disponível em: <https://bit.ly/3A5KhVg>. Acesso em: 30 set. 2021.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G.. **Gestão de projetos na Administração Pública**: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Anais. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 5. ed. PMI Standard, 2013.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. 3ed. São Paulo: Respel, 2007.

REIS, Ana Cecília Duarte; et. al. A Gestão de Projetos no Âmbito da Administração Pública: Uma Visão Estratégica. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 05. Ano 02, Vol. 01. pp 353-365, Julho de 2017. ISSN:2448-0959.

RODRIGUES, Thales Volpe. **A importância do gerenciamento de projetos para pequenas e médias empresas**. IX Congresso Brasileira de Engenharia de produção. Ponta Grossa, PR, Brasil, 04 a 06 de dezembro de 2019.

RORATO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto. **Fatores de Risco no Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas**. Disponível em: <https://bit.ly/2Y9it4X>. Acesso em: 29 set. 2021.

SANTOS, C. S.; COSTA, C. C. M.. **Gerenciamento de projetos na administração pública**. In: ENEGEP, 33. Anais. Salvador, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo. Cortez, 2007.

SILVA, Thiago Sousa. **A utilização do “sistema de convênios – SICONV” para gestão de Recursos Públicos Federais no Município de Imperatriz – MA**. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento 20 a 22 de outubro de 2014.

SUK, S. J., CHI, S., MULVA, S. P., & CALDAS, C. H. (2017). Quantifying combination effects of project management practices on cost performance. **KSCE Journal of Civil Engineering**, 21(3), 603-615.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Parabela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THAMER, Rogério; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. Projetos de parceria público-privada: fatores que influenciam o avanço dessas iniciativas. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 49(4):819-846, jul./ago. 2015.

TORRES, Ernane de Jesus. **Modelo de Gestão de Projetos para Empresas de Desenvolvimento de Software**. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/1583. Acesso em: 03/03/22.

VARGAR, R. V. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 5.edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

ZIMMERMANN, Andrea. **Planejamentos de projetos do setor Público**. Disponível em: <https://bit.ly/3otSNva>. Acesso em: 28 set. 2021.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

MORAIS, David Maycon Ribeiro; SILVA, Thiago Sousa. Elaboração e Análise de Projetos na Gestão Pública. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 404-420, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 11/04/2022;

Aceito 19/04/2022;

Publicado em: 30/05/2022.