
Boas práticas no gerenciamento de aquisição em projetos no setor público: uma revisão sistemática de literatura

Victoria Veras¹ <https://orcid.org/0009-0008-9675-5008>Fernando da Silva Pereira² <https://orcid.org/0000-0002-7139-8314>*Recebido em: 14/12/2023**Aprovado em: 02/04/2024*

Resumo

O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de metodologias com etapas definidas e detalhadas para controlar as entregas de acordo com o planejamento e o acompanhamento. Embora cada projeto tenha sua especificidade e características distintas, existe uma base metodológica comum centrada no planejamento e monitoramento dos entregáveis. A eficiência na gestão de projetos é crucial para o sucesso, tanto para grandes organizações quanto para o setor público, onde a prestação de serviços é enfaticamente delimitada na qualidade e com os cuidados necessários para o atendimento dos interesses sociais. Quando comparado as necessidades do setor privado, em termos de entregas, o foco sobressai no controle de custos e na qualidade da estrutura organizacional. Sob esse ponto de vista, este trabalho foca na gestão de projetos no setor público, especialmente na gestão de compras e análise dos processos de aquisição. Como resultado, o trabalho apresenta uma análise crítica compara a gestão de aquisições no setor público brasileiro com os preceitos do setor privado, conforme o PMBOK (PMI, 2021). O trabalho destaca a importância de garantir princípios da administração pública, como eficiência, legalidade, publicidade, moralidade e impessoalidade, sem renunciar as boas práticas de Gerenciamento de Projetos do setor privado.

Palavras-chaves: gerenciamento de projetos; aquisições; setor público; PMBOK.

Código JEL: H570, H110

¹ Graduada em Engenheira Sanitarista e Ambiental na Universidade Federal do Pará; com MBA em Gestão de Projetos pela USP/ESALQ e Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade de Ensino Ideal. E-mail: victoriaveras_@hotmail.com.

² Economista (UNESP), Mestre em Engenharia de Produção (USP), Doutorando em Administração (FEI-SP) e professor na Fundação Hermínio Ometto (FHO). E-mail: fersilper@gmail.com.

Good practices in procurement management in public sector projects: a systematic literature review

Abstract

Project management involves the application of methodologies with defined and detailed stages to control deliveries according to planning and monitoring. While each project has its specificity and distinct characteristics, there is a common methodological foundation centered around planning and monitoring deliverables. Efficiency in project management is crucial for success, both for large organizations and the public sector, where service provision is emphatically delineated by quality and the necessary care to meet social interests. When compared to the needs of the private sector in terms of deliveries, the focus stands out on cost control and the quality of the organizational structure. From this perspective, this work focuses on project management in the public sector, particularly in procurement management and the analysis of acquisition processes. As a result, the paper presents a critical analysis comparing the management of acquisitions in the Brazilian public sector with the principles of the private sector, as outlined in the PMBOK (PMI, 2021). The study underscores the importance of ensuring public administration principles such as efficiency, legality, publicity, morality, and impartiality, without relinquishing the best practices of Project Management adopted in the private sector and disseminated in the PMBOK.

Keywords: *project management; procurement; public sector; PMBOK.*

Introdução

Um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados, conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos previamente definidos e estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade (PMI, 2008).

Atualmente, o gerenciamento de projetos é definido como a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas para atender aos requisitos de um projeto (Valle, 2015). O gerenciamento de projetos consiste em aplicar metodologias com etapas definidas e detalhadas com a finalidade de controlar os entregáveis a partir planejamento e monitoramento. Essas definições de metodologia são singulares para cada tipo de organização, considerando que cada projeto obtém sua especificidade e características que os diferenciam dos demais, conforme as boas práticas de gerenciamento difundidas no PMBOK (PMI, 2021).

De acordo com Mendes (2006) e Belassi e Tukel (1996), a gestão de projetos bem aplicada deve levar as organizações não somente aos melhores resultados em um curto prazo, mas também para a competitividade como um diferencial estratégico das empresas. Portanto, a eficiência no gerenciamento de projeto, não é um grande desafio exclusivo entre as grandes organizações mundiais, é uma métrica crítica na análise dos casos de sucesso nas organizações que, segundo o autor, é um caso de sobrevivência. Dentro do processo de globalização, com as constantes mudanças

socioambientais e econômicas, o mercado se torna um ambiente competitivo e dinâmico, o que força às organizações oferecer respostas imediatas e sólidas aos desafios que são impostos. Como consequência, os processos organizacionais podem ficar vulneráveis à medida que sofrem influência do mercado externo.

No que se refere ao setor público, conforme o Princípio da Administração Pública, caput do artigo 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, o desenvolvimento da eficácia do setor administrativo enfaticamente conceitua-se em prestar o serviço com a qualidade de atendimento necessário para sanar os interesses sociais.

No Art. 37 da Constituição Federal, também é destacado que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1998a).

De acordo com Moraes (1999), o princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social.

Com relação aos serviços prestados pelo Estado, segundo Santos *et al.* (2011), a promoção de melhoria contínua na qualidade dos serviços assemelha-se às práticas do setor privado quanto a necessidade de adoção de estratégias de gerenciamento de projetos para a promoção de resultados de sucesso nos planos governamentais. Tanto a necessidade do setor privado quanto o alcance de metas públicas no que se refere aos entregáveis, segundo Santos *et al.* (2011), estão pautadas no princípio da eficiência, fator esse que norteia o gerenciamento de projetos, tendo como referência o controle dos custos, a gestão da qualidade e a estrutura organizacional, por exemplo.

Sob a ótica do PMBOK (PMI, 2021) e PMBOK Government Extension (PMI, 2006), o gerenciamento das aquisições é umas das principais áreas de gerenciamento de projeto que desassemelha o setor público do setor privado. Nesta área de conhecimento, há limitações na administração pública quanto ao processo de aquisição, devendo esse ser executado em concordância com as normas e legislações vigentes.

Tendo este contexto como prisma, esta pesquisa buscou identificar quais as questões centrais ligadas à gestão de aquisições no setor público são abordadas na literatura e como tais questões estão sendo discutidas neste momento, a luz das boas práticas adotadas no setor privado, presentes no PMBOK (PMI, 2021).

O trabalho se justifica pela importância do processo de aquisições na execução dos projetos no setor público e suas implicações ligadas aos princípios e processos da Administração Pública que inserem particularidades à discussão que não se apresentam nos processos executados pelas organizações privadas.

A seção a seguir apresenta os materiais e métodos que foram adotados para a execução deste trabalho, logo em seguida, é apresentada a discussão sobre o tema propriamente dita, com o tópico “Resultados e Discussões”. O último tópico apresenta as Considerações Finais referentes ao trabalho e, ao final, são apresentadas todas as referências bibliográficas que foram utilizadas nesta pesquisa.

Referencial teórico

A definição de sucesso de um projeto é altamente influenciada pelo ambiente organizacional ao seu redor (Belassi; Tukel, 1996). Há fatores organizacionais que aumentam a chance de sucesso de um projeto, enquanto outros o ameaçam (Ruskin; Estes, 1986).

Um bom projeto, deve considerar a o alcance do objetivo proposto, envolvendo uma série de atividades a serem desenvolvidas dentro de uma especificação e recursos previamente definidos. Os princípios de gerenciamento de projetos, segundo Moraes (2012), com o uso de metodologias e a implantação da cultura de projetos pode ser realizada para garantir a aplicação dos princípios de forma padronizada buscando atender as necessidades das organizações.

Segundo Spudeit e Ferenhof (2017), o surgimento do PMI e do Guia PMBOK foi através da necessidade crescente de estabelecer diretrizes que auxiliariam no desenvolvimento dos projetos, portanto, um grupo de gestores empresariais, ao compartilharem os principais cases de sucesso e de fracasso, desenvolveram técnicas e ferramentas para guiar futuros projetos reduzindo o risco geral de fracasso.

O Project Management Institute (PMI, 2021), define o Gerenciamento de Projetos como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos. O Guia procura orientar o trabalho do projeto com foco nos resultados usando uma ampla gama de abordagens (como preditiva, híbrida e adaptativa). A sétima edição do PMBOK, abre um novo olhar quando as abordagens no gerenciamento de projeto, demonstrando que a medida do sucesso está na entrega de valor focado nos resultados.

O planejamento das aquisições é definido pelo início do processo de gerenciamento das aquisições e engloba as principais tomadas de decisões do projeto. A necessidade de adquirir produtos e serviços externo ao projeto, deve ser definido com base no planejamento principal do projeto, atentando para o objetivo, cronograma, custo e riscos (Maia *et al.*, 2007). De acordo com o PMBOK (PMI, 2017), cada projeto deverá adequar a forma de gerenciar as aquisições e estabelecer critérios de avaliação da aquisição, o gerente de projeto não somente abordará o melhor vendedor, como compartilhará os riscos e as recompensas de um projeto. Na administração pública, a fase de planejamento da aquisição é considerada como fase interna do processo licitatório. Nessa fase de planejamento, o gestor público observa os principais pontos para a tomada de decisão sobre fazer ou não a licitação e o tempo do processo de licitação. Segundo Moraes (2009), o tempo da licitação é um dos principais itens avaliados pela administração pública, por conta da morosidade do processo licitatório. Porém a tomada de decisão é o item que exige transparência pública, pelo histórico de corrupção em decisões políticas, ultrapassando os critérios técnicos.

Ao analisar o art. 3º da Lei Federal n. 8.666/93 (Brasil, 1993), há uma previsão a respeito do princípio da vantajosidade, no sentido de que deve ser escolhida a proposta mais vantajosa para a Administração. Identifica-se alguns componentes de planejamento de aquisições que se assemelham as etapas apresentadas no PMBOK, seguindo uma lógica metodológica processual e organizacional apesar da diferença na execução (Carvalho; Silva, 2023).

No desenvolvimento comparativo entre os processos descritos no PMBOK e na Lei Federal de licitações 8.666/93, é observado a similaridade estrutural nos

processos organizacionais, apesar da diferenciação dos fatores burocráticos e dos princípios administrativos entre eles (Morais, 2009).

Procedimentos Metodológicos

O delineamento da pesquisa foi desenvolvido para compreender e estrutura intelectual para a melhor análise comparativa do tema proposto. Portanto, a abordagem metodológica utilizada foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL ou SLR - Systematic Literature Review / Systematic Review). Segundo Tranfield, Denyer e Smart (2003), O Processo De Revisão Sistemática de Literatura fundamentalmente gerencia a diversidade de conhecimento dentro de uma área de pesquisa específica em três estágios de desenvolvimento: planejamento, condução e disseminação dos resultados.

A estratégia a ser abordada no escopo do trabalho foi desenvolvida conforme o protocolo de Tranfield, Denyer e Smart (2003), ou seja, foram empregadas técnicas e instrumentos de pesquisa documental através de levantamentos de publicações oficiais, instrumentos operativos e legislação sobre o setor de gerenciamento de aquisição no setor público; tendo em vista que o objetivo do trabalho é obter direcionamento de boas práticas no gerenciamento de projeto no setor público a partir de uma revisão de literatura (RSL) através de bancos de dados de artigos científicos.

Análise dos resultados

A fim de identificar estudos relevantes, uma pesquisa sistemática da literatura foi realizada nas principais bases de dados eletrônicas, incluindo Scopus e Web of Science. A busca foi realizada com as seguintes palavras-chave: “Government” e “Project Management” e “Acquisition Management” ou “Public Bidding” ou “BID”, e os resultados foram limitados a estudos publicados dos últimos três anos, por se tratar da mudança no marco regulatório da lei de licitação pública brasileira e da atualização do Guia PMBOK (PMI, 2021).

O processo de busca foi dividido em três etapas: (i) Os artigos foram selecionados por título e resumo para determinar sua relevância para a questão de pesquisa. (ii) os textos completos dos artigos selecionados foram revisados e avaliados a sua elegibilidade. (iii) as listas de referências dos artigos incluídos foram pesquisadas manualmente para estudos adicionais relevantes.

A Tabela 1, descreve o protocolo de categorização adotado na Revisão de Literatura:

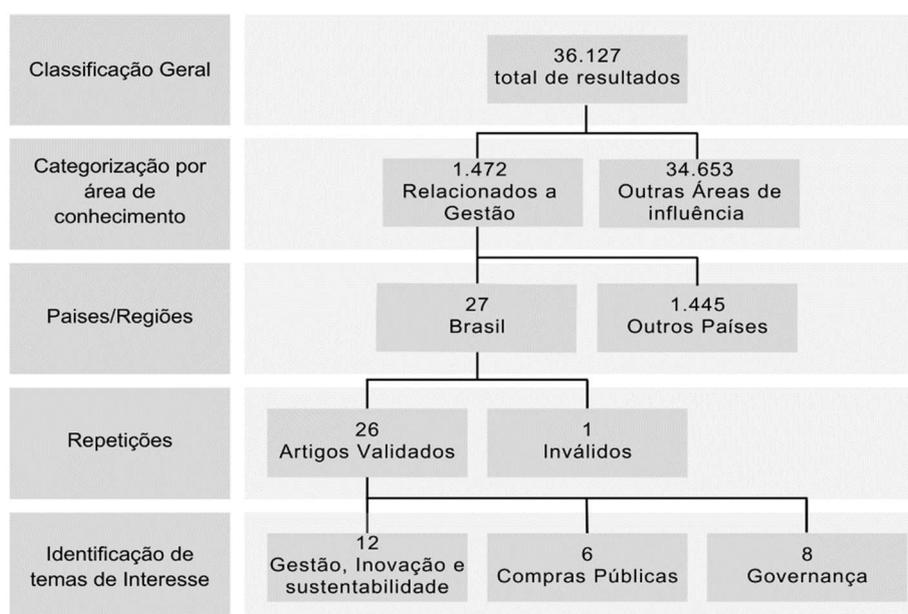
Tabela 1 – Protocolo para categorização de revisão da literatura

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Delimitação da questão a ser pesquisada	Há similaridades no processo de aquisição do setor público a luz do Guia PMBOK?
Dados de Busca	(“Government” AND “Project Management” AND “Acquisition Management” OR “Public Bidding” OR “BID”)
Critérios de seleção de artigos	Critérios de Inclusão: (1) artigos que abordam o tema de gestão de compras nos setores público e privado. (2) Texto disponível online (3) artigos que utilizaram a legislação brasileira como estudo de caso (4) Parâmetro cronológico: 2020 – 2023 (5) Idioma: português, inglês e espanhol
Avaliação dos artigos	Avaliação e categorização dos artigos com auxílio do Softwares MS Office Excel.
Síntese e interpretação dos dados	Realização com o auxílio do MS Office Excel e VOSviewer.

Fonte: Elaboração própria.

Após o processo de seleção, um total de 26 artigos foram incluídos na análise final. Os artigos foram cuidadosamente revisados e analisados, e os dados relevantes para a pesquisa foram extraídos com a finalidade de identificar os principais temas e conceitos relacionados à gestão de compras públicas. Essas etapas são evidenciadas na Figura 1.

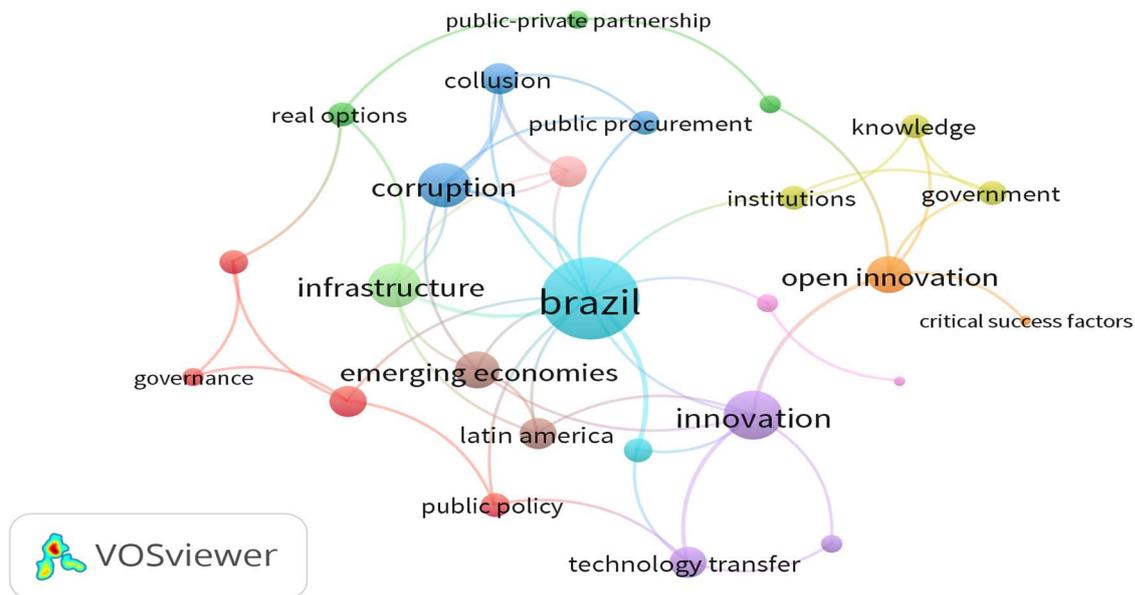
Figura 1 – Seleção dos Artigos



Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa identificou vários conceitos-chave relacionados à gestão de compras públicas e privadas, conforme a exposição da Figura 2.

Figura 2 – Mapa de Co-ocorrência das palavras-chave do RSL - 2020 a 2023



Fonte: Elaboração própria, a partir do software VOSviewer (ECK; WALTMAN, 2023).

Na avaliação da estrutura analítica da Figura 2, destacam-se palavras-chave como: Brasil, inovação, governo, corrupção e fatores críticos de sucesso associados com pilares fundamentais de área de conhecimento do Guia PMBOOK (PMI, 2021).

A revisão da literatura identificou diversos temas relacionados à gestão de aquisições, a análise constatou que o processo de gestão de aquisições no setor público no Brasil enfrenta desafios significativos, incluindo questões de transparência, responsabilidade e corrupção (Sturmer *et al.*, 2022). Após a realização da RSL, ficou evidente que vários aspectos das compras públicas estão relacionados à gestão de riscos. Embora os artigos selecionados possam não ter focado explicitamente na gestão de riscos, o conceito está presente ao discutir os desafios das compras públicas.

A busca chegou a um total de 11 estudos, apresentados na Tabela 2, que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão. Os estudos foram publicados entre 2020 e 2023, sendo a maioria deles (56%) publicado em 2022. Os estudos foram realizados no Brasil, apesar de que o volume de pesquisa para o país só represente 2% em relação ao panorama de pesquisa científica no banco de dados. No desenvolvimento da RSL, um artigo abordou um comparativo com o Reino Unido, que enriqueceu a pesquisa, uma vez que evidenciou as diferenças presentes em realidades sociais e econômicas distintas. Durante os procedimentos de extração de dados foi realizada a categorização e organização das informações coletadas para análise. Especificamente, para os seguintes aspectos do protocolo da RSL: local do estudo, tema e foco, objetivo e principais resultados.

Tabela 2 – Base para a revisão com indicadores dos periódicos

Autores	Título	Ano	Publicação
Pigola e Costa	In search of understanding about knowledge and learning on innovation performance [Em busca de compreensão sobre conhecimento e aprendizagem sobre desempenho em inovação]	2022	Scientometrics
Araújo, Miranda e Mota	Classification model for bid/no-bid decision in construction projects Modelo de classificação para a decisão de licitação/não licitação em projetos de construção	2021	Institute of Knowledge
Nubiato e Delazari	O Cenário de Editais de Licitação Pública de Sistema de Informação Territorial para Administrações Municipais: Diagnostico e Proposta de Requisitos Utilizando Técnicas de Engenharia de Requisitos	2021	Revista Brasileira de Cartografia
Sorte Junior	Pursuing ways to improve the Brazilian procurement system: a comparison between the framework agreements in the United Kingdom and the Brazilian price registration system [Buscando formas de melhorar o sistema de compras brasileiro: uma comparação entre os acordos-quadro no Reino Unido e o sistema brasileiro de registro de preços]	2022	Journal of Public Procurement
Sturmer, Garcia, Pereira e Peres	Public purchases: a systematic review of challenges and opportunities; [Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios]	2022	Atoz
Santos e Cabral	Public procurement capabilities as engines for collaboration and enhanced performance in complex projects [Recursos de contratação pública como motores de colaboração e desempenho aprimorado em projetos complexos]	2022	International Journal of Operations and Production Management
Carvalho e Da Silva,	Challenges of national sustainable development in public procurement: an integrative review [Desafios do desenvolvimento nacional sustentável em licitações públicas: uma revisão integrativa]	2023	Revista de Direito
Aragão e Fontana	Guidelines for public sector managers on assessing the impact of outsourcing on business continuity strategies: a Brazilian case [Diretrizes para gestores do setor público na avaliação do impacto da terceirização nas estratégias de continuidade de negócios: um caso brasileiro]	2023	Journal of Global Operations and Strategic Sourcing
Oliveira e Reinert	Programas de conformidade como instrumentos na concepção das compras públicas sustentáveis: uma revisão da literatura	2021	Práticas em Gestão Pública Universitária
Santos e Reis	Theoretical trends in risk management in sustainable public procurement: A bibliometric analysis based on the scopus and web of science databases [Tendências teóricas do gerenciamento de riscos em compras públicas sustentáveis: Uma análise bibliométrica a partir das bases scopus e web of science]	2020	Revista de Gestao Social e Ambiental
Wood Jr e Moraes	Organizing for sustainable development: A multi-stakeholder project in the Amazon	2022	Journal of cleaner production

Fonte: Elaboração própria.

Os artigos foram classificados em quatro temas principais: marcos legais e regulatórios, processos de compras, desafios e oportunidades.

O impacto do marco legal na gestão de compras foi um tema amplamente explorado na literatura. Santos e Reis (2021) investigaram a incorporação à legislação brasileira dos critérios de compras públicas. Com a promulgação da Lei de licitação, que regulamenta os processos de licitações públicas no Brasil, é estabelecido procedimentos e requisitos rígidos como uma estrutura fundamental para as licitações públicas, destinada a garantir transparência, equidade e responsabilidade no processo de licitação (Oliveira; Reinert, 2021; Santos; Reis, 2021), que devem ser seguidos pelos órgãos públicos.

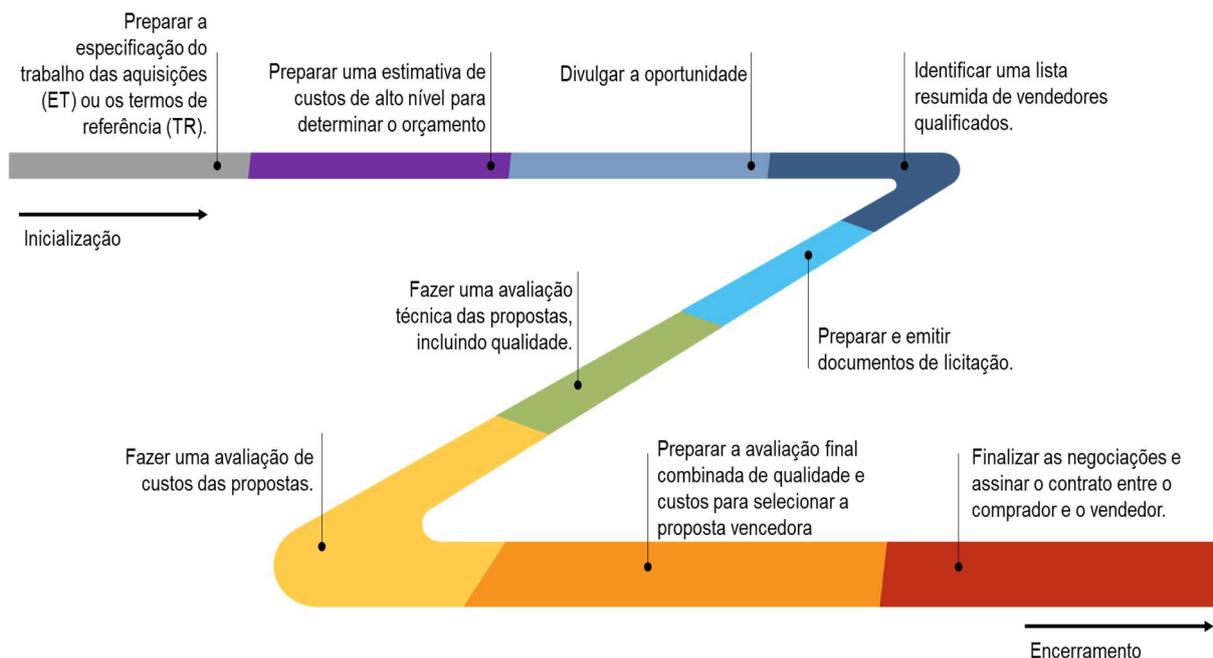
No entanto, segundo Oliveira e Reinert (2021), foi constatado por agentes públicos que a legislação era percebida como excessivamente complexa e burocrática, dificultando o cumprimento e inflexibilizando o seu uso em alguns casos de mudanças de estrutura ou em casos de emergência. Outro ponto importante, é a escassez de profissionais qualificados e com expertise em gestão de compras. Sanções legais, processos administrativos e baixa remuneração, dificultam a contratação de profissionais qualificados, segundo o autor. De acordo com Sturmer *et al.* (2022), o arcabouço legal das compras públicas no Brasil tem passado por frequentes alterações e atualizações, tornando-o ainda mais desafiador para o profissional da área. Sanções legais, processos administrativos e baixa remuneração, dificultam a contratação de profissionais qualificados. Segundo Nubiato e Delazari (2021), a baixa qualidade dos editais licitatórios é uma das consequências da escassez de profissionais qualificados, os estudos abordados pelos autores Aragão e Fontana (2023), apontam que a maioria dos instrumentos de licitação não apresentam linguagem clara e objetiva com especificações usuais de mercado, também foi possível verificar uma tendência de similaridade entre os requisitos contidos nos documentos analisados, com propósitos e contexto muito parecidos, sem considerar a particularidade e especificidades de cada ente administrativo.

Dentro desse contexto o Guia PMBOK (PMI, 2021), apoia que o domínio de desempenho do planejamento precisa ser proativo, e possuir uma abordagem com foco nos resultados e nos entregáveis do projeto. É necessário que a equipe de aquisição tenha expertise em todo o processo de seleção, gerenciando as aquisições e estabelecendo critérios de avaliação da aquisição, de forma que o gerente de projeto não somente abordará o melhor vendedor, como compartilhará os riscos e as recompensas de um projeto (PMI, 2021). Em contrapartida, O Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) reconhece que a equipe do projeto é um dos principais ativos de uma organização e enfatiza a necessidade de desenvolver constantemente suas habilidades, conhecimentos e competências para alcançar os objetivos do projeto de forma eficiente e eficaz.

Aragão e Fontana (2023), destacam a importância do desenvolvimento contínuo das habilidades, conhecimentos e competências dos membros da equipe. Investir na formação profissional resulta em maior eficiência na execução das atividades do projeto, enfrentamento de desafios e adaptação a mudanças. Além disso, equipes capacitadas demonstram maior motivação e engajamento, contribuindo para a qualidade dos entregáveis.

O Guia estabelece os principais processos referentes ao planejamento da aquisição, para este trabalho, esses processos são descritos na Figura 3.

Figura 3 – Passos típicos do processo de aquisições segundo o PMBOK



Fonte: Elaboração própria, a partir do PMBOK (PMI, 2021).

A Figura 3 demonstra os passos típicos do processo de aquisição de acordo com o PMBOK (PMI, 2021). Na comparação entre os processos de aquisição entre o PMBOK (PMI, 2021) e o processo de compra governamental, é observado a similaridade estrutural nos processos organizacionais, apesar da diferenciação dos fatores burocráticos e dos princípios administrativos entre eles (Carvalho; Silva, 2023; Oliveira; Reinert, 2021).

Sobre os aspectos legais, segundo Sturmer *et al.* (2022) e Sorte JR. (2022), ambos os processos visam garantir que os bens e serviços sejam adquiridos de maneira eficiente, eficaz e em conformidade com os regulamentos e padrões relevantes. No entanto, o processo de compras do governo é fortemente regulamentado e sujeito a requisitos legais rígidos, enquanto o setor privado tem mais flexibilidade no gerenciamento dos processos de compras.

De acordo Sturmer *et al.* (2022), a autonomia no setor privado possibilita uma adaptação rápida às necessidades específicas, o que resulta em maior agilidade e eficiência. Entretanto, Oliveira (2022) destaca que a ausência de procedimentos legais pode prejudicar a transparência, equidade e o combate à corrupção nas aquisições.

Para garantir a integridade é fundamental que as organizações estabeleçam seus próprios instrumentos. Conforme Oliveira (2022) menciona, a implementação de políticas éticas, compliance e governança é essencial para assegurar uma abordagem justa e que tenha condições de impedir a corrupção nas compras. Além disso, a certificação em normas de qualidade, como a ISO 9001, fortalece práticas padronizadas e transparentes no setor de aquisições.

Sorte JR. (2022), apresenta um outro ponto importante: ele realizou a comparação entre o Lei de Compras Públicas do Brasil e do Reino Unido e constatou que as limitações do processo licitatório devem obedecer ao princípio da eficiência de

gastos. Isso significa que, ao focar exclusivamente no aspecto legal do processo, a aquisição pode ser prejudicada pela baixa eficiência econômica. Portanto, é fundamental considerar a busca por maior eficiência e economia ao realizar compras públicas, além de atender aos requisitos legais.

Em projetos complexos envolvendo setores privados, a colaboração é promovida por mecanismos como pressões institucionais, características contratuais e aspectos de socialização e aprendizagem organizacional (Pigola; Costa, 2022). No entanto, quando se trata de organizações públicas, práticas colaborativas em compras públicas podem ser dificultadas por características comuns, como dificuldade na tomada de decisões pelos líderes, interferência de diversas partes interessadas, rigidez burocrática e interesses particulares (Santos; Cabral, 2022). Esses fatores podem impor desafios à busca de colaboração efetiva em projetos.

Os artigos identificaram diversos fatores que influenciaram o desempenho das compras, como seleção de fornecedores, gestão de contratos e controle de custos (Carvalho; Silva, 2023; Oliveira; Reinert, 2021). Alguns artigos também destacaram a importância de alinhar as práticas de compras com as metas e objetivos organizacionais, como sustentabilidade, inovação e responsabilidade social (Araújo; Alencar; Mota, 2022).

A comunicação eficaz entre as partes interessadas também é crítica para uma aquisição bem-sucedida. Conforme observado por Sorte JR. (2022), as falhas de comunicação podem causar atrasos e erros significativos nos processos de aquisição. Portanto, é importante estabelecer linhas claras de comunicação entre as partes interessadas e garantir que todas as informações relevantes sejam compartilhadas de maneira oportuna e eficaz.

Por mais simples que pareçam os processos de compra, existem vários fatores de risco que podem prejudicar sua eficácia e apresentar desafios a serem superados (Sturmer *et al.*, 2022). Essas definições ficam claras no estudo de Santos e Cabral (2022), sobre a existência de três capacidades críticas de compras públicas entre os compradores públicos. A primeira é a capacidade de "oferta e contrato", que abrange a capacidade de adquirir, negociar, estabelecer relações contratuais e supervisionar os contratantes principais. A segunda capacidade é o conjunto de habilidades de "gerenciamento de partes interessadas", que envolve o gerenciamento de relacionamentos com partes interessadas significativas, incluindo unidades públicas que exigem projetos complexos e órgãos de auditoria. Finalmente, a terceira capacidade é a "gestão do conhecimento", que se concentra em capturar e utilizar o conhecimento adquirido ao longo do tempo conforme necessário.

Segundo Sorte JR. (2022), a falta de competências e capacidade tecnológica das empresas, aliada à ausência de uma política formal de inovação e desorganização na oferta de produtos por parte do Estado, dificulta a promoção de compras inovadoras que possam estimular o desenvolvimento local. Podendo ser superada pela ampliação de demanda do Estado por inovações e adotando uma visão inovadora por parte do Governo e Compradores Públicos.

Outro ponto importante abordado pelos estudos é a implementação de políticas sustentáveis nos processos de aquisição. Sob a ótica de Sturmer *et al.* (2022), foi destacado o potencial das compras públicas para promoção da sustentabilidade e geração de benefícios ambientais e sociais.

Sobre a questão da sustentabilidade nos processos de aquisição, em contrapartida, o Guia PMBOK (PMI, 2021), traduz como boa prática a implementação do ESG (Environment, Social and Governance) pelas organizações. As práticas ESG,

são voltadas para o desenvolvimento empresarial sustentável, compliance, ética, transparência e boa governança que vão além da mera incorporação de responsabilidade social e ações filantrópicas. Essas práticas envolvem a reparação dos efeitos negativos causados pelo objeto contratado e o estabelecimento de uma cultura voltada para o bem-estar da sociedade, da comunidade, dos colaboradores e de todos os envolvidos no espectro da companhia (Wood; Morais, 2022). A cultura ESG não é uma novidade nem um fenômeno recente, a preocupação com a preservação do meio ambiente no setor público assume relevância constitucional, visto que a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 225, estabelece que todos têm direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado (Brasil, 1988a). Além disso, determina que tanto a coletividade quanto o Poder Público têm o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. O Poder Público também é incumbido de promover a conscientização pública para a preservação ambiental, conforme o §1º do art. 225 (Marx, 2021).

Nesse contexto, é fundamental que as instituições públicas demonstrem comprometimento com o desenvolvimento sustentável e o respeito ao meio ambiente. Isso começa com a adoção de uma gestão interna voltada aos princípios da sustentabilidade ambiental (Freitas, 2012). Existem várias iniciativas que visam incentivar organizações públicas a adotar práticas sustentáveis e incorporar critérios de sustentabilidade em suas operações. Um exemplo é o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) do Ministério do Meio Ambiente (Araújo; Ludewigs; Carmo, 2015). Esse programa tem como objetivo sensibilizar e engajar órgãos públicos para que incorporem práticas sustentáveis em suas rotinas de trabalho e na promoção de licitações sustentáveis.

Na prática, segundo Sturmer *et al.* (2022), o Governo enfrenta dificuldades em realizar procedimentos licitatórios sustentáveis, dada a deficiência de identificar na fase de planejamento, o impacto ambiental do objeto licitado. Isso pode resultar na falta de algumas exigências relacionadas à sustentabilidade no edital, indicando a necessidade de um aprimoramento na preparação das instituições governamentais para considerarem mais efetivamente os critérios ambientais em seus processos de compras públicas.

Sob a perspectiva da avaliação desempenho da literatura referente a compras públicas, Araújo, Matos e Ensslin (2020), identificaram que: (i) a falta de autores conhecidos e redes colaborativas na área de compras públicas (ii) os pesquisadores se concentraram principalmente nos stakeholders; (iii) os modelos construídos para avaliar o desempenho não têm sido eficazes para orientar a gestores públicos; (iv) principal objetivo da avaliação de desempenho tem sido avaliar e controlar as atividades de aquisição, bem como motivar as partes interessadas; (v) os modelos utilizados para avaliar o desempenho não consideram os objetivos organizacionais e não fornecem informações úteis aos gestores públicos.

Conclusão

Os resultados dos estudos revisados indicaram que a gestão de compras governamentais é uma atividade abrangente, envolvendo várias etapas importantes, como planejamento, seleção, gestão de contratos e avaliação. Em algumas dessas etapas, foram identificadas oportunidades para melhorias e aprimoramentos.

Os estudos indicam que há margem para aprimoramento na gestão de compras governamentais. O planejamento das compras pode ser otimizado para garantir uma melhor eficiência e alinhamento com as necessidades reais. Ademais, é possível promover maior transparência e responsabilidade em todo o processo, o que fortaleceria a confiança dos stakeholders e asseguraria um uso ainda mais responsável dos recursos públicos.

No que diz respeito à seleção de contratados, é viável buscar práticas mais eficazes que garantam a escolha dos fornecedores mais adequados para atender às demandas do governo, promovendo, assim, uma concorrência ainda mais justa e transparente. Da mesma forma, a gestão de contratos representa uma oportunidade para implementar práticas adequadas, assegurando o cumprimento eficiente dos acordos e a conformidade com os requisitos estabelecidos. Com tais aprimoramentos, o governo poderá otimizar suas operações e alcançar resultados ainda mais positivos em suas aquisições.

A comunicação e colaboração efetivas entre os stakeholders, incluindo agentes públicos, gerentes de projeto e contratados, foram consideradas cruciais para resultados de aquisição bem-sucedidos. A necessidade de melhor treinamento e capacitação dos agentes públicos, juntamente com a adoção de práticas modernas de compras foram enfatizadas para aumentar a eficiência e a transparência no processo de compras.

Os resultados também sugerem que há uma necessidade contínua de pesquisa e inovação na gestão de compras governamentais para lidar com as ineficiências e desafios existentes. Os estudos revisados fornecem informações valiosas sobre o complexo campo da gestão de aquisições públicas, destacaram a importância de considerar indicadores de desempenho, considerações éticas e aspectos específicos dos procedimentos de aquisição para garantir resultados de aquisição eficazes e eficientes.

Em síntese, as conclusões dos estudos revisados ressaltaram a necessidade de enfrentar as questões e lacunas na gestão de compras governamentais através de estratégias de comunicação aprimorada, trabalho conjunto, adoção de métodos de compras atualizados e busca contínua por inovação e pesquisa. Ao seguir tais diretrizes, os órgãos públicos têm a oportunidade de aprimorar seus processos de aquisição e, por fim, proporcionar serviços ainda mais eficazes e satisfatórios aos cidadãos.

Em contrapartida, no setor privado, existem oportunidades de aprimoramento em relação aos procedimentos de aquisição, com foco na fortificação da transparência, equidade e integridade nas compras. Nesse sentido, é de grande importância que as organizações estejam proativas em estabelecer e adotar seus próprios instrumentos para assegurar a integridade em seus processos de compras e contratações. Ao fazer isso, elas têm a possibilidade de se comprometer com práticas éticas e responsáveis em suas transações comerciais, reforçando a confiabilidade e solidez de suas atividades empresariais.

Pesquisas adicionais poderiam explorar outros aspectos da gestão de aquisições, como sustentabilidade, responsabilidade social e diversidade de fornecedores, temas que não foram amplamente abordados pelos trabalhos que compuseram esta revisão. Além disso, pesquisas futuras podem se concentrar na análise comparativa das práticas de gerenciamento de aquisições em diferentes países, regiões e setores, para fornecer uma perspectiva mais global sobre o assunto.

Estudos futuros também poderiam utilizar buscar de periódicos dos tribunais de conta, controladoria e legislação nacional referente ao tema de aquisição no setor público. Investigar o impacto de tendências e tecnologias emergentes, como blockchain, inteligência artificial e big data, nas práticas de gerenciamento de aquisições nos setores público e privado. Essas tecnologias têm o potencial de revolucionar as práticas de aquisição, melhorando a transparência, a responsabilidade e a eficiência, mas também levantam preocupações sobre privacidade, segurança e preconceito de dados.

Referências

- ARAUJO, C. L.; LUDEWIGS, T.; CARMO, E. A. do. A Agenda Ambiental na Administração Pública desafios operacionais e estratégicos. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 32, p. 21-47, 2015. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2015.32.21-47>.
- ARAGÃO, J. P. S.; FONTANA, M. E Guidelines for public sector manager on assessing the impact of outsourcing on business continuity strategies: a Brazilian case. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 118-141, 2023. DOI 10.1108/JGOSS-07-2021-0051.
- ARAÚJO, S. S. de; MATOS, L. dos S.; ENSSLIN, S. R. Compras públicas sob a perspectiva da avaliação de desempenho: uma revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 99–127, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27486.99-127.
- ARAÚJO, M. C. B. de; ALENCAR, L. H.; MOTA, C. M. de M. Classification model for bid/no-bid decision in construction projects. **International Transactions in Operational Research**, Hoboken, v. 29, n. 2, p. 1025-1047, Mar. 2022. DOI 10.1111/itor.13037.
- BELASSI, W.; TUKEL, O. I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects, Great Britain. **International Journal of Project Management**, Guildford, v. 14, n. 3, p. 141-151, June, 1996. DOI: 10.1016/0263-7863(95)00064-X.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 jul. 2023.
- BRASIL. **Lei n. 8666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da constituição federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.666%2C%20DE%2021%20DE%20JUNHO%20DE%201993&text=Regulamenta%20o%20art.%2037%2C%20inciso,P%C3%BAblica%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias. Acesso em: 17 de julho de 2023

CARVALHO, A. B. de; SILVA, H. S. da. Desafios do desenvolvimento nacional sustentável em licitações públicas: uma revisão integrativa. **Revista de Direito**, Viçosa, v. 15, n. 1, p. 1-26, 2023. DOI 10.32361/2023150115022.

ECK, N. J. v.; WALTMAN, L. **VOSviewer**: visualizing scientific landscapes. Versão 1.6.19. Leiden: Centre for Science and Technology Studies (CWTS), 2023. Disponível em: <https://www.vosviewer.com>. Acesso em: 19 jul. 2023.

FREITAS, J. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 2. ed. Belo Horizonte: Editora Forum, 2012.

MARX, C. A. A nova governança pública e os princípios ESG. **Revista Controle Externo**: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Goiânia, v. 3, n. 6, p. 115-125, jul./dez. 2021. DOI: 10.52028/TCE-GO.v3i6-art09.

MAIA, A., VALLE, A. D., FROSSARD, L. D. M., CAMPOS, L. K., MÉLO, L., CARVALHO, M. D. A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: Propostas práticas para alcançar este objetivo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2007, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: CONSAD, 2007. p. 1-26. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-MELHORIA-DA-QUALIDADE-DO-GASTO-P%C3%9ABLICO-NO-BRASIL-PROPOSTAS-PR%C3%81TICAS-PARA-ALCAN%C3%87AR-ESTE-OBJETIVO1.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2023.

MENDES, A. C. **Cálculo da eficiência do gerenciamento de projetos utilizando uma analogia com a termodinâmica**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica de Projeto de Fabricação) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. DOI: <https://doi.org/10.11606/D.3.2006.tde-09032007-161439>.

MORAES, E. A. P. Guia Pmbok para gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: [s. n.], 2012. p. 1-10, Disponível em: <https://old.foundrygate.com/upload/artigos/Guia%20PMBOK%20para%20Gerenciam%20de%20Projetos.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2023.

MORAES, A. **Direito constitucional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAIS, J. J. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS**, Avaré, n. 3, p. 99-105, 2009. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf. Acesso em: 19 jul. 2023.

NUBIATO, E. L.; DELAZARI, L. S. O cenário de editais de licitação pública liguei de sistema de informação territorial para administrações municipais: diagnóstico e proposta de requisitos utilizando técnicas de engenharia de requisitos. **Revista Brasileira de Cartografia**, Uberlândia, v. 73, n. 2, p. 375-389, 2021. DOI 10.14393/rbcv73n2-56905.

OLIVEIRA, P. H. M. de. **Análise da gestão de compliance em parcerias universidade-empresa**: um estudo de caso do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/46337>. Acesso em: 19 jul. 2023.

OLIVEIRA, M. V. de; REINERT, F. Programas de conformidade como instrumentos na concepção das compras públicas sustentáveis: uma revisão da literatura. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 165-180, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/44476>. Acesso em: 19 jul. 2023.

PIGOLA, A.; COSTA, P. R. da. Em busca do entendimento sobre o conhecimento e aprendizado sobre o desempenho da inovação. **Scientometrics**, Berlim, v. 127, n. 7, p. 3995-4022, 2022. DOI 10.1007/s11192-022-04417-3.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the project management body of knowledge (Pmbok Guide)**. 4th ed. [S. l.]: Project Management Institute, 2008.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the project management body of knowledge (Pmbok Guide)**. 6th ed. [S. l.]: Project Management Institute, 2017.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the project management body of knowledge (Pmbok Guide)**. 7th ed. [S. l.]: Project Management Institute, 2021.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management Institute. Government Extension to the PMBOK**. [S. l.]: Project Management Institute, 2006.

RUSKIN, A. M.; ESTES, W. E. Organizational factors in project management. **Journal of Management in Engineering**, New York, v. 2, n. 1, p. 3-9, 1986. DOI: 10.1061/(ASCE)9742-597X(1986)2:1(3).

SANTOS, J. B.; CABRAL, S. Recursos de compras públicas como mecanismos de colaboração e desempenho aprimorado em projetos complexos. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 42, n. 1, p. 32-58, 2022. DOI 10.1108/IJOPM-02-2021-0098.

SANTOS, F. F.; PINTO, A. R. da S.; GOMES, L. M. A.; Silva, R. L.; DAMIANI, J. H. de S. Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 69–87, jan./jun. 2011. DOI: 10.5585/gep.v2i1.31.

SANTOS, A. L. T. dos; REIS, A. da C. Tendências teóricas do gerenciamento de riscos em compras públicas sustentáveis: uma análise bibliométrica a partir das

bases Scopus e Web of Science. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 15, p. 1-18, 2021. DOI 10.24857/rgsa.v15i2.2733.

SORTE JR., W. F. Em busca de melhorias no sistema de compras brasileiro: uma comparação entre os acordos-quadro do Reino Unido e o sistema brasileiro de registro de preços. **Journal of Public Procurement**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 128-144, 2022. DOI 10.1108/JOPP-04-2020-0029.

SPUDEIT, D. F. A. de O.; FERENHOF, H. A. A aplicação do PMBOK® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306–330, já./abr. 2017. DOI: 10.5433/1981-8920.2017v22n1p306.

STURMER, R. A.; GARCIA, E.; PEREIRA, E. N.; PERES, F. F. F. Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. **AtoZ**, Curitiba, v. 11, p. 1-11, 2022. DOI 10.5380/atoz.v11i0.79840.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Chichester, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. DOI: 10.1111/1467-8551.00375

VALLE, A. B. do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

WOOD JR., T.; MORAIS, D. O. C. de. Organizing for sustainable development: a multi-stakeholder project in the amazon. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 362, n. 3, p. 132-193, 2022. DOI 10.1016/j.jclepro.2022.132193.