

A GESTÃO DE PROJETOS E OS DESAFIOS PARA A SETOR PÚBLICO

RAFAEL RUDOLFO KREUTZ

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL (UERGS)

KELMARA MENDES VIEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

A GESTÃO DE PROJETOS E OS DESAFIOS PARA A SETOR PÚBLICO

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos, cujos benefícios eram poucos reconhecidos até poucos anos atrás, passa a ser considerada gradualmente como um importante instrumento de auxílio para o atingimento dos objetivos organizacionais de maneira eficaz. Estudos mundiais apontam que 69% das organizações possuem sempre ou na maior parte das vezes, problemas com a realização dos projetos no prazo, 50% apresentam problemas com custos e 31% tem apresentado problemas de qualidade em seus projetos. No Brasil, os números apontam que 67% tem dificuldades com o prazo, 50% apresentam problemas com os custos e 32% com questões referentes a qualidade (PMSURVEY, 2014).

Na administração pública o cenário é bastante similar, as organizações públicas têm apresentado resultados negativos em seus mais variados tipos de projetos. São os conhecidos atrasos das obras e estouro dos prazos planejados, orçamentos que necessitam de suplementação e redefinições constantes do escopo dos projetos, além problemas com a prestação de contas (CARVALHO e PISCOPO, 2014, SEGALA, 2015). Ao mesmo tempo, evidências indicam a falta de maturidade na gestão de projetos em instituições públicas. Por exemplo, Archibald e Prado (2015), a partir de uma pesquisa com 76 profissionais que atuam com projetos em organizações públicas brasileiras identificaram que a maturidade média dessas organizações na gestão de projeto foi de apenas 2,5 em escala de 1 à 5 pontos.

Neste contexto, a gestão de projetos, mais comumente utilizada no setor privado, está gradualmente se apresentando como uma alternativa para a busca da elevação no nível de maturidade da gestão de projetos nas instituições públicas, redução do número de projetos públicos que não tem sucesso (CARVALHO e PISCOPO, 2014) e para atender às pressões da sociedade que fazem críticas públicas e reivindicações por melhor utilização do recurso público (CRAWFORD; HELM, 2009).

Dessa forma, a metodologia de gerenciamento de projetos surge como uma opção facilitadora para as instituições públicas na organização e utilização das melhores práticas gerenciais. Além disso, vem se consolidando como uma iniciativa que possibilita auxiliar os gestores a contribuir para a governança com foco na transparência, accountability, eficiência e efetividade (CLEMENTE *et al.*, 2017). Entretanto, a implementação de metodologias de gestão de projetos em organizações públicas apresenta especificidades importantes. Em sua essência os projetos públicos acabam sendo políticos (AZMAN *et al.*, 2013), os quais estão sujeitos ao controle social que é exercido em sua maioria das vezes pela mídia e stakeholders possuem leis governamentais e estão sujeitos a pressão pública (KWAK; ANBARI, 2012).

Além disso, por apresentarem um objetivo comum de atendimento aos interesses da sociedade, existe uma necessidade de governança com foco em transparência (CRAWFORD; HELM, 2009). Portanto, é necessário o reconhecimento das diferenças e especificidades da aplicação da gestão de projetos no setor público. As dificuldades de adaptação das metodologias do setor privado para o contexto público trazem à tona a necessidade de discussão sobre quais seriam os fatores críticos de sucesso mais significantes para a gestão de projetos (VEZZONI *et al.*, 2013; CARVALHO, PISCOPO, 2014; BESTEIRO *et al.*, 2014; MELO, 2016; SILVA *et al.*, 2017).

Dessa forma, pesquisas futuras devem buscar realizar a investigação sobre processos de implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos em instituições públicas que obtiveram êxito e que não obtiveram, a fim de buscar compreender como e porque alguns processos foram bem-sucedidos e outros não e assim contribuir para uma melhor compreensão da gestão de projetos no setor público (SINGH, KEIL E KASI, 2009; NASCIMENTO *et al.*, 2011). Assim, este trabalho busca analisar a gestão de projetos, com foco nas diferenças entre

o setor público e o privado. Entende-se que a compreensão destas diferenças seja um passo importante na busca de alternativas e caminhos para a transposição da metodologia de gestão de projetos do setor privado para o setor público.

2 GESTÃO DE PROJETOS: PÚBLICO X PRIVADO

As diferenças na gestão de projetos entre o setor público e privado tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores há algum tempo (RING, PERRY, 1985; NUTT, BACKOFF, 1993; BOYNE, 2002; CRAWFORD, HELM, 2009; WIRICK, 2009, ZWICKER, FETTKE, LOOS, 2010; PISA, OLIVEIRA, 2013). Entretanto, quando da implementação de teorias, metodologias e ferramentas, essas distinções muitas vezes são desconsideradas.

A respeito disso, Meyer (1979) alerta que é importante a consideração dessas diferenças entre organizações orientadas para o lucro e agências públicas, pois a desconsideração pode levar a uma generalização da teoria organizacional. Santos, Gonçalves e Dias (2012), complementam destacando como fator importante a preocupação do setor público quanto a importação de mecanismos de gestão de projetos, que eram originalmente usados no setor privado, uma vez que estas têm suas atividades voltadas especificamente para o alcance de resultados financeiros, já o Estado tem suas atividades voltadas exclusivamente para atender aos interesses da sociedade.

O setor público é um ambiente conflituoso que envolve diversos atores com interesses diferentes e que apresentam pouca preocupação com o risco (WIRICK, 2009). Para Valle *et al.* (2010), o grande desafio do setor público é conseguir mecanismos adequados para viabilizar um diálogo eficaz entre os objetivos e as ferramentas de gestão de projetos. Outro fator que tem influência sobre o aumento do interesse e importância da gestão de projetos no setor público é a elevação das exigências de controle e avaliações dos gastos públicos que vem ocorrendo em diversos países (CRAWFORD & HELM, 2009).

Na perspectiva de Ntlokombini (2010), as novas tendências criam uma oportunidade para a utilização das práticas de gerenciamento de projetos em instituições públicas brasileiras. Essas ferramentas não só auxiliam na melhora do processo de implementação, como também possibilitam mensurar a eficiência, a eficácia e efetividade de suas ações (CARNEIRO, 2010). Diferente das empresas privadas a Administração Pública possui características próprias, o que faz com que seja necessário a adoção de práticas diferenciadas para a gestão de projetos. Para Crawford & Helm (2009), uma das importantes especificidades do setor público é a necessidade de satisfazer múltiplos e imprevisíveis *stakeholders*.

Em complemento Wirick (2009), destaca que a gestão das partes interessadas de um projeto no setor público é um dos fatores de diferenciação mais presentes na literatura. Os projetos no setor público têm a necessidade de considerar outros projetos e programas do governo e por isso acabam tendo mais stakeholders dentro o seu modelo de gestão que as instituições privadas. O conhecimento das partes interessadas e quais os resultados esperados pelos mesmos podem ser considerados um fator decisivo para o atingimento desempenhos satisfatórios nas organizações. A análise da satisfação dos stakeholders deve ser bastante criteriosa, pois ela pode ser considerada como um ponto chave para o sucesso da gestão de projetos nas organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos (BRYSON, 2004).

No entanto, segundo Gomes (2013), esta teoria necessita ser aperfeiçoada para poder ser considerada como uma ferramenta que possibilite auxiliar os gestores públicos no processo de análise da complexidade das relações formadas entre as suas organizações e os atores que habitam o ambiente em que operam. Na perspectiva de Mainardes *et al.* (2010), as organizações do setor público apresentam, em geral, uma quantidade de partes interessadas superior as organizações empresariais tradicionais. Isso acontece porque a administração pública envolve uma diversidade de atividades e um elevado número de pessoas, grupos e organizações que tem

interesse nas atividades realizadas. Para Bui (2017), é necessário a identificação dos stakeholders de uma forma clara bem como também as suas expectativas. Para ele isso é necessário para que seja possível a implementação de relações adequadas com as mesmas.

Outro fator de diferenciação na gestão de projetos é a transparência e *accountability*. Enquanto que na área pública é necessária e cada vez mais exigida pela sociedade, no setor privado não existe essa necessidade, pois as gestões destas organizações existem para anteder aos interesses de um indivíduo ou um grupo. Para Crawford & Helm (2009), esse fator é de grande importância e também de diferenciação para o setor público, uma vez que existe uma grande necessidade de transparência e *accountability* na implementação de políticas públicas que são desenvolvidas através de projetos. É necessário que a gestão pública atue de maneira aberta na gestão de seus projetos, sem omissão de informações sobre seus atos e que seja baseada em princípios éticos e democráticos. Esta pode ser considerada como uma condição essencial para possibilitar que a sociedade consiga desenvolver a sua participação social e como consequência exerçam a sua cidadania.

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 em sua participação no processo decisório dos governos (MENDANHA, 2009). 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. Neste sentido, diferente da área privada, percebe-se uma crescente preocupação dos gestores públicos com o desenvolvimento de canais, meios e portais de transparência pública para possibilitar uma maior aproximação do cidadão e o Estado. Porém de acordo com Khagram, De Renzio e Fung (2013), as relações entre transparência fiscal, participação e prestação de contas são, de maneira geral, fracas, erráticas e incompletas. Isto claramente representa um desafio para as organizações públicas, a necessidade de realizar a promoção da transparência. Em seus estudos Boyne (2002), ao realizar uma revisão dos argumentos teóricos existente entre as diferenças apresentadas pelas empresas privadas e órgãos públicos, observou que existe um certo ceticismo nas literaturas quanto a adoção de modelos do setor privado na gestão pública. As principais hipóteses de contrastes entre organizações públicas e privadas, citadas por Boyne, são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 1 - Hipóteses de contrastes entre organizações públicas e privadas

Meio Ambiente
H1: Os gestores públicos trabalham em um ambiente mais complexo
H2: As organizações públicas estão mais abertas a influências ambientais
H3: O ambiente de organismos públicos é menos estável
H4: Os gestores públicos enfrentam pressões competitivas menos intensas
Objetivos
H5: Os objetivos das organizações públicas são distintos
H6: Os gestores públicos são obrigados a exercer um maior número de objetivos
H7: Os objetivos dos órgãos públicos são mais vagos
Estruturas
H8: As organizações públicas são mais burocráticas
H9: Mais burocracia está presente na tomada de decisões pelas organizações públicas
H10: Os gerentes de agências públicas têm menos autonomia em relação aos órgãos superiores
Valores
H11: Os gestores do setor público são menos materialistas

Continua....

H12: A motivação para servir o interesse público é maior no setor público

H13: Os gestores públicos têm comprometimento organizacional mais fraco

Fonte: Boyne (2002)

Em seu trabalho traz como conclusão que o fato da existência de diferenças significativa, em função de diferenças em ambientes organizacionais, objetivos, estruturas e valores de gestão faz com que haja uma dificuldade na exportação das técnicas de gestão com sucesso de um setor para outro. Essas variáveis representam um conjunto de contingências que exigem abordagens diferentes para a gestão de projetos em órgãos públicos e empresas privadas. No mesmo contexto, Zwicker, Fettke e Loos (2010) complementam com sua pesquisa onde abordam as especificidades da Gestão de Processos na administração pública afirmando que as ações administrativas são afetadas diretamente pelos os princípios burocráticos, sendo essa uma das principais diferenças entre a administração pública e a privada. Dessa forma, para melhor apresentar essas especificidades os autores elaboraram um quadro comparativo entre princípios e características do setor público com os do privado conforme quadro que segue.

Quadro 2 - Características de organizações dos setores público e privado

Características	Privada	Pública
Legalidade das ações	Ações essencialmente ilimitadas, porém, alinhadas à visão e objetivos da organização	Ações essencialmente limitadas a leis e regulamentos (princípio da legalidade)
Controle	Mercado organização econômica	Legitimação política
Posição de Mercado	Ambiente competitivo	Ambiente não competitivo (características de monopólio)
Estrutura Organizacional	Não estabelecida uma estrutura, individual a cada organização	Estrutura hierárquica rígida, possuindo linhas claras de autoridade
Requisitos de Documentação	Sem exigência explícita de documentação	Todas as decisões e ocorrências devem ser documentadas para efeito de controle
Segmento de Cliente	Quase sempre heterogêneo	Heterogêneo
Gama de Produtos	Quase sempre heterogêneo	Heterogêneo

Fonte: Zwicker, Fettke e Loos (2010)

Outra diferença destacada por Nutt e Backoff (1993), entre as organizações públicas e privadas é o processo de formulação de estratégias. Essa diferença impacta no seu modelo de gestão, seja ele institucional ou de projetos, e conseqüentemente a sua capacidade de geração de resultados. O setor privado define as suas estratégias para com foco na escolha dos segmentos de mercado dentro de sua área de atuação e isso possibilita as empresas testarem a adequação de suas estratégias a partir do feedback da dos resultados financeiros de lucratividade. Nessas instituições o lucro é a principal objetivo das empresas e as metas, em sua maioria, utilizam medidas de lucratividade como forma de selecionar as ações. Num contraponto, tem-se as organizações públicas que não utilizam o mesmo conceito para definição de suas estratégias, tampouco possuem algo próximo ou equivalente com o conceito de lucratividade. Nessas instituições as metas apresentam uma tendência de serem mais vagas, ambíguas e normalmente buscam cobrir e ou resolver diversos problemas. Como resultado desse processo as organizações públicas acabam apresentando dificuldades na definição de suas metas que, por conseqüência, afetam no desenvolvimento e avaliação de opções estratégicas.

Já quanto ao impacto dos projetos públicos Levy e Puzner (2013), afirmam que os mesmos não podem ser avaliados apenas pela questão de resultados e desempenho financeiro, pois também proporcionam benefícios sociais, fator esse que os difere do setor privado. Nessa mesma linha, Ika (2015), traz afirma que além de critérios como a relevância do projeto para as

prioridades de seu público alvo, que são os benefícios sociais ao cidadão, a efetividade do atendimento dos objetivos e a eficiência da adequação do uso de recursos também devem ser observados como critérios de impacto dos projetos.

Na visão de Pisa e Oliveira (2013), na gestão de projetos é necessário levar em consideração mais algumas diferenças fundamentais entre organizações públicas e privadas: (1) o aspecto social dos projetos governamentais; (2) a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA); (3) a obediência à Lei 8.666/93, que regula a contratação através de diversas modalidades, contemplando, de modo geral, o menor preço; (4) o excesso de normatizações, que provocam demoras na execução dos projetos; (5) a existências de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo; (6) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e accountability na governança pública.

Outro quesito de diferenciação entre os setores destacado como uma diferença relevante é a política, que se caracteriza pela separação de poderes entre os níveis federal, estadual e municipal (RING & PERRY, 1985). Não menos importante a governança é outra especificidade do setor público que o diferencia do privado. A gestão dos recursos no setor público é outra que requer a busca constante por novas ferramentas de gestão em função da demanda crescente por eficiência (NUTT & BACKOFF, 1993). No que se refere à questão dos aspectos financeiros de um projeto encontramos diferenças do setor público para o privado, especificidades essas que normalmente tornam o gerenciamento do projeto na gestão pública mais complexo. Na administração pública são muitos os projetos que necessitam de financiamentos feitos por organismos internacionais e multilaterais. Logo, projetos com financiamento desse tipo apresentam características diferentes daqueles encontrados no setor privado, pois no mesmo a instituição se limita somente a conceder o crédito e cobrar o seu recebimento. Neste sentido, corroborando com estes argumentos, Ika (2015), traz indícios sobre a influência dessas organizações internacionais financiadoras de projetos públicos. Para tanto, realizou uma análise em mais de 178 projetos públicos financiados pelo Banco Mundial onde identificou que esse tipo de relação tem influência direta no sucesso da gestão do projeto.

Em função do contexto apresentado, com base nas considerações dos autores citados; e com o objetivo de demonstrar algumas das principais diferenças entre gestão de projetos públicos, desenvolveu-se o Quadro 3 apresenta uma síntese das especificidades da gestão de projetos no setor público, em diferentes dimensões.

Quadro 3 - Especificidades da gestão de projetos do setor público

Autor/Ano	Dimensão	Descrição
Santos, Gonçalves e Dias (2012), Valle <i>et al.</i> (2010), Carneiro (2010), Boyne (2002), Crawford & Helm, (2009), Ntlokombini (2010)	Ferramentas de Gestão de Projetos	Preocupação do setor público quanto a importação de mecanismos de gestão de projetos, que eram originalmente usados no setor privado e utilização dos mesmos como ferramenta de auxílio para mensurar a eficiência, a eficácia e efetividade.
Crawford & Helm (2009), Mainardes <i>et al.</i> (2010), Gomes e Liddle (2010), Mainardes, Alves e Raposo (2010), Bui (2017), Jongbloed, Enders e Salerno (2008), Ring & Perry, (1985). Gomes (2013), Bryson, (2004), Wirick (2009)	Stakeholders	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar o desenvolvimento de um projeto. A satisfação das partes interessadas deve ser bastante criteriosa. O setor público apresenta um número mais elevado de partes interessadas. Não basta identificar, mas é necessário também conhecer as necessidades. O principal stakeholders do setor público é a sociedade.
Ring & Perry (1985), Boyne (2002)	Processo decisório	É necessário um relacionamento mais amplo e aberto com os stakeholders do que no setor privado.

Continua...

Crawford & Helm (2009), Mendanha (2009), Junior <i>et. al.</i> (2014), Khagram, De Renzio e Fung (2013), Pisa e Oliveira (2013)	Transparência e accountability	São fatores de grande importância e diferenciação para o setor público, uma vez que existe uma grande necessidade de transparência e accountability na implementação de políticas públicas que são executadas por meio de projetos. Busca pelo máximo de disponibilização de informações de todos os projetos.
Zwicker, Fettke e Loos (2010), Pisa e Oliveira (2013), Boyne (2002)	Gestão de Processos	São afetadas diretamente pelos os princípios burocráticos, sendo essa uma das principais diferenças entre a administração pública e a privada. Apresenta diversos órgãos de controle.
Nutt e Backoff (1993)	Formulação de Estratégias	Impacta no seu modelo de gestão de projetos e conseqüentemente a sua capacidade de geração de resultados.
Nutt & Backoff (1993), Pisa e Oliveira (2013)	Gestão de Custos	A gestão dos recursos no setor público é uma especificidade e requer a busca constante por novas ferramentas de gestão em função da demanda crescente por eficiência.
Ika (2015)	Financiamento	As instituições financiadoras de projetos no setor público, principalmente internacionais podem exercer influência sobre aspectos da gestão do projeto.
Ring & Perry (1985), Pisa e Oliveira (2013)	Política	Separação de poderes entre os níveis federal, estadual e municipal. Interferência política no projeto.
Wirick (2009)	Comunicação	A administração pública apresenta uma diversidade maior de canais e estilos de comunicação em virtude da grande variedade de stakeholders.
Levy & Pazuner (2013), Ika (2015)	Impacto dos projetos	Necessitam levar em consideração as variáveis sociais além das financeiras.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018)

Observa-se que as especificidades do setor público em relação à iniciativa privada, na gestão de projetos, são amplas e em diferentes aspectos. Foram identificadas onze dimensões de diferenciação, com destaque para um maior número de estudos referente a ferramenta de gestão de projetos, a identificação dos Stakeholders e questões ligadas a Transparência e accountability.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicaram que existe um número bastante expressivo e relevante de diferenças da gestão de projetos públicos para a gestão de projetos privados. É destacado pela maioria dos autores que a gestão de projetos é mais complexa no setor público justamente porque essas especificidades em sua maioria tendem a burocratizar mais o processo de execução.

Como resultado da pesquisa, é possível concluir que as especificidades do setor público influenciam na gestão adequada de seus projetos. As principais diferenças na gestão de projetos públicos e privados envolveram as questões do aspecto social dos projetos públicos, onde os projetos públicos precisam ter uma preocupação quanto aos benefícios sociais e não somente questões financeiras como no setor privado. Uma preocupação quanto a importação de mecanismos de gestão de projetos, que eram originalmente usados no setor privado, uma vez que são necessárias adaptações e ajustes da metodologia originalmente mais desenvolvida para o setor privado. A existência de diferentes órgãos de controle, diferente do setor privado, na administração pública existem muitas instituições de controle. A necessidade da prestação de contas para a sociedade em virtude do princípio da transparência e accountability, o que não é necessário na área privada. O excesso de normatizações no setor público, que provocam muitas

vezes demora na execução dos projetos, e a maior diversidade de stakeholders, onde o setor público apresenta um número mais elevado de partes interessadas.

Fica evidente que para um melhor gerenciamento da gestão de projetos no setor público é necessário as iniciativas de implementação sejam conduzidas de forma concisa e efetiva e, levando em consideração as necessidades de adaptação e ajustes da metodologia originalmente mais desenvolvida para o setor privado, visando atender às especificidades do setor público. Algumas evidências indicam que, atualmente existe ainda pouca maturidade no setor público quanto a utilização efetiva de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos adequadas.

Dessa forma, entende-se que a utilização mais efetiva da gestão de projetos no setor público, independentemente das dificuldades de implementação, é uma alternativa de fundamental importância para a administração pública como uma ferramenta capaz de auxiliar o processo de transformação do planejado em resultados, otimizando a alocação de recursos, diminuindo as surpresas e trazendo por consequência maiores ganhos em eficiência.

REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, Russel D. & PRADO, Darci. Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos: Governo a Administração Direta e Indireta, 2015. Disponível em <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2/Governo/RelatorioMaturidade2014/Governo/Parte/A/Indicadores.pdf>>. Acessado em fev. de 2018.

AZMAN, M. A.; ABDUL-SAMAD, Z.; ISMAIL, S. *The accuracy of preliminary cost estimates in Public Works Department (PWD) of Peninsular Malaysia*. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 7, p. 994–1005, 2013.

BESTEIRO, Elen Nara Carpim; NOVASKI, Olívio; PINTO, Jefferson de Souza; ANHOLON, Rosley. Fatores críticos de sucesso para o Gerenciamento de projetos: estudo Exploratório. **Anais X congresso nacional de excelência em gestão**, 2014.

BUI, Vinh Q. *Stakeholder Identification in Vietnamese Private Higher Education Institutions*. **International Journal of Learning and Teaching** Vol. 3, No. 1, March 2017.

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3a ed. San Francisco: Jossey - Bass, 2004.

BOYNE, George A. *Public and private management: what's the difference?* **Journal of Management Studies**, v. 39, n.1, p. 97-122, Jan. 2002.

CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 2, abr-jun/2017, p. 1-20.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2010.

CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro; PISCOPO, Marcos Roberto. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 56-78, set./dez. 2014

CRAWFORD, Lynn H; HELM, Jane. *Government and governance: The value of project management in the public sector*. **Project Management Journal**. Volume 40, Issue 1, pages 73–87, March 2009.

GOMES, Ricardo Corrêa "Em busca de uma teoria geral dos stakeholders para organizações públicas", em Joaquim F. Araújo, Hugo Consciência Silvestre (orgs.), **Coletânea em Administração Pública**. Lisboa, Escolar Editora, 2013.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. D. O. M. . *A five-sided model of stakeholder influence: a cross-national analysis of decision making in local government*. **Public Management Review**, v. 12, n° 5, p. 701-724, 2010.

Institute, P.M. "PMSurvey.org", 2014 Edition – World Report, 2014.

IKA, A Lavgnon. Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? **International Journal of Project Management**. Volume 33, Issue 5, July 2015, Pages 1111–1123.

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.

KHAGRAM, Sanjeev; DE RENZIO, Paolo; FUNG, Archon. **Overview and Synthesis: The Political Economy of Fiscal Transparency, Participation, and Accountability around the World**. In **Open Budgets: The Political Economy of Transparency, Participation, and Accountability**, edited by Khagram Sanjeev, Fung Archon, and De Renzio Paolo, 1-50. Brookings Institution Press, 2013.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. *History, Practices and Future of Earned Value Management in Government: Perspectives From NASA*. **Project Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 77–90, 2012.

LEVY, Nadav; PAUZNER, Ady. *Government's creditrating concerns and the evaluation of public projects*. **Journal of Public Economics**. Volume 115, July 2014, Pages 117–130

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. **As instituições de ensino superior no século XXI: Desafios para a gestão e relacionamento com os stakeholders. Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Blumenau: Edifurb, 2010.

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.

MELO, Tâmara Patrícia Filgueira. Fatores críticos de sucesso para sistemas de informação de apoio ao gerenciamento de projetos. **Anais XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE**, 2016.

MEYER, J. W. *The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance*. **Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance**, Stanford University, Program Report n. 79-B20, 1979.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; DE SOUSA NETO, Manoel Veras; MILITO, Claudia Maria; MEDEIROS, Paulo César. Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de Um Governo Estadual. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 35., Rio de Janeiro, 2011. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

NTLOKOMBINI, Nyameko Nomhonxo Pearl. *Project management as a catalyst for improved quality within organisations*. 2010. 123 f. **Dissertação** (Mestrado) - Cape Peninsula University of Technology, Bellville, 2010.

NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. *Strategy for public and third-sector organizations*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 3(2), 209–231, 1993.

PISA, Beatriz Jackiu; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. **1º seminário nacional de planejamento e desenvolvimento**, Curitiba, PR, 2013.

PRADO, D. **O PMO e a Maturidade em Gerência de Projetos**. In: BARCAUI, A. (Org.). **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. São Paulo: Editora Brasport, 2012.p. 205-230.

RING, Peter Smith and JAMES Perry, L.. *Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints*. **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 2 (Apr., 1985), pp. 276/286.

SANTOS, Pedro Ferraz de Andrade Augusto dos Santos; GONÇALVES, Carlos Alberto; DIAS, Ana Valéria Carneiro. Implementação da Gestão de Portfólio de Projetos no Setor Público: Um estudo de caso no Governo de Minas Gerais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 36, Rio de Janeiro, 2012. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SEGALA, M. Anuário Exame de Infraestrutura 2015-2016. **Revista Exame**, ed. 1099, ano 49, n.19, p. 106-117, out, São Paulo, SP, 2015.

SINGH, Rajendra; KEIL, Mark; KASI, Vijay. *Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office*. **European Journal of Information Systems**, Volume 18, Number 5, 1 October 2009, pp. 409-427(19)

SILVA, Polyana Tenório de Freitas; LIMA, Márcio Ferreira; NOGUEIRA, Thiago Maia Macêdo; SANTA RITA, Luciana Peixoto; SOUZA, Waldemar Antonio da Rocha. Fatores de sucesso de um projeto no setor público: um estudo sobre o guia de compras sustentáveis da UFAL. **Revista UNIABEU**, V.10, Número 25, maio-agosto de 2017.

VALLE, A. B. *et al.* **Fundamentos de Gerenciamento de Projetos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VEZZONI, Guilherme; JÚNIOR, Antônio Carlos Pacagnella; JUNIOR, Ailton Luiz Banzi; SILVA, Sérgio Luis. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 116-137, jan./abr. 2013.

WIRICK, David. *Public Sector Project Management: Meeting the challenges and achieving results*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. 2009.

ZWICKER, Jörg; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. *Business Process Maturity in Public Administrations*. Berlin: Springer, 2010.