

A POUCA TRANSPARENCIA DOS PROJETOS PRIORITÁRIOS DE INFRAESTRUTURA

Rafael Rudolfo Kreutz ¹

Mauro Mastella²

Resumo

Este estudo traz uma análise do nível de transparência dos projetos prioritários do PIL (Programa de Investimento em Logística). De natureza exploratória e qualitativa o estudo fundamentou-se na análise da disponibilização de informações ao cidadão pela Administração Pública sobre o PIL. A escolha do PIL 2 para desenvolvimento dessa pesquisa deu-se por ser o mais recente dos programas lançados pelo Governo Federal e de elevado impacto e importância para o País. O método utilizado foi uma pesquisa documental e se apoiou em dados secundários que foram coletados através de dois canais: a) pesquisa em sites oficiais do governo; e b) canais de busca sobre informações quanto ao PIL. O objetivo geral foi avaliar a efetividade da transparência do PIL 2. Para atingir o objetivo da pesquisa desenvolveu-se uma escala própria para medição da transparência a partir da relação das dimensões do PMBOK. Este modelo foi aplicado às informações disponíveis em relação ao PIL 2. As evidências empíricas apontam para baixo nível de transparência dos projetos do PIL 2 com score máximo de 3 pontos (parcialmente disponível). Além disso, é possível identificar que a transparência e divulgação de informações sobre a gestão de projetos do PIL 2 ainda estão bem aquém do seu ideal. A pesquisa traz fortes indícios da baixa transparência nos projetos prioritários de infraestrutura do país.

Palavras-chaves: PIL, Transparência, Setor Público, Projetos Prioritários

¹ Pós-Graduado Especialização em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), Pós-Graduado MBA de Administração e Finanças (Uninter). Administrador pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

² Professor Adjunto da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs) e Doutor em Administração pela Universidade Federal de Rio Grande do Sul – UFRGS.

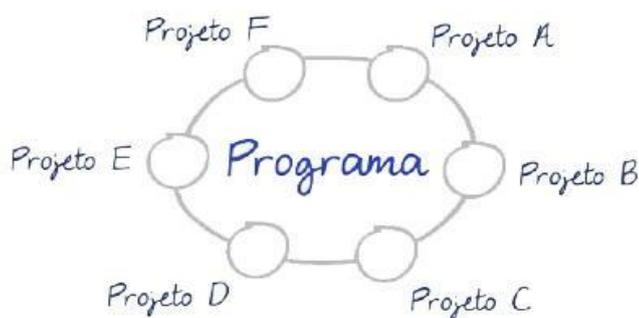
1 Introdução

O aumento do número das notícias de corrupção e impunidade que assolam a Administração Pública Brasileira do nosso país foi um dos motivadores para o interesse no desenvolvimento da presente pesquisa. Através delas pode-se perceber que a administração pública tem sido alvo de controvérsias a respeito da transparência de seus atos. Nos últimos anos tem-se verificado uma maior cobrança da sociedade por visibilidade dos atos da administração pública, essa maior cobrança está vinculada a necessidade de maior acesso as informações referentes aos atos e gastos do Governo.

A pouca transparência das informações dos atos da administração pública pode propiciar a oportunidade para propagação de fraudes e atos de corrupção. Para Sacramento (2007), a transparência pode ser vista como um instrumento capaz de contribuir para a redução de atos de corrupção. Dessa forma, faz-se importante a preocupação da administração pública em oportunizar meios e ferramentais para uma maior participação cidadã e maior transparência das informações dos atos praticados pela mesma. Na gestão de projetos públicos isso não é diferente, o que evidencia que é cada vez mais importante a necessidade de se buscar mecanismos eficientes de transparência a fim de buscar coibir tais práticas, uma vez que a gestão adequada dos recursos públicos é de interesse de todos.

Em se tratando de um programa da investidura do Programa de Investimento e Logística (PIL), os investimentos não podem sofrer paralisação e nem aditivos por causa de erros de planejamento orçamentários. Um programa consiste em um grupo de projetos que estão relacionados uns com os outros e os mesmos devem ser gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios, resultados e controle que não seriam os mesmos caso eles fossem gerenciados individualmente.

Figura 1 – Representação de um Programa



Fonte: Enap 2014

Para que as paralizações e aditivos não sejam a regra de execução dos projetos públicos os mesmos devem ser monitorados diariamente e devem apresentar um elevado grau de transparência. Entretanto não é o que vem acontecendo com os projetos prioritários de infraestrutura do Brasil. Segundo levantamento feito por revista³ das 10 maiores obras de infraestrutura em execução no país, verificou-se um aumento médio de 70% no orçamento em relação a previsão inicial. Segundo a mesma também é comum que obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), no setor de transporte e saneamento demorem o dobro do

³ Revista Exame no "Anuário EXAME de Infraestrutura 2015-2016".

tempo previsto inicial. Sem um detalhamento adequado desde a sua concepção, muitos empreendimentos nascem condenados a passar por uma série de percalços no caminho. Um indício de falhas nos projetos é o número expressivo de empreendimentos que sofrem alterações no valor do investimento: um em cada cinco projetos sofrem uma revisão no orçamento. Outro sintoma do problema é que 16% das obras tem seu prazo de conclusão dilatados por empecilhos ambientais, legais, técnicos ou de outra natureza.

Diante dessa situação, pode-se evidenciar a necessidade cada vez maior de se buscar mecanismos que incentivem uma maior transparência na gestão de projetos a fim de que se possa auxiliar o cidadão a exercer seu direito e promover um maior controle social e com isso possibilitar a existência de um controle e moralidade na gestão pública como forma de potencializar a redução dos níveis de corrupção. É importante destacar que a transparência estimula a participação social e fortalece a própria democracia Lopes (2007). Entretanto o simples fato de tornar dados disponíveis não faz de uma organização transparente, Braga (2011). Para que a sociedade possa ter acesso a informação e acompanhar as atividades da Administração pública é necessário que a mesma realize a promoção da transparência a fim de possibilitar a consolidação da cidadania. A transparência pode ser vista como a condição necessária para que a comunidade como um todo possa exercer seu controle social e participe do processo político da gestão pública e suas escolhas.

Isso também ocorre nos projetos públicos. Os projetos são desdobramentos de programas e estímulo ao desenvolvimento nacional estratégico. Logo, problemas de corrupção em projetos atrapalha diretamente os resultados dos programas. Portanto, o controle social neles pode ser considerado como uma importante ferramenta para tentar inibir a corrupção, como por exemplo nos projetos do programa do PIL. Assim a transparência nos mesmos também se faz necessária. O Programa de Investimentos em Logística (PIL) é um projeto do Governo Federal lançado em 15 de agosto de 2012, que visa aumentar a malha rodoviária e ferroviária de forma a adequá-la às grandezas geográficas brasileiras, trazendo uma logística mais eficiente e maior modicidade tarifária. Com a adoção de contratos de concessão das rodovias e ferrovias, porto e aeroportos, o PIL implementa uma parceria entre o setor público e o privado. Isso significa que esses setores serão responsáveis pela construção, manutenção e atendimento aos clientes e pelas expansões dos trechos acordados em troca de direitos, como a cobrança de tarifas.

Pode-se destacar a importância dessa pesquisa pelo fato de não terem sido encontrados registros acadêmicos que tratam especificamente sobre o tema pesquisado. Assim sendo, o presente artigo tem por objetivo verificar qual a efetividade da transparência do PIL ⁴ através das informações disponibilizadas pela Administração Pública. Os resultados foram obtidos por meio de uma pesquisa documental. Para atingir o objetivo fez-se necessário a elaboração de um modelo para medição, visto que, não foram encontrados outros trabalhos científicos na literatura sobre o tema proposto.

Ademais percebe-se que nos registros acadêmicos as pesquisas têm abordado a importância da transparência de uma forma geral nos atos da Administração Pública. Ao encontro disso tem-se artigos como o da autora Guadagnin (2011), a transparência na gestão pública, que destaca que a transparência é um requisito fundamental para a boa governança e um elo entre o Estado e a sociedade civil, pois aumenta o nível de acesso do cidadão as informações sobre os atos da gestão pública. Já Figueiredo & Santos (2013) em seu artigo,

⁴ Em 09 de junho de 2015, foi anunciada pelo Governo Federal a segunda etapa do programa (PIL 2) dando continuidade ao processo de modernização da infraestrutura de transportes do país e visando também a retomada do crescimento da economia.

destacam que o conhecimento pleno dos atos da administração por si só não atende a expectativa do cidadão, sendo necessário que as informações disponibilizadas sejam também de qualidade informacional e em espaço temporal. Destacam também que fraudes e atos de corrupção encontram oportunidades propícias para propagação em ambientes de baixa transparência. Pretende-se com essa pesquisa evidenciar o nível de transparência do PIL 2 e se a mesma é suficiente para possibilitar a participação social e fortalecer a democracia.

Já o presente estudo se diferencia dos anteriores por apresentar uma abordagem da transparência focada nos projetos públicos definidos pelo governo como prioritários para o país. A escala aqui desenvolvida pode ser empregada em outras futuras pesquisas. O artigo tem sua sequência organizada de maneira que nas próximas seções são apresentadas algumas informações sobre o PIL 2, a importância da transparência na administração pública, características dos projetos públicos. Em seguida é apresentado o método, os resultados e as considerações finais.

2 O Programa de Investimento em Logística (PIL)

O PIL é um projeto do Governo Federal, que teve a sua primeira fase lançada em 15 de agosto de 2012. O programa tem como objetivo principal o aumento da malha rodoviária e ferroviária de forma a viabilizar adequação das mesmas a realidade e necessidade das grandezas geográficas do território brasileiro. Dessa forma, viabilizando uma logística mais eficiente e com maior modicidade tarifária.

Para possibilitar a viabilização do programa o governo optou pela adoção da modalidade de contratos de concessão das rodovias e ferrovias em uma forma de parceria entre o setor público e o privado. Isso significa que esses setores serão responsáveis pela construção, manutenção e atendimento aos clientes e pelas explorações dos trechos acordados terão em troca o direito a cobrança de tarifas.

Em 15 de agosto de 2012, o Governo Federal brasileiro lançou o Programa de Investimentos em Logística (PIL) que havia a previsão de investimentos de R\$ 133 bilhões apenas em rodovias e ferrovias. O programa incluiu um conjunto de projetos que contribuiriam para o desenvolvimento de um sistema de transportes moderno e eficiente e serão conduzidos por meio de parcerias estratégicas com o setor privado, promovendo-se sinergias entre os modais rodoviário, ferroviário, hidroviário, portuário e aeroportuário. Em 09 de junho de 2015, foi anunciada pelo Governo Federal a segunda etapa do programa (PIL 2) dando continuidade ao processo de modernização da infraestrutura de transportes do país e visando também a retomada do crescimento da economia.

O plano anunciado pelo governo prevê que as empresas que vencerem as concessões vão investir R\$ 198,4 bilhões nas obras de infraestrutura do país. Esses recursos serão investidos na construção e na reforma das rodovias, ferrovias, portos e aeroportos concedidos. Desse valor, R\$ 69,25 bilhões deverão ser aplicados entre 2015 e 2018, os outros R\$ 129,2 bilhões serão investidos a partir de 2019 e até o final do prazo de concessão, que varia de acordo com a obra, podendo chegar a 30 anos. Não foi definido qual será o modelo que será adotado para cada concessão. Por isso, não há previsão de quanto o governo vai arrecadar com os leilões. Esta etapa prevê a concessão de aproximadamente 7 mil quilômetros. O investimento será da ordem de R\$ 66,1 bilhões, focado na ampliação de capacidade e na melhoria das condições e aumento da segurança das rodovias, sendo R\$ 50,8 referentes a novas concessões a serem realizadas ao longo de 2015 e 2016 e R\$ 15,3 bilhões em novos investimentos em concessões já existentes.

Tendo em vista que esse pode ser considerado um dos principais programas do governo federal no país voltado para infraestrutura é de se perceber a importância para o cidadão brasileiro. Além disso, cabe destacar que, devido ao elevado volume de recursos financeiros empregados no mesmo, torna-se relevante o desenvolvimento do estudo da transparência neste programa do Governo Federal. Para tanto apresenta-se a seguir um capítulo sobre a transparência nos projetos públicos.

3 Transparência nos Projetos Públicos

A sociedade espera, hoje, mais do que em épocas passadas uma maior transparência das organizações públicas. Pode-se perceber que a transparência é vista como uma pré-condição para uma melhor gestão participativa do Governo e da accountability dos gestores públicos. Para tanto, é importante que o acesso à informação esteja sempre presente em todos os atos realizados pela administração pública. A publicidade de informações possibilita que o controle social possa ser exercido de forma efetiva pelos cidadãos, os quais podem, então, acompanhar, avaliar e controlar a gestão do interesse público. Nesse sentido, políticas de transparência e acesso à informação têm sido também associadas à melhoria da gestão governamental e compreendidas como essenciais à prevenção e combate à corrupção.

No que se refere às compras públicas, percebe-se que houve um avanço nos últimos anos na transparência dos processos. O princípio da publicidade está expressamente previsto no artigo 3º da Lei nº 8.666/93, que prevê a divulgação de todos os atos praticados pela Administração em todas as fases do procedimento e a maioria das licitações são hoje realizadas por meio eletrônico e em tempo real, permitindo não só o amplo acesso e a vigilância dos interessados, mas também a transparência e o controle social.

Entretanto, a administração pública, nos últimos anos, tem sido alvo de controvérsias a respeito da transparência de seus atos. A cobrança da sociedade por “visibilidade” está vinculada à necessidade de abrir acesso ao conteúdo informacional dos atos e gastos efetivados pelo governo. “A governança adota princípios como a transparência e a accountability para propor práticas de controle e acompanhamento da administração, a fim de evitar os problemas da relação agente e principal.” (BIZERRA, 2011). Na área de gestão de projetos, essa necessidade não é diferente, pois as organizações realizam muitos dos seus atos através de projetos que envolvem necessidades e interesses da sociedade. Uma administração transparente das organizações na gestão de seus projetos possibilita que haja maior participação do cidadão na gestão e no controle das atividades e dos atos realizado pela administração pública. Por outro lado, o que pode ser visto nos meios de comunicação é que poucas instituições públicas disponibilizam canais adequados de acesso a informação sobre o andamento da gestão de seus projetos. Ideal seria se houvesse por parte dos governos um empenho e interesse de forma espontânea e independente de qualquer solicitação para a disseminação das informações referentes as etapas de andamento dos seus diferentes projetos. No entanto, não é o que se tem percebido no dia-dia das instituições públicas, pois as mesmas, em sua maioria, só divulgam as informações financeiras, que são obrigações definidas por lei. Fraudes e atos de corrupção encontram oportunidades propícias para sua propagação nesses ambientes, Figueiredo & Santos (2013).

Na gestão de projetos a transparência e publicidade dos atos da administração pública não pode restringir-se unicamente no que tange apenas a questões financeiras. É preciso mostrar e dialogar com a sociedade antes e durante todas as fases do projeto. Teriam as organizações

algum interesse em não divulgar essas informações? Essa é uma questão central quando se pensa em projeto público. É importante lembrar que a transparência estimula a participação social e fortalece a própria democracia (LOPES, 2007). Na verdade, é dever das organizações públicas promover a transparência, mas talvez por um processo de controle não efetivo e pouca participação da sociedade na cobrança, as organizações envolvidas com projetos ferem a legislação e não são “punidas por ela”. A eficiência, por outro lado, não depende apenas da transparência de suas atividades.

A transparência pode ser vista como uma condição necessária para que a comunidade como um todo possa exercer seu controle social e participe do processo político da gestão pública e suas escolhas. Dessa forma, é possível construir projetos que sejam eficientes e efetivos para a sociedade. Quando, as organizações públicas, estão bem estruturadas e com objetivos bem definidos, medidas e sistemas de controle adequados e um processo de políticas de transparência podem, sim, criar condições ideais que propiciem a consolidação de melhores e mais eficientes governos.

Entretanto, é visto que na gestão pública existem restrições na gestão de projetos que não são apresentadas no meio privado. Muitas dessas restrições afetam diretamente o andamento adequado de uma boa transparência. Uma vez que a transparência pode ser vista como uma forma de estímulo para a participação social, possibilitando o acesso a informação e aproximar a sociedade da gestão exercida por seus representantes, é importante ter-se conhecimento sobre algumas restrições dos projetos públicos. Dessa forma, são destacadas no próximo tópico do presente artigo algumas dessas restrições.

4 Algumas Restrições para a Gestão de Projetos no Setor Público

Diferente das empresas privadas a Administração Pública possui características próprias e diferenciadas, o que faz com que seja necessário a adoção de práticas diferenciadas para a gestão de projetos nas organizações públicas. Segundo Osório (2005) a administração pública tem buscado e utilizado prática inovadoras de gestão de projetos para o alcance de melhores resultados. No entanto, essas ideias inovadoras na gestão e gerenciamento de projetos públicos tem se tornado um desafio para as organizações, pois enfrentam aspectos peculiares e especificidades da gestão pública que não existem na área privada, como é o caso das eleições municipais, estaduais e federais, as constantes trocas de governos acabam por prejudicar muitas vezes os projetos devido as constantes mudanças das equipes e dos de gestores dos projetos, mudança dos objetivos governamentais e a rotatividade de pessoas (ZOGHBI e MARTINS, 2009).

Para Carneiro (2010), a esfera pública tem utilizado com mais intensidade as práticas de gerenciamento de projetos como uma ferramenta facilitadora para o atingimento de um índice maior no êxito na implementação das políticas públicas. Segundo o autor essas ferramentas não só auxiliam na melhora do processo de implementação, como também possibilitam mensurar a eficiência, a eficácia e efetividade de suas ações. Entretanto, o mesmo destaca que a utilização de práticas de gestão de projetos ainda enfrenta algumas restrições quando da sua aplicação no setor público. Para Wirick (2009) o setor público é um ambiente conflituoso que envolve diversos atores com interesses diferentes e que apresentam pouca preocupação com o risco. Já Valle et al. (2007) destaca que o desafio do setor público é conseguir mecanismos adequados para viabilizar um diálogo eficaz entre os objetivos e as ferramentas de gestão de projetos utilizadas pelo setor para o atingimento dos seus propósitos.

Rosa (2007) destaca, na gestão de projetos em instituições públicas, a importância do processo de comunicação como componente para o sucesso para o alcance dos objetivos dos projetos. A autora ressalta também que as organizações devem buscar meios e canais de comunicação que busquem atender tanto a demandas da comunicação interna ao setor público quanto a externa. Isso porque é a sociedade que é o cliente final dos projetos e é quem será impactada por suas ações. Para Pietro (2010) a ação de coordenar ou gerir um projeto é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades específicas para a garantia de que esse projeto obtenha sucesso na sua execução. Já para Sella (2008), as organizações procuram através da gestão de projetos a implementação de uma ou mais estratégias organizacionais a fim de levar uma organização de um determinado posicionamento presente para outro mais vantajoso no futuro. Nesse caso duas preocupações precisam fazer parte da gestão no setor público: o processo que especifica a execução e o resultado que pode ser identificado como a situação futura desejada e mais vantajosa para a sociedade.

Além dessas restrições apresentadas, que fazem parte do dia-dia das organizações públicas, é sempre bom lembrar o foco do projeto público que é o cidadão. Outro fator importante do setor público é o fato desse setor estar ligado a projetos que visam a satisfação de seus usuários - clientes, que é o cidadão. A gestão, dessa forma, precisa não só garantir a finalidade de suas ações como também o atingimento do objetivo final dos projetos que é a satisfação desse cidadão. Neste contexto, Nel (2001) identifica a relação existente entre a capacidade do gestor público local gerenciar projetos com a eficiência e eficácia demandada pela gestão pública. Peters (2008), destaca ainda que existe uma necessidade de uma maior disseminação do conhecimento das técnicas em gerenciamento de projetos dentro do setor público para que seja possível o desenvolvimento de competências dos gestores de projetos para que assim possam suprir as demandas no que tange à área dentro do setor público.

Apesar do empenho das organizações públicas e do avanço já conquistado, a gestão não consegue ainda minimizar os riscos no processo de projetos nas organizações públicas em geral, pois os mesmos não possibilitam a adoção de algumas modernas ferramentas em virtude de suas características peculiares e outros fatores da Administração Pública. Evidência desse fato é a interminável lista de obras paradas e projetos não concluídos no setor público.

5 Método de pesquisa

Neste capítulo, é apresentada a base metodológica que deu suporte ao atingimento do objetivo da pesquisa. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa científica documental, aplicada e de enfoque qualitativo. Essas características serão apresentadas e sustentadas a seguir com base no objetivo definido para este estudo e o embasamento metodológico utilizado.

O trabalho é considerado como uma pesquisa documental, pois a mesma utilizou-se de arquivos públicos e documentos oficiais que podem ser classificados como documentos de primeira mão. Segundo Duverger (1962) os arquivos públicos e documentos oficiais, podem ser considerados como documentos de primeira mão por encontrar-se em arquivos públicos de consulta, privativos ou locais. Do ponto de vista da natureza do presente estudo, pode-se perceber que, em função de seu objetivo, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada porque busca identificar se a transparência do PIL 2 realizada pela Administração Pública é efetiva. Pretende-se com essa pesquisa evidenciar o nível de transparência do PIL 2 e se a mesma é suficiente para possibilitar a participação social e fortalecer a democracia.

A presente pesquisa tem como população ou universo de pesquisa o Programa de Investimento em Logística do Governo Federal do Brasil. Optou-se pela escolha do PIL 2, dentre todos os programas públicos do Governo Federal, por ser o mais recente programa lançado na época de realização deste estudo. Outro motivo que levou a escolha do PIL 2, tendo em vista a atual situação econômica do país, é a elevada importância do programa na atuação da retomada do crescimento da economia e o elevado volume de recursos financeiros empregados no mesmo.

Considerando-se o objetivo desta pesquisa e por se tratar de uma pesquisa com enfoque qualitativo, não houve a pretensão de generalização dos resultados a partir da amostra utilizada. Segundo Selltiz et al., (1972) a seleção da amostra em uma pesquisa exploratória deve ser escolhida com o intuito de oferecer uma melhor oportunidade na observação da situação ou objeto estudado. A preocupação do presente trabalho está na identificação do nível de disponibilização de informações sobre o PIL 2 e análise quando a efetividade de sua transparência. Portanto, pode-se considerar não relevante a necessidade de se adotar um procedimento sistemático de seleção de amostra. Diante dessa perspectiva, pode-se evidenciar que a amostra desta pesquisa se caracteriza como probabilística por conveniência e intencional, o que supõe um procedimento de seleção informal. No presente estudo o instrumento de coleta de dados é documental através dos sites⁵ oficiais do Governo que tratam sobre o PIL 2. A definição do instrumento foi realizada da forma mais adequada, no intuito de se obter os melhores resultados possíveis para atender os objetivos estabelecidos.

Quanto às etapas da pesquisa pode-se destacar que o procedimento de coleta de dados foi realizado através de uma pesquisa documental nas informações publicamente disponíveis do PIL 2, com base em arquivos públicos e documentos oficiais. A coleta dos dados foi realizada entre os meses de agosto de 2015 a abril de 2016. Os dados foram analisados por meio do procedimento de análise do conteúdo das informações disponibilizadas pela Administração Pública. Segundo Bardin (2010), essa fase corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizadas as ideias iniciais. A finalidade da análise de conteúdo, no presente estudo, é produzir inferência, trabalhando com indícios e índices postos em evidência através da análise das informações coletadas. No presente trabalho, essa atividade consistiu em realizar os seguintes passos: leitura fluente, elaboração da matriz de análise das informações do PIL 2, elaboração das matrizes de escores, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Três passos de análise



O primeiro passo da análise dos dados desta pesquisa foi realizado por meio de uma leitura fluente de todas as informações encontradas sobre o PIL 2. Desenvolveu-se essa leitura para apropriar-se dos conteúdos para possibilitar maior conhecimento sobre todos os dados disponíveis referente ao Programa de Investimento em Logística. O segundo procedimento de

⁵ <http://www.logisticabrasil.gov.br/>; <http://www.epl.gov.br/>; <http://www.brasil.gov.br/>; <http://www.planejamento.gov.br/>

análise corresponde à criação de um quadro ilustrativo sobre as informações relevantes percebidas pelo pesquisador após análise flutuante de todos os dados coletados. Finalizada essa etapa desenvolveram-se categorias de análise que são dimensões da transparência consideradas apropriadas ao fomento do controle social.

Por fim, desenvolveu-se o terceiro passo de análise que corresponde a criação de duas matrizes de escores. As mesmas foram desenvolvidas utilizando-se como base as informações coletadas através da Matriz de Análise das informações do PIL 2. As matrizes foram desenvolvidas para auxiliar no processo de análise dos dados a fim de possibilitar a obtenção de indícios e informações que permitam a inferência de conhecimentos relativos ao tema da presente pesquisa. Segundo Bardin (2010), realizar uma análise consiste em descobrir núcleos de sentido cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa. Dessa forma, em função do objetivo do presente estudo e das considerações acima, percebe-se como coerente a utilização dessa técnica para a análise de dados.

6 Análise dos Resultados

6.1 Leitura flutuante

O primeiro passo da análise de conteúdo desta pesquisa foi realizado por meio de uma leitura flutuante de todas as informações encontradas nos sites oficiais do governo referente aos projetos públicos do PIL 2. Desenvolveu-se essa leitura para possibilitar maior conhecimento das informações disponibilizadas e identificar dentre as variáveis analisadas qual a quantidade de informações disponibilizadas. Como resultado dessa etapa foram obtidas variáveis de análise com base nas características comuns dos projetos e relevantes para fins de transparência e fomento do controle social. Sendo elas: critérios seleção dos projetos, projeto básico (PMI), projeto executivo, etapas do projeto, total de recursos alocados, recursos alocados por etapas, período de desembolso, prazo para licitação/leilão, meta conclusão execução projeto, cronograma das etapas a serem realizadas, etapas adiantadas/atrasadas e percentual de execução projeto. Essas variáveis obtidas na leitura serão abordadas nas próximas etapas. Finalizado o processo inicial por meio da leitura flutuante, deu-se sequência aos demais passos de análise que são: elaboração da matriz de análise das informações do PIL 2 e elaboração das matrizes de escores.

6.2 Matriz de análise das informações

O segundo procedimento de análise corresponde à criação de um quadro ilustrativo sobre as informações relevantes percebidas pelo pesquisador após análise flutuante de todos os dados coletados. Dessa forma, foi desenvolvida uma matriz de análise de informações do PIL 2. O quadro foi elaborado levando em consideração as quatro grandes áreas do programa que são: aeroportos, ferrovias, portos e rodovias. No presente trabalho os fatores escolhidos foram: critério de seleção dos projetos, etapas de planejamento dos projetos, projeção de alocação de recursos dos projetos e cronograma dos projetos. A seleção dos mesmos deu-se com base nas áreas de abordagem do PMBOK⁶ (guia de conhecimento de gestão de projetos) uma metodologia consagrada mundialmente na área de projetos. Segundo o mesmo os critérios de

⁶ O guia **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** é um conjunto de práticas na [gestão de projetos](#) organizado pelo instituto [PMI](#) e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

seleção são um método utilizado para determinar qual o projeto a organização irá selecionar dentre uma quantidade de projetos possíveis. Quanto ao planejamento destaca que é um processo importante, pois é nessa fase que são identificadas as atividades específicas que precisam ser realizadas em um projeto. No que tange a alocação de recursos o PMBOK destaca a importância desse processo para poder estimar o tipo e a quantidade de recursos necessários para realizar cada etapa do projeto. Já no que se refere a cronograma o mesmo frisa a necessidade do desenvolvimento desse processo para poder analisar os recursos necessários, restrições do cronograma, duração e sequência de atividades, bem como acompanhamento e controle.

As variáveis obtidas na leitura flutuante foram agrupadas dentro de cada um dos fatores com base nas dimensões do PMBOK. Esse agrupamento tem por objetivo facilitar a identificação dos projetos que apresentam uma transparência desenvolvida ou deficitária. No fator seleção (A) foi avaliada a disponibilidade de informações para o cidadão sobre quais os critérios de seleção eram utilizados para escolher os projetos. Já no fator etapas de planejamento dos projetos (B) foram analisadas três variáveis que são: apresentação de projeto básico, existência ou não dos projetos executivos e a divulgação das etapas dos projetos. O objetivo de analisar essas variáveis é para identificar as informações referente a fase de planejamento dos projetos. No terceiro fator (C) da matriz foi analisado a questão da disponibilidade dos dados financeiros referente as variáveis: total de recursos alocados, recursos alocados por etapas e período de desembolso. O objetivo foi evidenciar o nível de publicidade referente a questão dos recursos financeiros. Por final tem-se o fator de cronograma (D). O objetivo para analisar o mesmo é identificar o grau de disponibilidade de informações sobre os projetos referentes a cinco variáveis que são: prazo de licitação e ou leilão dos projetos, metas de conclusão da execução dos projetos, cronograma de etapas a serem realizadas, etapas adiantadas e/ou atrasadas e percentual de execução dos projetos. O resultado do agrupamento das variáveis nos fatores pode ser visto no quadro abaixo.

Quadro 1 - Matriz de Análise das Informações do PIL 2

Informações do PIL													
Áreas do PIL	Fatores	Seleção (A)	Etapa de Planejamento do projeto (B)			Projeção Alocação Recursos (C)			Cronograma dos Projetos(D)				
	Variáveis	Critérios Seleção dos Projetos	Projeto Básico (PMI)	Projeto Executivo	Etapas do Projeto	Total de Recursos Alocados	Recursos Alocados por	Período de Desembolso	Prazo para Licitação/Leilão	Meta Conclusão Execução Projeto	Cronograma das etapas a serem realizadas	Etapas Adiantadas/Atrasadas	Percentual de execução projeto
	Aeroportos (A)	BD	ED	PaD	PaD	TD	ND	BD	ED	ED	ED	ND	ND
	Ferrovias (F)	BD	ED	PaD	PaD	TD	ND	BD	ND	ND	BD	ND	ND
	Portos (P)	BD	PaD	ND	PaD	TD	ND	BD	BD	ND	BD	ND	ND
	Rodovias (R)	BD	BD	ND	BD	TD	ND	BD	ED	ND	BD	ND	ND

ND: Não Disponível BD: Baixa Disponibilidade Pa.D: Parcialmente disponível

ED: Elevada Disponibilidade TD: Totalmente Disponível

Fonte: Adaptado de Santos e Kreutz 2015

Além disso, como demonstrado no quadro acima foi desenvolvido uma relação das variáveis com cada uma das áreas do PIL 2 e uma classificação das mesmas conforme o nível de sua disponibilidade. O grau de disponibilidade das mesmas foi classificado da seguinte forma: ND: Não Disponível BD: Baixa Disponibilidade; Pa.D: Parcialmente disponível ED:

Elevada Disponibilidade TD: Totalmente Disponível. A elaboração desse quadro de informações serviu como base de análise dos dados, pois a sumarização das informações e o seu agrupamento, contribuíram para a visualização dos dados disponibilizados pela Administração Pública, facilitando o processo de análise. Finalizado o segundo procedimento de análise, passou-se para a último passo que é o desenvolvimento das matrizes de escores.

6.3 Tabela de análise dos escores do PIL 2

Diante dos resultados encontrados no quadro 1, passou-se para o terceiro passo de análise que corresponde a criação de uma nova tabela de dados. A mesma foi desenvolvida utilizando com base nas informações coletadas através do quadro “Matriz de Análise das informações do PIL 2”. O objetivo dessa tabela foi tornar a análise mais objetiva a partir do uso de uma escala numérica e assim auxiliar no processo de análise dos dados. Para a definição das pontuações avaliadas pela tabela foram adotados os seguintes critérios:

Alternativas	Score
• total disponibilidade	(5)
• elevada disponibilidade	(4)
• parcialmente disponível	(3)
• baixa disponibilidade	(2)
• não disponível	(1)

O resultado dos scores das variáveis, do somatório dos scores dos fatores e o somatório dos scores das áreas do PIL 2 são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 1 - Matriz de Análise dos scores do PIL 2

Informações do PIL																		
Áreas do PIL	Fatores	Seleção (A)			Etapa de Planejamento do projeto (B)			Projeção Alocação Recursos (C)			Cronograma dos Projetos(D)			Σ Áreas PIL	Min-Max			
	Variáveis	Critérios Seleção dos Projetos			Projeto Básico (PMI)	Projeto Executivo		Total de Recursos Alocados	Recursos Alocados por Etapas		Período de Desemboço	Prazo para Licitação/Leilão	Meta Conclusão Execução Projeto			Cronograma das etapas a serem realizadas	Etapas Adiantadas/Atrasadas	Percentual de execução projeto
Aeroportos (A)	2	4	3	3	5	1	2	4	4	2	1	1	32	12-60				
Ferrovias (F)	2	4	3	3	5	1	2	1	1	2	1	1	26	12-60				
Portos (P)	2	3	1	3	5	1	2	2	1	2	1	1	24	12-60				
Rodovias (R)	2	2	1	2	5	1	2	4	1	2	1	1	24	12-60				
Σ"AFPR"	8	13	8	11	20	4	8	11	7	8	4	4						
Σ Fatores	8	32			32			34										
Min - Max	4-20		12-60			12-60			20-100									

- (1) Min - mínimo de pontos possível no somatório das variáveis
- (2) Max - máximo de pontos possível no somatório das variáveis

Para identificar qual o maior número de frequência de observações referente a tabela 1 foi desenvolvida a tabela 2 que segue abaixo. Os símbolos da tabela 2 representam: (V) número de variáveis avaliados considerando que A, B, C e D, que são os fatores analisados, podem ser considerados com o mesmo “peso”, (Σ” AFPR”) somatório dos pontos das variáveis em cada um dos fatores nas quatro áreas do PIL (Aeroportos, Ferrovias, Portos e Rodovias), e M é a moda que está representado pelo valor que detém maior número de observações.

Tabela 2- Matriz Analise dos escores dos fatores PIL 2

Fatores avaliados sobre o PIL	V	Σ (AFPR)	M	Min-Max	
A	1	8	2	4	20
B	3	32	3	12	60
C	3	32	2	12	60
D	5	34	1	20	100

Σ (A: Aeroportos, F: Ferrovias, P:Portos, R:Rodovias)

Fonte: Adaptado de Santos e Kreutz 2015

Finalizado o terceiro procedimento de análise, passou-se para a seção de discussão dos resultados da pesquisa.

7 Discussão dos resultados

Na presente seção discutidos alguns dos resultados obtidos nesta pesquisa, os quais foram analisados a partir dos três passos supracitados. Pode-se destacar o fator “A” (seleção) onde todas as áreas apresentaram baixa disponibilidade de informações. Não é possível inferir que não existam os critérios definidos, mas o que se constata com a presente pesquisa é que, caso existam, não são claramente divulgados ao cidadão. No fator “B” (etapa de planejamento do projeto) pode-se destacar as áreas de aeroportos e ferrovias que apresentaram elevada disponibilidade sobre os projetos básicos PMI (Proposta de Manifestação de Interesse). Já as áreas dos portos e rodovias destacam-se pela baixa disponibilidade de informações sobre os projetos executivos. Quanto a variável etapa de planejamento dos projetos pode-se perceber que na maioria das áreas apresentou uma disponibilização parcial de informações. No entanto, a área rodovias se destacou por apresentar o nível de disponibilização de informações mais baixo se comparada com as demais áreas analisadas.

No que tange ao fator “C” (projeção alocação de recursos) algo a ser destacado é a variável total de recursos alocados nos projetos, pois a mesma apresentou um nível de totalidade na disponibilização das informações, ou seja, todos os projetos das quatro áreas analisadas apresentaram o valor financeiro projetado para cada um dos projetos. Entretanto, cabe ressaltar aqui que nos variáveis recursos alocados por etapa, todos os projetos atingiram a escala mais baixa de análise uma vez que não havia disponibilidade dessas informações. Pode-se destacar também que no período de desembolso dos recursos por etapas o resultado encontrado foi igual para as quatro áreas do PIL e apresentou uma baixa disponibilidade uma vez que não foi localizada a previsão de desembolso por etapas em nenhum projeto e somente o total previsto para o projeto. Em gestão de projetos saber quando será desembolsado o recurso financeiro alocado a um projeto é algo importante para o bom andamento das finanças organizacionais. Na Administração Pública isso não é diferente, logo faz-se necessário que se saiba quando se irá desembolsar os recursos que foram alocados para o projeto.

O fator “D” (cronograma dos projetos) que trata da disponibilização de informações sobre cronograma destaca-se, que em se tratando do variável prazo para realização de licitações e ou pregão, os projetos da área de ferrovias não apresentaram informações sobre o assunto. Nas demais áreas do PIL 2 destaca-se aeroportos e rodovias que apresentaram elevada disponibilidade. Já a área de portos apresentou baixa disponibilidade. Importante frisar que as informações disponibilizadas não eram precisas, pois apresentava apenas o ano e semestre para realização das licitações e ou pregões. Quando analisadas as informações disponibilizadas sobre as metas de conclusão dos projetos é possível identificar que somente a área de aeroportos

apresentou informações detalhadas. Os demais projetos não apresentaram informações sobre detalhamento e prazos específicos de metas para conclusão dos mesmos. O que foi disponibilizado era apenas um detalhamento dos eventos já realizados e a previsão dos próximos passos a serem executados, mas sem previsão de prazo nem mesmo tempo de duração dos mesmos. Já na área de aeroportos apresentou publicamente material que detalha a previsão de tempo para execução de cada etapa, bem como prazo previsto para conclusão das etapas e dos projetos. Exemplificando-se conforme a figura seguinte.

Figura 3 - Etapas Concessão dos Aeroportos



Fonte: Site Aviação⁷

Na variável de cronograma destaca-se a elevada disponibilidade referente aos projetos dos aeroportos. As demais áreas do programa apresentam baixa disponibilidade. Além disso, foram localizadas somente informações de 2015, mesmo que superficiais, sobre o status de andamento dos projetos do PIL 2 onde é possível visualizar algumas das informações sobre as etapas dos projetos. No entanto, não foi possível identificar a data exata da disponibilização dessas informações, logo não é possível saber o grau de atualização. Abaixo é apresentada uma imagem representativa que exemplifica um dos cronogramas disponibilizados pelo governo.

⁷ Disponível em <http://www.aviacao.gov.br>

Figura 4 – Status de andamento dos projetos do PIL 2015



Fonte: Site Logística Brasil⁸

Não foram localizadas informações mais precisas como gráficos de gant ou algum outro sistema de gerenciamento de cronograma de projetos. Quando analisadas as informações disponibilizadas sobre etapas adiantadas e ou atrasadas bem como informações sobre o percentual de execução dos projetos tem-se o mesmo resultado para todos os projetos do PIL 2, que é a não disponibilização de informações. Sobre essas duas variáveis não foi possível localizar nenhuma informação nos sites oficiais da administração pública pesquisados.

Em relação aos scores pode-se evidenciar que:

- O fator B (etapas de planejamento dos projetos) foi o que apresentou o mais elevado score com o número três (parcialmente disponível) sendo o número mais frequente nas observações.
- O fator D (cronograma dos projetos) foi o que apresentou o score mais baixo com o número de um (não disponível) sendo o mais frequente nas observações. Dessa forma, pode-se evidenciar uma baixa preocupação da administração pública com o fator cronograma dos projetos.
- Os scores quatro (alta disponibilidade) e o cinco (totalmente disponível) não foram os mais frequentes em nenhum dos fatores analisados. Isso demonstra que a transparência dos projetos públicos está aquém da desejável.

Os scores dos fatores apresentados como mais frequentes nas observações realizadas podem ser considerados baixos (entre 1 e 3) o que mostra a insuficiência da disponibilização das informações sobre os projetos e como consequência a pouca transparência dos mesmos.

Nas áreas do PIL 2 pode-se destacar a de aeroportos, pois apresentou a maior pontuação dentre todas as áreas avaliadas no somatório dos scores das variáveis. Logo, é possível evidenciar que na área de aeroportos a administração pública apresentou maior preocupação com a transparência. Destaca-se essa área também por ter apresentado quatro das doze variáveis (33%) analisadas entre os scores de quatro (elevada disponibilidade) e cinco (totalmente disponível). Já as áreas dos portos e rodovias ficaram empatadas com a soma dos scores das variáveis mais baixo. Logo pode-se inferir que existe uma menor preocupação do setor público em uma adequada transparência dos projetos públicos dessas áreas. Tem-se que essa menor preocupação possa ser em detrimento da menor frequência de utilização dessas áreas por parte do cidadão. Já no que tange os aeroportos, o efeito seria o contrário, logo pode ser um fator que influencia para que haja uma maior preocupação com a transparência mais efetiva.

⁸ Disponível em <http://www.logisticabrasil.gov.br>

8 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo avaliar o nível de transparência do PIL 2. Para isso, foi realizada uma análise documental de dados e informações sobre os projetos disponibilizadas em sites oficiais do setor público. Foi elaborado um modelo de análise do nível de transparência e aplicado ao PIL 2.

O presente trabalho não pretende exaurir o tema abordado, contudo, permite-se advertir que é imprescindível a disponibilização das informações sobre os projetos públicos a fim de possibilitar participação da sociedade para atuar como fiscal dos atos administrativos. A efetiva transparência pode ser vista como uma ferramenta que potencialize a redução de abusos e corrupção em nosso país. Sendo assim, é importante que haja uma transparência elevada nos projetos públicos.

Os principais resultados indicam que:

- Dentre todas as variáveis analisadas no presente estudo pode-se destacar a alocação total de recursos por projetos como a que apresentou o melhor escore atingindo cinco pontos (totalmente disponível) em todas as áreas do PIL 2. Destaca-se aqui um fator, possivelmente determinante para o resultado, que é a obrigatoriedade da previsão dos gastos na LOA. Já como pior variável ficaram empatadas três que são: alocação recursos por etapas, etapas adiantadas e/ou atrasadas e percentual de execução dos projetos. As três apresentaram o escore mais baixo de apenas um (não disponível) em todas as áreas do PIL.
- Quando analisados os escores dos fatores destaca-se como melhor fator apresentando escores de maior frequência entre três (parcialmente disponível) e quatro (elevada disponibilidade) o fator B (etapas de planejamento). Já como pior fator de desempenho nos scores verifica-se o fator D (cronograma) que apresenta os escores um (não disponível) e dois (baixa disponibilidade) como os mais frequentes.
- Em se tratando das áreas do PIL destaca-se a área de aeroportos como a que apresentar um melhor nível de transparência de informações sobre os projetos do PIL 2 e como pior área estão empatadas as áreas de portos e rodovias.

Pode-se perceber também, na presente pesquisa, que as ações de transparência e divulgação de informações sobre a gestão de projetos do PIL 2 ainda estão bem aquém do seu ideal. Isso pode ser evidenciado pelo baixo nível dos escores apresentados nas variáveis. A insuficiência de transparência na gestão de projetos públicos oportuniza a dificuldade de participação da comunidade na escolha, bem como no acompanhamento da execução dos projetos.

Além disso, fica evidente através desta pesquisa que a maior preocupação dos gestores públicos é com a publicitação das informações financeiras dos projetos públicos. Isso pode ser evidenciado na variável de recursos alocados para cada projeto. Pode-se perceber que apesar de terem sido encontradas informações sobre a alocação de recursos nos projetos existem poucas informações adicionais. Logo, pode-se perceber uma baixa preocupação com um detalhamento maior das informações referente a questão financeira dos projetos do programa.

Fica evidente ainda, que a transparência apresentada pelos gestores se limitou basicamente a algumas informações consolidadas relacionadas aos projetos. Não foi possível identificar uma preocupação da administração pública em disponibilizar informações mais

precisas sobre processo de seleção, cronograma, fases dos projetos, alocação de recursos em cada etapa ou percentual de andamento dos projetos. Os resultados apresentam evidências de que os gestores acreditam ser suficiente a disponibilização das informações referente aos recursos financeiros já utilizados nos projetos, ou disponibilização de informações já consagradas para que os projetos do PIL 2 possam ser acompanhados pela comunidade.

Como análise complementar, sugere-se investigar outros programas de governo utilizando-se o modelo de análise proposto para verificar se os resultados serão similares e também verificar a evolução da transparência dos projetos do PIL desde 2012.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edição 70, 2010.

BIZERRA, A. L. V. Governança no setor público: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo Municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança, 2011. 124f. **Dissertação** (Mestrado em ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BOBBIO, N. **Estado governo: por uma teoria geral da política**. 14ª Edição, Rio de Janeiro, RJ. Paz e Terra, 1987.

BRAGA, A. A gestão da informação. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/19_arql.htm>. Acesso em: 20 abr. 2016.

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.

DUVERGER, M. **Ciência política: teoria e método**. Rio de Janeiro, RJ, Zahar, 1962.

FIGUEIREDO, V.S; dos SANTOS, W. J. L. **Transparência e controle social na administração pública**, 2013.

GIL, A. C. **Temas de Administração Pública,8(1). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo,SP: Atlas, 1999.

Guia PMBOK®, Quarta Edição, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2008.

GUADAGNIN A. A transparência da gestão pública: uma análise da sua concretização em Porto Alegre, Canoas e Novo Hamburgo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, RS, 2011.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. Caderno de Pesquisa [online], n.118, p. 189-206. ISSN 0100-1574, 2003.

JOHNSTON, M. (200 Duverger (1962, p. 81 citado por Ferrari, 1982, p. 225). **Agentes públicos, interesses particulares e democracia sustentável: Quando política e corrupção se unem**. Brasília, DF, Editora Universidade de Brasília, 2002.

KREUTZ, R. R.; SANTOS, C. H. S. (2015). O ciclo de vida e a transparência dos projetos do PAC no Setor Público do Brasil. **Revista Instituciones y Competitividad**, v. 2, n. 2, Peru, 2015.

LOPES, C. A. Acesso a informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos: literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Cadernos Finanças Públicas**, Brasília, n. 8, p. 5-40, dez, 2007.

LOPES, C. A. *The brazilian model of digital inclusion : what we can (and what we can not) learn with it*. In: WORLD CONGRESS OF COMMUNICATION FOR DEVELOPMENT, 2006, Rome. Annals ... Rome, 2006.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo, SP: EPU, 1986.

NEL, H. *A project management approach to the implementation of development programmes within the local government sphere: an empirical analysis*. Development Southern Africa, 2001.

ÓSORIO, F. M. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, n. 1, 2005.

PETERS, G. B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em:<www.ensp.gov.br>. Acesso em: 15 dez. 2015.

PIERTRO, A. Gestão de Projetos. Disponível em: <<http://www.gp3.com.br>>. Acessado em: 10/02/2015

ROSA, M. O. Gerenciamento de projetos de governo – PMI-DF – **PMInforma**, n.V, 10 maio, 2007.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da lei de responsabilidade fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. *Revista de Contabilidade da UFBA*, Salvador, v.1, n.1, p.48-61, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. (2006). **Metodologia da pesquisa**. Tradução de Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.

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

SELLA, D. Gerenciamento de projetos, **Revista Promon Business & Technology Review**. São Paulo, SP: Promon, 2008.

SELLTIZ, Claire *et al.* (1972). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis, SC, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

WIRICK, DW. Public-Sector Project Management: *Meeting the Challenges and Achieving the Results*, John Wiles & Sons, 2009.

VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JR., J.; SILVA, L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2007.

ZOGHBI, J. F. G.; MARTINS, J. E. P. (2009). Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA,2009, Brasília (DF). Anais... Brasília: Consad, 2009. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?cod_menu_pai=&cod_tipo>. Acesso em: 20 jan. 2016.