

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Clezia de Souza Santos (UFS)**

clezia.souza@gmail.com

**Cleomar Cesar Macedo Costa (UFS)**

cleomar.ufs@gmail.com



*Este trabalho traz à discussão reflexões acerca da aplicação do gerenciamento de projetos na administração pública, seus desafios e tendências. O estudo apoia-se em pesquisa bibliográfica, fazendo uma abordagem sobre o tema planejamento e gerenciamento de projetos no setor público, e ainda, em estudos e pesquisas elaboradas pelo MPCM sobre a maturidade das organizações em gestão de projetos. O sucesso de uma administração pública, proporcionando um maior grau de satisfação dos cidadãos, depende basicamente de uma implementação efetiva de técnicas de gerenciamento de projetos, entretanto foi verificado que ainda existe muita pouca maturidade nos setores públicos, tendo ainda um longo caminho a percorrer, apesar de já percebermos alguns avanços por parte de algumas administrações demonstrando preocupações com o tema.*

*Palavras-chaves: Gerenciamento de projetos; Administração pública; Planejamento estratégico; Maturidade.*

## 1. Introdução

A Administração Pública no Brasil vem passando por algumas transformações. Nos últimos anos, os governos federais, estaduais e municipais vêm investindo um montante cada vez maior em programas sociais, de infraestrutura, saúde e educação, com a finalidade de atender a um número cada vez maior da sociedade.

No entanto, para proporcionar e assegurar que esses investimentos sejam aplicados com qualidade e com a finalidade de atender às necessidades dos cidadãos, surge o questionamento se realmente os órgãos públicos estão equipados, estruturados e com recursos humanos capacitados para atender tal demanda.

O grande volume de recursos que os gestores públicos têm a responsabilidade de administrar necessita de projetos bem elaborados, para que sua execução seja correta e a finalidade seja atendida. A elaboração, o acompanhamento e o controle na execução dos projetos é de fundamental importância para uma boa e fiel gestão nos recursos públicos.

Assim, o propósito deste trabalho é apresentar os benefícios do gerenciamento de projetos na administração pública, de que forma ela vem se desenvolvendo, assim como mostrar a importância dessa ferramenta para a otimização dos recursos públicos e a efetividade dos resultados no alcance dos objetivos tão almejados pela sociedade, evidenciando os desafios e dificuldades típicas num processo de planejamento.

Para tanto, em um primeiro momento é feito uma contextualização teórica a cerca do surgimento e evolução do sistema de planejamento no Brasil; logo após, baseado em estudos e pesquisas elaboradas pelo MPCM (Maturity by Project Category Model), realizou-se uma abordagem geral sobre a maturidade das organizações em gestão de projetos; e, por último, uma análise específica sobre o gerenciamento de projetos na Administração Pública.

Para elaboração do presente trabalho adotou-se referencial bibliográfico, pesquisas e revistas formando o arcabouço teórico no qual o tema está fundamentado. Tratar do gerenciamento de projetos na administração pública é justificável, uma vez que esse gerenciamento se feito de forma adequada contribuirá para uma melhor prestação de serviços a sociedade, e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do País.

## 2. Abordagem teórica

Na segunda metade dos anos 90, chega ao Brasil um movimento chamado de Nova Gestão Pública (New Public Management) ou reforma gerencial, caracterizada pelo aprofundamento da crise financeira do Estado e pela emergência de reformas estruturais prometidas durante a campanha presidencial de Fernando Henrique Cardoso e iniciadas alguns meses antes da posse com o plano de estabilização econômica – Plano Real. Dentre as reformas prioritárias, estava a necessidade de repensar a administração pública a partir de sinais de evidente esgotamento do modelo burocrático vigente (MARINI, 2005). O pontapé inicial foi dado em 1995, quando da transformação da então Secretaria de Administração Federal (SAF) para Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

Assim, a política de reforma administrativa no Brasil teve sua formulação e implementação durante o primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998) conduzido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, sob uma marcante liderança exercida pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. A reforma foi sistematizada conforme orientações definidas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado elaborado em 1995 (FERNANDES, 2002).

Entretanto, em 1999, período correspondente ao segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, com a extinção do MARE, as funções foram direcionadas para uma nova instituição, o recém-criado Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, sendo, assim, o novo responsável pela implementação do Plano Diretor (FERNANDES, 2002).

A partir dessas mudanças, e com o lançamento do PPA - Plano Plurianual 2000/2003, instituído pela Constituição Federal de 1988 (art. 165, I, e § 1º), o planejamento governamental passou a assumir papel importante. Elaborado com base em diretrizes estratégicas da presidência da República, com objetivo de consolidar a estabilidade econômica com crescimento sustentável, a partir de uma nova visão estratégica traduzida em um leque de oportunidades de investimento, tanto para o setor público como para o setor privado, nacional e estrangeiro. Foi adotado, ainda, um novo conceito de programa, em que as ações e os recursos do governo são estabelecidos de acordo com os objetivos a serem alcançados. Foi ainda instituída a figura do gerente de programa como componente central no processo. Assim, percebe-se que o PPA visa agora o fortalecimento do empreendedorismo orientado para a implementação de seus programas (MARINI, 2005).

Nesse novo processo de gestão, alguns conceitos saíram fortalecidos. Um deles como já dito anteriormente foi o novo conceito de programa adotado.

“A decisão de considerar o programa como a unidade de gestão foi chave para este modelo integrado. O programa é uma unidade de referência da gestão, que é o programa, cujo objetivo se articula claramente com uma demanda da sociedade, ou com um problema que se quer resolver na sociedade, ou com uma oportunidade que se quer aproveitar na sociedade.” (Silveira, 2002, p. 166)

Nesse contexto o gerenciamento de projetos passou a estar presente de forma mais tangível na administração pública, a partir da introdução do PPA na estrutura da gestão pública. Assim, o PPA como instrumento de planejamento tornou-se um dos temas centrais da administração pública. Por definir quais serão os programas e projetos prioritários de cada gestão, ela se tornou um marco de cada Governo. A utilização do gerenciamento de projetos, baseado nas práticas, conceitos e definições estudadas no PMBOK (Project Management Body of Knowledge), apresenta-se como um grande diferencial estratégico para o poder público no Brasil e no mundo. Começa-se a perceber que habilidades em gerenciamento de projetos são cruciais para a gestão efetiva de projetos e programas.

### **3. Breve caracterização da gestão por projetos**

Segundo o PMBOK, projeto é um esforço temporário para criar um serviço ou produto ou resultado exclusivo. Para que isso ocorra é necessário objetivos claros, parâmetros de medição, datas de início e término que atendam os requisitos das partes interessadas (stakeholders). Os projetos são ainda complexos devido à diversidade de tarefas a executar e merecem certo cuidado com o ciclo de vida devido à mudanças relativas aos recursos necessários durante a vida do projeto.

Devido a essas características, um projeto requer particularidades no seu gerenciamento. O gerenciamento de projetos, de acordo com Kerzner (2006), significa: “o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Vargas (2003) destaca os benefícios do gerenciamento de projetos, quais sejam: a) permitir o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas; b) adaptar os trabalhos às necessidades do mercado; c) facilitar as revisões decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo; d) documentar e facilitar estimativas para projetos

futuros; e) antecipar situações desfavoráveis; f) disponibilizar orçamentos e cronogramas com antecedência otimizando o uso de recursos e, g) aumentar o controle gerencial e agilizar a tomada de decisões.

#### 4. Maturidade das organizações em gestão de projetos

Todas as empresas têm seus próprios processos de maturidade, e são as ações e decisões das empresas que refletem seus níveis de maturidade. O processo de aprendizado para a maturidade é medido em anos, mas na verdade não está necessariamente relacionada com a passagem do tempo. Algumas empresas, mais comprometidas com a gestão de projetos, podem atingir a maturidade em aproximadamente 2 anos, outras podem levar 5 anos, enquanto outras podem estar funcionando há 100 anos, ser experiente em marketing e nos recursos humanos, mas estar caminhando a passos lentos no processo de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006; LIMA, 2009).

De acordo com Kerzner (2006), as fases do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos são: embrionária, aceitação pela gerência executiva, aceitação pelos gerentes de área, crescimento e maturidade. Elas são apresentadas de forma mais nítida na tabela 1.

Tabela 1 – Fases do ciclo de vida da gestão de projetos

<b>Embrionária</b>	<b>Aceitação pela gerência executiva</b>	<b>Aceitação pelos gerentes de área</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos.
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: Adaptado de Kerzner (2006)

Uma forma de avaliar o quanto uma empresa incorporou o gerenciamento de projetos é através de modelos de maturidade. Um modelo de maturidade é uma forma de mensurar o estágio de uma organização na habilidade de gerenciar seus projetos, assim como de obter um plano de crescimento. Após o conhecimento do nível atual a empresa pode estabelecer um caminho para se tornar nível de grau maior.

Os modelos existentes para a maturidade do gerenciamento de projetos são baseados no Modelo de Maturidade da Carnegie-Mellon University (CMM – Capability Maturity Model). Será utilizado aqui o modelo brasileiro chamado de MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) desenvolvido pela MPCM (Maturity by Project Category Model) entre 1999 e 2002. Elaborado pelo consultor brasileiro Darci Prado, foi aplicado a centenas de organizações no Brasil. Utiliza os mesmos níveis do modelo SW-CMM desenvolvido pela Carnegie-Mellon University para desenvolvimento de software, possui simplicidade (questionário com 40 questões) e universalidade (ser aplicável a todo tipo de organização e a toda categoria de projeto) e, ainda, procura relacionar a maturidade da organização com sua capacidade de executar projetos com sucesso.

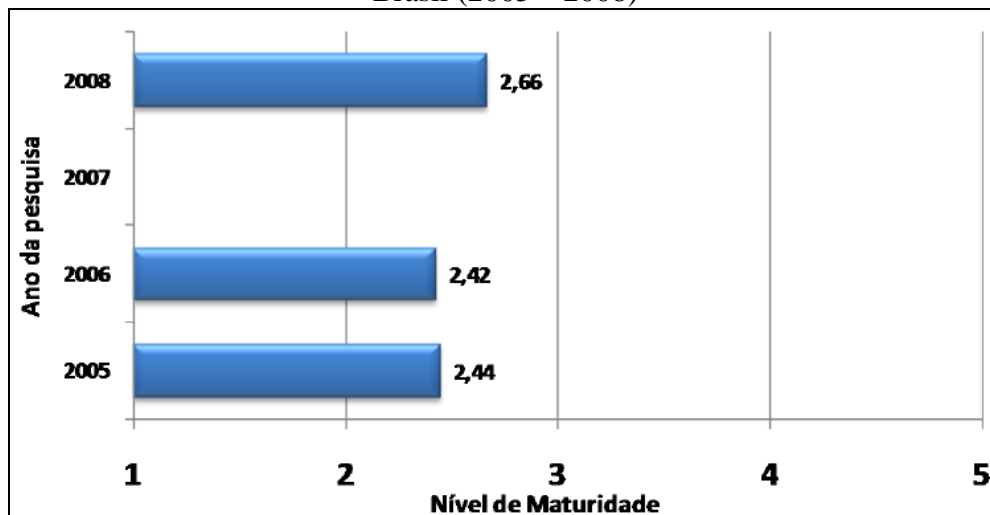
O modelo apresenta cinco níveis de maturidade, onde o nível 1 caracteriza inexistência do gerenciamento e o nível 5 indica estágio otimizado, conforme interpretação abaixo:

- Inicial (1): Baixo conhecimento do assunto; Inexistência de metodologia e/ou modelos de gerenciamento; Uso de intuição no gerenciamento dos projetos;
- Conhecido (2): Início da criação de uma nova cultura para criar competências;
- Padronizado (3): Desenvolvimento de competências; Implementação de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos: Estrutura organizacional, Metodologia, Informatização e Alinhamento Estratégico;
- Gerenciado (4): Aperfeiçoamento da plataforma: os padrões funcionam; Anomalias identificadas e eliminadas; Relacionamentos humanos eficientes; Consolidação do alinhamento com negócios da organização;
- Otimizado (5): Alta eficiência nos resultados (otimização de prazos, escopo, qualidade e custos); Alta eficiência dos processos de gerenciamento; Sabedoria; Baixo stress; Baixo ruído; Algo natural.

O Modelo MMGP é disponibilizado anualmente desde 2005, com exceção do ano de 2007, e demonstra os níveis de maturidade das organizações brasileiras, por setores e por categorias de projetos.

A pesquisa realizada em 2005, 2006 e 2008 apresenta os resultados quanto a evolução da maturidade média de organizações brasileiras de segmentos diversos (figura 1). Nela, percebe-se que houve um sensível aumento no nível de maturidade das organizações estudadas, ocorrendo uma evolução dos índices passando de 2,44 para 2,66.

Figura 1 – Evolução da Maturidade Média  
Brasil (2005 – 2008)

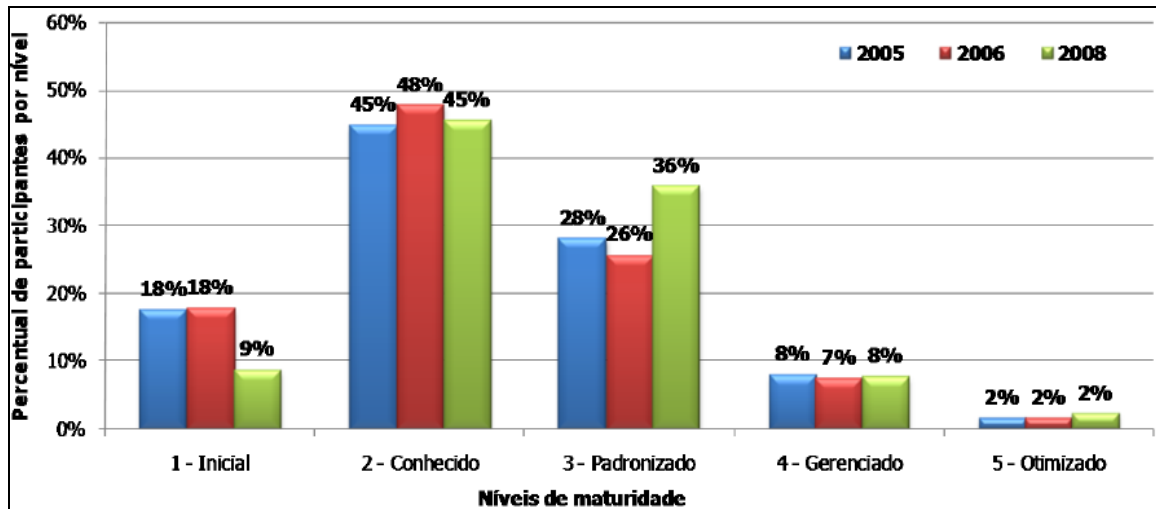


Fonte: Pesquisa Archibald & Prado 2008 - MPCM

Observação: Em 2007 não houve pesquisa

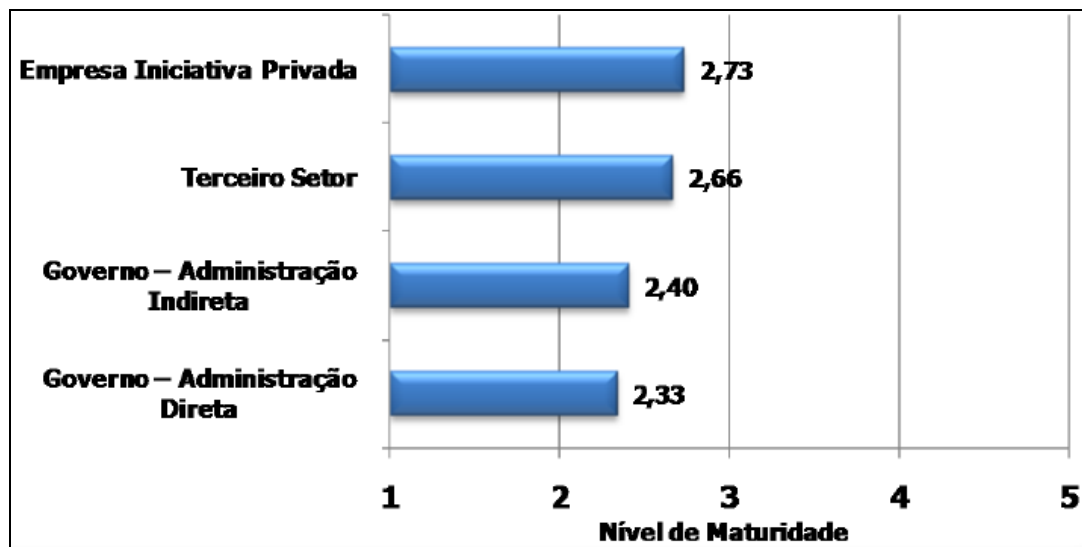
Os resultados da pesquisa demonstram ainda a presença percentual nos níveis de maturidade. Na figura 2 pode ser verificada uma evolução no nível 3 (padronizado). Isto pode ter ocorrido devido a migração do nível menos elevado (1) para o mais elevado, ou seja, o nível 3. Este é um dado muito importante, visto que demonstra uma maior preocupação com o tema gerenciamento de projetos, o que é percebido com um maior índice de periódicos que tratam do assunto, bem como treinamentos ofertados a técnicos envolvidos na área, o que acaba por motivar as empresas a darem ênfase ao assunto.

Figura 2 – Presença percentual nos níveis de maturidade



Fonte: Pesquisa Archibald & Prado 2008 - MPCM

Figura 3 – Maturidade por tipo de organização em 2008



Fonte: Pesquisa Archibald & Prado 2008 - MPCM

Na pesquisa realizada em 2008 com 310 organizações, somente 32 alcançaram maturidade 4 ou 5, ou seja, níveis gerenciado e otimizado, respectivamente. Destas, 28 são Organizações Privadas, 2 são organizações Governamentais de Administração Indireta e 2 do Terceiro Setor. Isso mostra que a Administração Pública Direta está com baixa maturidade. É possível perceber na figura 3 que a Administração Pública está abaixo da média de



maturidade (2,66), sendo que a Administração Indireta encontra-se em nível de maturidade 2,40 enquanto que a Administração Direta está em nível 2,33.

“Este baixo valor para as organizações governamentais (administração direta) não é surpresa, considerando que, para estas organizações, implementar o tema “gerenciamento” (visto de forma moderna e ampla) continua sendo reconhecidamente como o grande desafio do momento”. (PRADO apud LOTT, 2008, p. 9).

## **5. O gerenciamento de projetos na Administração Pública**

O objetivo da administração por projetos é alcançar controle adequado do projeto, no intuito de assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade previamente estipulada.

Conforme visto anteriormente, a administração pública está bastante atrasada em seus métodos de gerenciamento de projetos comparativamente às empresas privadas. Isso pode ser explicado por alguns motivos, os quais estão arrolados abaixo:

### **5.1. Rigidez da lei de licitações**

A Lei 8.666/93 conhecida como Lei de Licitações e Contratos brasileira estabelece normas gerais para contratação de obras e/ou serviços, limitando procedimentos quanto a novas formas de contratação que não àquelas nela especificadas. Apesar de tentar garantir a licitude e padronização nas contratações, a lei acaba se colocando como um fator que dificulta a introdução de procedimentos mais inovadores na contratação e, conseqüentemente, no gerenciamento de obras e projetos nos órgãos públicos.

### **5.2. Descontinuidade administrativa**

Assim como em muitas partes do mundo, o Brasil, em virtude de uma cultura administrativa excessivamente política, costuma recomeçar tudo praticamente do zero a cada mudança de gestor. Geralmente as administrações têm programas definidos a partir de planos de governo, sendo as grandes linhas de atuação e que duram por todo o mandato. Cada programa é constituído por um conjunto de projetos, que pode, ainda, ser subdividido em várias ações. Apesar de complexa, essa estrutura pode ser eficiente, desde que seja bem administrada. Para que a descontinuidade dos projetos públicos seja superada é necessário que estes projetos sejam segmentados em partes bem definidas, identificando com clareza o início e o fim de cada fase.

### 5.3. Resistência às mudanças

Reconhecer a necessidade de mudanças e conviver com mudanças já faz parte de qualquer agenda organizacional, entretanto as organizações públicas têm uma cultura organizacional mais cristalizada e os princípios da burocracia são mais fortes e acentuados, tornando o processo de mudanças mais lento já que grande parte das organizações está habituada ao “comodismo”. Herzog salienta que:

“A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.” (HERZOG *apud* ROSSI, 2000, p. 36).

Segundo este autor, a resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas a nível individual, a própria organização também resiste. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, mantido até então. O desafio de mudar, fazer com que as pessoas da organização internalizem novos sistemas, métodos e processo de modernização da Administração Pública dependerá da criação de “novas formas de relacionamento mais cooperantes”.

### 5.4. Cultura

Kerzner (2006) afirma que “são muito concretas as indicações apontando a cultura como característica marcante das empresas com excelência em gestão de projetos”.

A cultura é entendida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, que tem a capacidade de ordenar e construir a identidade organizacional, agindo como elemento de comunicação e consenso, ocultando e instrumentalizando as relações de dominação. Mas, não é algo que se mude da noite para o dia. Uma cultura que dá resultados é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe.

### 5.5. Estrutura organizacional

Uma estrutura organizacional traça a hierarquia administrativa, demonstra as linhas de comando, as redes de comunicação, se tornando um guia para funções de coordenação e paralelas. (KEELING, 2006)

A estrutura da organização é outro fator que merece destaque, uma vez que as organizações públicas apresentam característica departamental e hierarquizada. Estas características inibem uma gestão por projetos, isto porque reduzem a autonomia dos gerentes e das equipes de projeto.

### **5.6. Treinamento**

É o treinamento eficiente que sustenta a gestão de projetos e é um dos maiores desafios enfrentados pela área de recursos humanos. Niskier e Blois (2003) citam que os profissionais de hoje, seja da Administração Pública ou Privada, para ter sucesso no trabalho, precisa estar apto para reciclar e acrescentar conceitos, posturas e atitudes. Eles ressaltam que a educação continuada vem obtendo destaque, como indicativo de que o aprendizado precisa ser um processo de caráter dinâmico e permanente na vida dos profissionais de qualquer área de atuação.

Na administração pública o treinamento é realizado pontualmente atendendo necessidades imediatas com inexistência de um plano de capacitação o que torna incipiente a qualificação da gestão de projetos.

### **5.7. Cobrança subjetiva da sociedade**

A sociedade brasileira tem pouca tradição na cobrança e no controle social. Há ainda uma atuação muito tímida nesse campo, o que faz com que os administradores não sofram exigências por parte da sociedade para projetos mais bem executados.

### **5.8. Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle**

Para que o projeto seja bem executado, ele deverá ser adequadamente planejado desde seu início, os riscos avaliados, explicitados e valorados. Esse planejamento inclui controle adequado do cumprimento dos prazos e do orçamento previsto originalmente. Não se admite adequações de planilhas de orçamentos e aditivos, exceto em casos extremos de mudanças de escopo (Menezes, 2003). Mas, geralmente, vê-se com frequência no setor público a necessidade de aditivos de prazo e renegociações de planilhas. Isso demonstra a falta de utilização de ferramentas adequadas de planejamento e controle dos projetos.

### **5.9. Burocracia**

Presença marcante nos órgãos públicos. O excessivo controle de procedimentos gera uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;

#### **5.10. Conceito de qualidade incipiente**

O serviço público não possui uma estrutura muito favorável à qualidade de seus serviços e a grande maioria das instituições públicas está pouco preparada para conviver em um cenário marcado pela turbulência, incerteza e instabilidade.

Uma Administração Pública que opte pelo caminho da qualidade, seguramente se tornará mais moderna, competitiva e eficaz. Eliminará ainda, progressivas disfunções burocráticas, que tantos obstáculos criam à vida de todos os cidadãos, e que conseqüentemente, atrasam todo o progresso e o desenvolvimento do país.

#### **5.11. Desvalorização**

Uma grande maioria de gestores ainda não reconhece a importância da área de projetos em seus órgãos. Em alguns órgãos até existe esta área específica, mas ela é tratada como necessária somente com a intenção de captar recursos. Infelizmente, alguns ainda não entendem que projetos bem elaborados caracterizam boa execução em orçamento previamente determinado, tempo hábil e satisfação da sociedade.

### **6. Considerações finais**

O sucesso de uma administração pública depende basicamente do sucesso na implementação de projetos, mas ainda existe muito pouca maturidade nos setores públicos quanto a implementação efetiva de técnicas de gerenciamento mais modernas. A grande maioria das administrações confirma a importância do gerenciamento de projetos, entretanto ainda o utiliza de forma incipiente e/ou descoordenada.

Percebe-se que a Administração Pública Federal está preocupada com o tema. Na intenção de imprimir mais eficiência, agilidade e, especialmente, mais transparência ao processo de liberação de recursos para estados e municípios e Organizações Não-Governamentais (ONGs) foi criado o Portal de Convênios (Siconv). Mais do que ter controle das transferências voluntárias da União, o sistema possibilitará uma maior preocupação em ter projetos bem elaborados para que eles sejam executados a contento e em prazos determinados. O Siconv tem ainda a finalidade de desburocratizar o setor, eliminando o papel

de grande parte do processo e centralizando as informações sobre todos os programas oferecidos pela União em áreas de maior relevância para o desenvolvimento do país. Isso gerará ainda redução de custos, aumento da transparência e do controle social.

Esse será um passo importante, mas ainda é muito pouco, até porque somente se terá um cuidado especial com as transferências voluntárias. Está claro que uma boa gestão pública depende de programas, projetos e ações bem elaborados e gerenciados. Ela deve ser aprimorada para reduzir a pobreza, melhorar a educação e a saúde, conservar o meio ambiente preservar a cultura, aumentar a competitividade da economia.

Mas, para que isso ocorra é preciso mudar a cultura estatal, criar estruturas, capacitar profissionais, é importante a adoção padronizada de padrões, políticas e procedimentos integrados para a gestão de projetos governamentais. E ainda, a utilização efetiva dos recursos de tecnologia e comunicação como peça fundamental para essa gestão efetiva. Trata-se de um grande desafio, e que não pode ser implementado por apenas um único órgão governamental, e sim por todos os diversos órgãos componentes da administração governamental.

## 6. Referências bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: ENAP, Cadernos ENAP, nº 10, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; PACHECO, Regina Silvia. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. In: João Paulo dos Reis Velloso; Roberto Cavalcanti de Albuquerque. (Org.). **Crise política e reforma das instituições do Estado brasileiro.** São Paulo: Editora José Olympio, 2006, v. 1, p. 149-170.

CLEMENTS, James P.; GIDO Jack. **Gestão de Projetos.** 3.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados: Através da Gerência por Projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. [A reforma administrativa no Brasil](#): oito anos de implementação do Plano Diretor (1995-2002). **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.** Portugal, 8-11, Oct. 2002.

- KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: Uma abordagem Global**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LIMA, Vanessa Rodrigues de. **Conceitos e métodos utilizados em gerenciamento de projetos**. Curso de gerenciamento de projetos com ênfase no PMI da Universidade São Judas Tadeu. São Paulo p.65, 2009.
- LOTT, Vinícius Freitas. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor Público: Experiência do Governo do Estado de Minas Gerais**. 2º colocado Gerencialismo e Planejamento Governamental. Disponível em:  
<[http://www.fjp.mg.gov.br/escoladegoverno/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=208&Itemid=](http://www.fjp.mg.gov.br/escoladegoverno/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=208&Itemid=)> Acesso em 10 jan. 2009.
- MARINI, Caio. **Aspectos contemporâneos do debate sobre a reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas**. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá, 28-31 Oct. 2003.
- MENEZES, Luis César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NADER, Rosa Maria. **A avaliação como ferramenta para uma gestão pública orientada para resultados: O caso do Governo Federal Brasileiro**. Documento elaborado para o CLAD. Disponível em:  
<[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file\\_3.asp?id=2094](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=2094)> Acesso em 15 dez. 2008.
- NISKIER, Celso; BLOIS, Marlene. A UNIVIR: três anos consolidando o e-learning nas empresas. In: **EAD.BR: experiências inovadoras em educação a distância no Brasil: reflexões atuais, em tempo real**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2003.
- RELATÓRIO Final – versão resumida. **Pesquisa Archibald & Prado 2008 Maturidade em gerenciamento de projetos**. Disponível em <<http://www.maturityresearch.com/novosite/index.html>>. Acesso em 20 dez. 2008.
- ROSSI, Luiz Carlos. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2824>> Acesso em: 10 fev. 2009.
- SILVEIRA, JOSÉ PAULO. A experiência de implantação do PPA: avanços e desafios. In: **Balanco da Reforma do Estado no Brasil: A nova gestão publica**. Brasília: MP, SEGES, 2002.
- VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2005.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- VERZUH, Eric. **MBA Compacto: Gestão de Projetos**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.