

A influência da transparência sobre o controle social: uma análise da percepção da comunidade acadêmica de uma IES

The influence of transparency on social control: an analysis of the perception of the academic community of an HEI

Rafael Rudolfo Kreutz* Mauro Mastella**

Informações do artigo

Recebido em: 02/08/2018

Aprovado em: 07/11/2018

Palavras-chave:

Transparência. Projetos Públicos.
Participação e controle social.

Keywords:

Transparency. Public Projects.
Participation and Social Control.

Autores

* Mestrando em Administração – Universidade Federal de Santa Maria
rafael.kreutz@gmail.com

** Doutor em Administração - Professor Adjunto Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
mmastella@gmail.com

Como citar este artigo:

MASTELLA, Mauro; KREUTZ, Rafael Rudolfo. A influência da transparência sobre o controle social: uma análise da percepção da comunidade acadêmica de uma IES. *Competência*, Porto Alegre, v. 11, n. 2, dez. 2018.

Resumo

O presente estudo procura identificar a percepção da comunidade acadêmica sobre a influência do nível de transparência dos projetos públicos na propensão ao maior interesse na participação e controle social. Desse modo, o objetivo da pesquisa foi analisar a percepção dos discentes, técnicos administrativos e docentes de uma Instituição de Ensino Superior (IES), sobre a influência da transparência dos projetos públicos no controle social. De natureza exploratória e quantitativa, o estudo fundamentou-se em dois estágios. No primeiro, buscou-se identificar possíveis relações teóricas entre a transparência e o controle social em projetos públicos. No segundo, desenvolveu-se a etapa empírica da pesquisa, visando a identificar a percepção da comunidade universitária da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) quanto à influência da transparência dos projetos públicos no controle social. O método utilizado foi uma pesquisa quantitativa e por conveniência, em que se aplicou um questionário para os discentes, técnicos administrativos e docentes da Universidade. A coleta de dados foi realizada através de uma *Survey*, com aplicação de 290 instrumentos. As evidências empíricas do estudo apontam para uma elevada importância da transparência, baixa transparência dos projetos públicos da atualidade e uma baixa participação no controle social. Os resultados permitem evidenciar que o baixo nível da transparência nos atuais projetos públicos influencia a propensão para baixa participação no controle social.

Abstract

The present study seeks to identify the perception of the academic community about the influence of the level of transparency of public projects with a propensity for greater interest in participation and social control. Thus, the objective of the research was to analyze the perceptions of students, professors and administrative staff of a higher education institution (HEI) on the influence of transparency of public projects in social control. The research was exploratory quantitative, and the study was based on two stages. At the first, we sought to identify possible theoretical relations between transparency and social control in public projects. At the second, the empirical part of the research was developed seeking to identify the perception of the university community of the State University of Rio Grande do Sul (UERGS) regarding the influence of the transparency of public projects in social control. The research was quantitative and for convenience, we applied a questionnaire to the students, administrative staff and professors of the University. Data collection was performed through a survey with 290 applied instruments. The empirical evidence of the study points to a high importance of transparency, low transparency of current public projects and low participation in social control. We also found evidences that a low level of transparency in current public projects influences a propensity for low participation in social control.

1 Introdução

A propagação de fraudes e atos de corrupção encontram um ambiente propício quando da baixa transparência das informações dos atos da administração pública; ou seja, quanto menor for a transparência pública maior a oportunidade de propagação de atos ilícitos. A transparência pode ser vista como um instrumento capaz propiciar uma maior participação social e contribuir para a redução de atos de corrupção (SACRAMENTO; PINHO, 2007; BAUHR; GRIMES, 2017). Sendo assim, torna-se importante a preocupação da administração pública em oportunizar meios e ferramentas para uma maior participação cidadã e maior transparência das informações sobre os atos praticados.

Na gestão de projetos públicos, isso não é diferente. Grandes volumes de recursos orçamentários são aplicados através da estrutura de projetos. A gestão desses projetos, cujos benefícios eram pouco reconhecidos até poucos anos atrás, passou gradativamente a ser considerada como um importante instrumento de auxílio para que se atinjam objetivos organizacionais de maneira eficaz. Estudos mundiais apontam que 69% das organizações apresentam sempre ou na maior parte das vezes problemas com a realização dos projetos no prazo, 50% apresentam problemas com custos e 31% têm apresentado problemas de qualidade em seus projetos. No Brasil, os números apontam que 67% têm dificuldades com o prazo, 50% apresentam problemas com os custos e 32% com questões referentes a qualidade (PMSURVEY, 2014).

Na administração pública, pode-se perceber que o cenário é relativamente similar, ou seja, as organizações públicas também têm apresentado resultados negativos em seus mais variados tipos de projetos. São os conhecidos atrasos das obras e descumprimento dos prazos planejados, orçamentos que necessitam de suplementação e redefinições constantes do escopo dos projetos, além de problemas com a prestação de contas (CARVALHO; PISCOPO, 2014; SEGALA, 2015).

Nesse contexto, a gestão de projetos vem se apresentando como uma alternativa para a busca do alcance de maiores níveis de maturidade de projetos em instituições públicas, e, por consequência, da redução do número de projetos públicos que não têm sucesso (CARVALHO; PISCOPO, 2014). Além disso, visa também a atender às pressões da sociedade, que faz 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, percebe-se que a metodologia de projetos vem se consolidando gradativamente como uma iniciativa que possibilita auxiliar os gestores a contribuir para uma melhor governança com foco na transparência, *accountability*, eficiência e efetividade (CLEMENTE; MARX.; CARVALHO, 2017).

Uma maior transparência na gestão dos projetos públicos oportuniza aos cidadãos o exercício de seu direito de monitoramento; conseqüentemente, possibilita uma participação mais efetiva no controle social. Cabe destacar aqui que a transparência efetiva e adequada dos governos, para com os cidadãos, não apenas possibilita o estímulo à maior participação social, mas também fortalece a própria democracia (LOPES, 2007; ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2014). Para De Renzio e Wehner (2015), a transparência e a participação têm impactos desejáveis, incluindo redução da corrupção, aumento da prestação de contas e melhor alocação de recursos.

Nesse processo de melhoria da transparência pública, pode-se destacar a gestão de projetos como um fator cada vez mais relevante para a administração pública, uma vez que a sua utilização em alguns locais já trouxe resultados positivos e propiciou melhorias na administração pública (FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011; MARINI; MARTINS, 2014). Para Neto e Vacovski (2016), a implementação da gestão de projetos em instituições públicas tem trazido melhorias que demonstram uma maior qualidade na gestão e, por consequência, mais efetividade na transformação do que é planejado em resultados.

No entanto, isso é algo que não vem acontecendo no momento nas instituições públicas, em especial com os projetos públicos do Brasil. Esse fato é evidenciado pelo levantamento feito pela Revista *Exame* (2016), através do anuário Exame de Infraestrutura 2015-2016, das dez maiores obras de infraestrutura que estavam em execução no país, em que se verificou um aumento médio de 70% no orçamento em relação à previsão inicial.

Para Segala (2015), existem vários motivos que desencadeiam esses resultados, dentre eles, o autor destaca a falta de um detalhamento adequado desde a concepção dos projetos, que é evidenciado pelo número expressivo de empreendimentos que sofrem alterações no valor do investimento. Já outro fator é o problema da dilatação dos prazos dos projetos, posto que cerca de 16% das obras têm seu prazo de conclusão dilatado por empecilhos ambientais, legais, técnicos ou de outra natureza. Assim, torna-se evidente a necessidade de busca por mecanismos com o objetivo de incentivar a uma maior transparência na administração pública, bem como na gestão de seus projetos para que, dessa forma, o cidadão possa ter a oportunidade de exercer o seu direito e promover um maior controle social.

Diante desse contexto, a pesquisa tem por objetivo analisar a influência da transparência dos projetos públicos no processo de controle social, a partir percepção da comunidade universitária da UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul).

Quanto à abordagem do problema, optou-se por utilizar um enfoque predominantemente quantitativo. Para isso, foram utiliza-

das técnicas padronizadas de coleta de dados que possibilitam a observação, o registro e análise sem interferência do pesquisador sobre tais dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Dessa forma, o artigo se organiza em dois estágios. No primeiro, apresenta-se argumentação com a intenção de identificar, na literatura recente, qual a importância da transparência na administração pública, sua relação com os projetos públicos e a sua influência no processo de controle social. No segundo, que consiste em uma etapa empírica, foi aplicado um questionário para a comunidade universitária da UERGS, analisado com uma abordagem quantitativa.

O estudo considera que a busca da transparência na administração pública é condição fundamental para que o cidadão possa ter acesso às informações e, conseqüentemente, contribuir para o avanço no processo de consolidação da democracia cidadã (JOHNSTON, 2002). A pesquisa se diferencia da maioria dos demais trabalhos da literatura, pois traz um enfoque sobre a influência dos níveis de transparência frente à propensão de um maior interesse do cidadão na participação do controle social em projetos públicos.

2 A participação e o controle social no setor público

Muitas vezes a participação social em projetos, programas e ações sociais do governo está pautada em uma noção limitada de apenas referendar as posições. Seria preciso avançar na noção de participação real, em que cada cidadão pode ser visto como sendo capaz de exercer sua análise dos fatos propostos e, com base nisso, tomar uma decisão, tomar parte, ser parte, fazer parte do processo de decisão sobre as ações a serem desenvolvidas pela administração pública. Segundo Alves (2013), só existe a concretização do processo de participação social quando for permitido aos sujeitos, nesse caso os cidadãos, que façam parte das decisões que lhes dizem respeito, seja nos aspectos políticos, sociais, culturais ou econômicos. De fato, a transparência pode ser mais facilmente obtida do que a efetiva participação no controle social (KHAGRAM et al., 2013).

Dessa forma, a comunidade poderia construir o que se pode ser definido como a “gestão compartilhada” da coisa pública. Na visão de Pires (2011), a participação como forma de controle visa a pressionar as instituições, a fim de que elas sejam mais ágeis e transparentes. Além disso, busca propiciar ao cidadão um suporte de legitimidade às decisões, logo, trata-se de uma instância política da sociedade, que é o principal usuário do serviço público. No entanto, isso ser concretizado efetivamente implica também, e necessariamente, a busca constante por estabelecer um vínculo entre o Estado e a sociedade.

Oportunizar mais canais de participação cidadã no processo de formulação de políticas públicas e processos de decisão da administração pública significa ampliação das possibilidades de acesso aos atos de gestão. A preocupação do gestor público em oportunizar mecanismos de participação cidadã contribui para garantir a execução efetiva dos programas, projetos e políticas sociais, bem como também potencializa a utilização mais eficiente dos recursos públicos. Nesse contexto, pode-se perceber que a participação e controle social podem desempenhar um papel de instrumento de construção da cidadania e fortalecimento da democracia.

O controle social aparece, portanto, como uma forma cotidiana de aproximação da gestão pública do cidadão, na interação pela participação nas decisões e pelo acesso às informações da gestão. Segundo Braga (2011), o controle social, também chamado de controle democrático, é representado por um conjunto de ações, individuais ou coletivas, na qual a sociedade civil realiza, de forma cotidiana, pressões e cobranças sobre os governos para que atendam às suas demandas, acompanhando e controlando as políticas e projetos públicos, desde o seu planejamento até sua execução e implementação.

Para Fernandes (2010), ações como a participação, o controle social e a transparência têm tido cada vez mais importância para a sociedade, pois elas são as formas que o cidadão tem para poder acompanhar, controlar e intervir nas tomadas de decisões das instituições públicas. No entanto, para que o cidadão possa realizar o controle social de forma mais efetiva torna-se necessário que haja a disponibilização de informações precisas, confiáveis, suficientes e de fácil entendimento, de modo que o cidadão comum tenha facilidade em sua compreensão. Dessa forma, pode-se evidenciar que a transparência, participação e controle social são conceitos indissociáveis, interdependentes e intercambiáveis (SANTOS, 2012).

Dessa forma, para que haja uma gestão de projetos transparente, faz-se necessário que os gestores possibilitem uma maior participação do cidadão na escolha, na gestão e no controle. No entanto, não é essa a prática mais comum atualmente na gestão pública brasileira, pois o que pode ser usualmente observado é um baixo número de organizações que disponibilizam canais de acesso a informação eficientes quanto ao andamento dos seus projetos. Uma evidência disso pode ser vista na pesquisa de Kreutz e Santos (2016), que traz indícios de uma baixa transparência nos projetos públicos do PAC da cidade de Porto Alegre.

No contexto da gestão pública, a área de gestão de projetos ainda carece de transparência ativa. O desejável na gestão de projetos do poder público seria a divulgação de forma espontânea (independentemente de qualquer solicitação) de todas as etapas do processo de elaboração e execução dos seus diferentes projetos. No entanto,

essa prática não é rotina das instituições públicas, pois estas, em sua maioria, buscam divulgar apenas as informações financeiras e orçamentárias, conforme obrigações definidas por lei. Esse cenário cria uma oportunidade propícia para propagação de atos de fraudes e corrupção no setor público. Isso pode ser percebido nas frequentes notícias que são publicadas pela mídia e que qualificam nosso país como um Estado com alto grau de corrupção em projetos públicos. No “Índice de Percepção de Corrupção 2015”, organizado pela ONG Transparência Internacional (TI), que lista os países baseados numa escala de zero (altamente corrupto) a 100 (muito transparente) o Brasil está no 76º lugar entre 168 países participantes da pesquisa.

Destaca-se aqui a importância da transparência, que pode estimular a participação e o controle social e, conseqüentemente, fortalecer o processo de participação democrático e cidadão. A participação será considerada neste estudo como uma condição necessária para que a comunidade possa exercer seu controle social e atuar no processo político da gestão dos projetos públicos, bem como na sua escolha. Somente dessa forma o setor público poderá construir projetos que atendam às necessidades da sociedade e que sejam eficientes e efetivos.

3 O controle social e a transparência na administração pública

Uma vez que instituições públicas desenvolvem atividades fins vinculadas às necessidades e interesse da sociedade e têm como objetivo básico prestar serviços que atendam a essas necessidades e interesses, faz-se necessário que os órgãos públicos busquem constantemente disponibilizar instrumentos que viabilizem a participação efetiva do cidadão. Dentre esses instrumentos, tendo em vista o objetivo do presente trabalho, destaca-se aqui o controle social, uma vez que ele tem como objetivo buscar proporcionar maior transparência, clareza e segurança nos atos realizados pelo setor público.

Na atualidade, pode-se perceber o controle social como um instrumento de acompanhamento e controle das ações do estado por parte do cidadão. Este tem se tornado cada vez mais relevante, uma vez que tem tido maior visibilidade e importância no país nos últimos anos. Evidência disso é o interesse cada vez maior que as instituições públicas têm em buscar ações inovadoras para implementar na gestão pública com a intensão de combater diversos tipos de irregularidades dentro desse setor.

Para Braga, o controle social tem por objetivo “assegurar ou ampliar os direitos sociais aos cidadãos ou àquelas comunidades, antes excluídas desses direitos. Manifesta-se quando se estimulam os cidadãos ao aprendizado da cidadania e a serem sujeitos ativos.” (BRAGA, 2011, p. 53).

No entanto, não é possível ao cidadão desempenhar seu direito democrático de participação social se as instituições públicas não forem transparentes. Para Silva (2011, p.4), “quanto mais efetiva e ampla a publicidade dos atos e gastos do governo, maior a eficiência da máquina pública e menores os riscos de corrupção, tendo em vista o caráter inibidor que a transparência possui”. Já na visão de Miragem (2011), para que haja um estímulo e qualificação da igualdade de participação da população nos processos de conhecimento e decisão, faz-se necessária a existência de um maior nível de informações disponíveis para o cidadão; ou seja, para ele trata-se de uma democracia informacional, que por meio da tecnologia traz uma redução da distância da administração pública e o cidadão.

Desse modo, pode-se evidenciar que o princípio da publicidade é um importante e imprescindível instrumento para possibilitar o adequado processo de controle social sobre as organizações públicas, o qual pode ser visto como essencial em uma sociedade democrática. Dito isso, pode-se perceber que o controle social também pode ser visto como um mecanismo de prevenção da corrupção dentro das instituições públicas e como consequência fortalecendo o processo democrático da cidadania.

Desse modo, verifica-se que o princípio da publicidade, na gestão pública, é um instrumento essencial para o controle social, pois possibilita a oportunidade de a sociedade acompanhar, participar e controlar as instituições públicas e conseqüentemente auxiliar no processo de fortalecimento do processo democrático. No entanto, cabe ao cidadão acompanhar e exercer o seu direito de participar e controlar as ações dos agentes públicos.

A participação popular e o controle social podem ser vistos como instrumentos que buscam atingir uma redução das irregularidades e melhora da resolução de problemas. Assim sendo, torna-se mais eficiente e eficaz o gerenciamento e a execução de políticas públicas, além de trazer mais transparência e clareza, e gerar maior fiscalização em relação às atividades desenvolvidas pelos órgãos do setor público. A importância da transparência das instituições públicas para o processo de democratização e participação social é reforçada por Park e Blenkinsopp (2011), quando mostram que uma adequada transparência aumenta significativamente a confiança do cidadão. Logo, isso aponta para a importância da transparência, uma vez que atualmente existe um elevado descrédito da sociedade frente às instituições públicas.

Três condições necessárias para que iniciativas de transparência tenham impacto podem ser encontradas na literatura. Primeiramente, os cidadãos devem ser capazes de processar e analisar a informação. Essa capacidade pode ser reforçada pela mídia, por experiências prévias de mobilização social ou por intermediários que traduzem e comunicam a informação. Em segundo lugar, inicia-

tivas de transparência e prestação de contas ganham força quando estão vinculadas à pressão eleitoral ou movimentos de protesto, invocando a necessidade de ação coletiva. Por fim, muitas iniciativas centram-se no papel do cidadão ao final do processo no momento da implementação de políticas públicas de cuja formulação não participaram. Porém, os cidadãos que foram mobilizados nas etapas anteriores têm uma maior probabilidade de se envolverem mais no monitoramento (GAVENTA; MCGEE, 2013).

Ainda no âmbito internacional, é importante ressaltar a existência de um índice de transparência orçamentária, divulgado pelo *International Budget Partnership*. Nesse índice, referente ao ano de 2015, o Brasil obteve a sexta colocação, dentre 71 países. Dos 24 países que tiveram um bom resultado em termos de transparência orçamentária, apenas quatro (Brasil, Noruega, África do Sul e Estados Unidos) tiveram também um bom resultado em termos de participação e fiscalização (IBP, 2016). É no mínimo curioso confrontar essa posição em um *ranking* de transparência com os resultados obtidos pelo país no “Índice de Percepção de Corrupção 2015”, organizado pela ONG Transparência Internacional (TI), trazidos no capítulo anterior.

Os capítulos anteriores se destinaram ao estabelecimento de relações entre a transparência e o controle social na administração pública. O capítulo seguinte abordará a gestão de projetos da administração pública, dando especial atenção a transparência em projetos.

4 Gestão de projetos na administração pública

Na atualidade, segundo a visão de Young e Grant (2015), a percepção dos cidadãos sobre o governo que é mais comumente encontrada é de que este é incapaz de desempenhar adequadamente suas atividades. Na perspectiva de buscar uma tentativa de reversão dessa situação, a *new public management* (NPM), ou nova gestão pública, surge como uma possibilidade de solução e traz consigo um conjunto de diversos movimentos de busca da melhoria da gestão pública, os quais tem ocorrido nas últimas décadas. Para Young et al. (2012), o processo de introdução de metodologias de gestão de projetos nas instituições públicas constitui-se numa importante estratégia para a efetivação da “Nova Gestão Pública”.

A gestão de projetos tem tido cada vez maior importância dentro do setor público e vem se consolidado como uma iniciativa governamental que possibilita auxiliar os gestores assegurar e contribuir para a governança com foco na transparência, *accountability*, eficiência e efetividade (CLEMENTE; MARX; CARVALHO, 2017). Além disso, a gestão por projetos pode ser uma importante ferramenta no auxílio a otimização do tempo e recursos. A utilização de métodos de gerenciamento de projetos auxilia os

gestores e proporciona, com grande probabilidade, a execução mais eficiente conforme as especificações e o orçamento pretendidos (ZDANYTĖ; NEVERAUSKAS, 2011).

Entretanto, o setor público é considerado como um ambiente conflituoso, que envolve diversos atores com interesses diferentes (WIRICK, 2009), logo achar e implementar mecanismos que possibilitem viabilizar um diálogo eficaz entre os objetivos e as ferramentas de gestão de projetos é um desafio para o setor público (VALLE et al., 2007).

A administração pública se diferencia do setor privado justamente pelas suas características próprias e específicas, e, em função disso, existe uma necessidade de adoção de práticas diferenciadas para a gestão de projetos nas organizações públicas. Essa temática tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores há algum tempo (RING; PERRY, 1985; NUTT; BACKOFF, 1993; BOYNE, 2002; CRAWFORD; HELM, 2009; ZWICKER; FETTKE; LOOS, 2010; PISA; OLIVEIRA, 2013). Em contraponto, Gasik (2016), afirma que os projetos públicos são mais complexos, no entanto, muitas das técnicas e processos de gerenciamento de projetos são comuns para projetos públicos e outros tipos de projetos. Logo, as instituições públicas nem sempre precisam adotar prática diferenciadas para a gestão de projetos.

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; ABDUL-SAMAD; ISMAIL, 2013), sendo sujeitos ao controle social, que é exercido em sua maioria das vezes pela mídia e *stakeholders*, possuem leis governamentais e estão sujeitos à 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).

No entanto, independentemente da dificuldade de adaptação para o contexto público, observa-se a existência de um processo de consolidação da importância da gestão de projetos dentro das instituições públicas. Na mesma medida em que vêm à tona os constantes aumentos de custos, os atrasos em obras de infraestrutura, e o aumento dos casos de corrupção envolvendo o setor

público, cresce a pressão para que o aprimoramento da gestão pública, e, conseqüentemente, abre-se espaço para a implantação de novas metodologias, como a gestão de projetos.

As organizações públicas têm se esforçado cada vez mais para utilizar com mais intensidade as práticas de gerenciamento de projetos como ferramenta para auxiliar no processo de gestão dos projetos e conseqüentemente elevar o grau de alcance dos seus objetivos, bem como também buscar atingir um índice mais elevado de êxito na implementação das políticas públicas (CARNEIRO, 2010). Na visão de Pietro (2010), para garantir que um projeto tenha sucesso é necessário que os gestores sejam qualificados e que tenham capacidade para coordená-los e geri-los, aplicando técnicas, conhecimento e habilidades. Isso, para o autor, seria necessário para garantir que os projetos pudessem obter sucesso na sua execução.

Outra questão a ser lembrada é que o foco dos projetos públicos, que diferente do setor privado, é a sociedade. Destaca-se ainda a questão de os projetos estarem ligados ao atendimento das necessidades e à satisfação de seus usuários, que são os cidadãos. Nel (2001) corrobora tal dado quando diz que existe uma relação importante entre a capacidade de o gestor público gerenciar projetos com eficiência e eficácia para atender a uma demanda da sociedade. Segundo Peters (2008), no setor público existe uma necessidade de disseminação maior do conhecimento e das técnicas em gerenciamento de projetos. Para ele, isso se faz necessário para que seja possível o desenvolvimento de competências dos gestores de forma que assim possam conseguir atender às demandas no que tange à área dentro do setor público.

Além disso, é necessário também que haja um alinhamento de arranjos de implementação para que possam ser alcançados os objetivos; ou seja, tem-se a necessidade de construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização. Dessa forma, a gestão de projetos tem um papel relevante para o contexto de melhoria e capacidade de alinhamento de arranjos que possibilitem maior facilidade para o alcance das metas (MARTINS; MARINI, 2010).

5 Método de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, isto é, tem por objetivo explorar determinado problema ou situação a fim de proporcionar maior familiaridade com o tema (MALHOTRA, 2011; HAIR et al., 2010). Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, Sampieri, Collado e Lucio (2006) destacam que as pesquisas podem ser classificadas como quantitativas, qualitativas e multimodal ou misto. O enfoque quantitativo utiliza a coleta e

análise de dados para responder às questões de pesquisa, estabelecidas previamente, e confia na medição numérica, na contagem e frequentemente no uso de estatísticas para estabelecer com exatidão padrões de comportamento de uma população.

A opção por um enfoque quantitativo sustenta-se no fato de que o presente estudo busca analisar a influência da transparência dos projetos públicos na participação e no controle social. Com essa pesquisa pretende-se evidenciar empiricamente a existência de relação entre a transparência e a participação social segundo a percepção da comunidade acadêmica da UERGS.

Na parte quantitativa, será adotada como estratégia de pesquisa uma *survey*, pois está é apontada por Hair et al. (2010) como sendo a mais adequada em estudos que envolvem grande amostra de indivíduos. Como esclarece Malhotra (2011), esse método se baseia no interrogatório dos participantes através de um questionário estruturado e destina-se a buscar informações específicas dos entrevistados. Para Hair et al. (2005), as pesquisas do tipo *survey* são as mais indicadas em estudos que envolvem grande quantidade de indivíduos. Pela possibilidade de melhor compreender o comportamento dos indivíduos e abranger uma grande quantidade de pessoas, acredita-se que a realização de uma *survey* seja a estratégia de pesquisa mais conveniente e adequada para esse estudo. Além disso, Lakatos e Marconi (2010) afirmam que a *survey* é a pesquisa que busca a informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas. Para isso, será utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado.

Como estratégia de pesquisa foi eleito como método o estudo de caso, porque, segundo Yin (2005, p. 32), "o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real". O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais (GIL, 2010). Nesse contexto, Goldenberg (2013) destaca que esse método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.

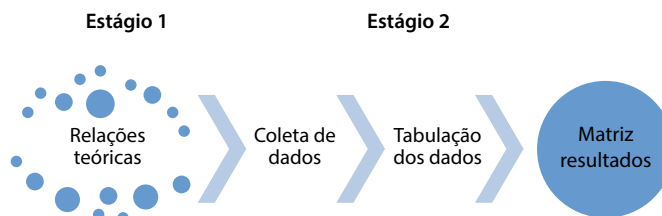
De natureza exploratória e quantitativa, o estudo fundamentou-se com base em dois estágios. O primeiro teve como objetivo identificar constructos teóricos em publicações no Brasil e no exterior que abordassem a existência de relação entre a transparência e o controle social em projetos públicos. Já no segundo, objetivou-se identificar, através da coleta de dados primários na comunidade universitária da UERGS, qual a percepção sobre a influência da transparência e a propensão para maior participação no controle social dos projetos públicos. A Figura 1 apresenta um diagrama com as etapas desta pesquisa.

Este estudo tem como população a comunidade universitária da UERGS, que é composta por 270 professores, 190 técnicos administrativos e 3.800 estudantes. A amostra se caracteriza como não probabilística, por conveniência e intencional. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um formulário à comunidade universitária. De acordo com Selltiz et al. (1972) e Sampieri, Collado e Lucio (2006), o pesquisador tem a liberdade de definir a maneira e a estrutura dos tópicos a serem abrangidos no projeto de pesquisa. Segundo Silva (2001), a definição do instrumento de coleta de dados dependerá sempre de quais são os objetivos que se pretendem atingir com a pesquisa e o universo a ser investigado. No presente estudo, o instrumento de coleta de dados foi estruturado através de formulário padronizado ou estruturado, com roteiro previamente definido.

O roteiro do formulário foi composto por dezoito afirmações divididas em três eixos, conforme a Tabela 1. O Eixo 1 apresentou seis afirmações sobre a importância da transparência. As perguntas desse eixo tiveram o objetivo de identificar, na percepção dos respondentes, as visões sobre a transparência e a redução da corrupção, a transparência como condição mínima e a transparência como necessária para a participação social. O Eixo 2 apresentou seis afirmações sobre a visão da transparência atual dos projetos públicos, especial a facilidade de acesso a informações detalhadas dos projetos, a preocupação da administração pública em realizar uma transparência efetiva e a percepção sobre ser suficiente a transparência feita pela administração pública atualmente. Já o Eixo 3 apresentou seis afirmações sobre a influência da transparência e a propensão de maior participação no controle social. As perguntas tiveram como objetivo identificar a propensão dos participantes a um maior envolvimento em controle social, caso houvesse uma transparência mais efetiva nos projetos públicos.

Para responder as afirmações foi apresentada uma escala de concordância tipo *likert* sendo: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), não discordo nem concordo (3), concordo parcialmente (4), concordo totalmente (5), sendo permitida uma única marcação para cada afirmação e todas as afirmações obrigatórias. O formulário para coleta de dados foi disponibilizado impresso e *on-line* para a comunidade acadêmica da UERGS do dia oito ao dia dezoito de abril de 2016. O total de respondentes válidos foi de 261 pessoas.

Figura 1 – Quatro passos de análise



Fonte: desenvolvida pelos autores

Conforme apresentado na Figura 1, após a coleta e tabulação dos dados, eles foram organizados em uma matriz de resultados consolidados, apresentados na Tabela 1.

6 Análise dos resultados

6.1 Coleta e tabulação dos dados

O primeiro passo do segundo estágio desta pesquisa foi realizado através da disponibilização do formulário *on-line* e físico para a comunidade acadêmica da Universidade. Foram coletados 290 questionários, em um universo de 4.260 possíveis participantes. Desse total de formulários respondidos, 29 não foram considerados por problemas de preenchimento – foram desconsiderados por falta de preenchimento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ou de alguma das afirmações do formulário. Como resultado final da coleta de dados, a pesquisa obteve, portanto, 261 questionários válidos. Desse total, 97 (37%) eram de participantes do sexo masculino e 164 (63%) do sexo feminino. Na proporção entre as categorias, o resultado ficou em 60 (23%) professores, 75 (29%) técnicos administrativos e 126 (48%) estudantes. Quando analisado o grau de instrução obteve-se os seguintes resultados: doutores 37, mestres 27, especialistas 33, superior completo 38, superior incompleto 117 e ensino médio 9.

A partir dos dados tabulados, cada resposta da escala utilizada foi substituída pelo escore respectivo: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), não discordo nem concordo (3), concordo parcialmente (4), concordo totalmente (5). A Tabela 1 apresenta estatísticas descritivas gerais e a média para cada um dos eixos do instrumento de coleta. Além dos resultados gerais, a matriz também possibilitava obter os resultados categorizados por professores, técnicos administrativos e estudantes.

Tabela 1 – Percepção da Comunidade Acadêmica da UERGS em relação a transparência e controle social

Eixos	Afirmações	M (1)	MD (2)	DP (3)	Var (4)	Mi	Ma	M (5)
Eixo 1 Importância da transparência nos projetos públicos	B1 - Uma maior transparência do setor público colabora na redução da corrupção em projetos.	4,59	5	0,65	0,42	1	5	4,41
	B2 - Maior transparência melhora a alocação de recursos em projetos públicos.	4,50	5	0,74	0,55	1	5	
	B3 - A transparência deveria ser condição mínima na gestão de projetos públicos.	4,83	5	0,51	0,26	1	5	
	B4 - É necessário que a administração pública seja transparente em todas as fases da execução dos projetos públicos.	4,79	5	0,50	0,25	2	5	
	B5 - A divulgação de informações consolidadas em relação às etapas já realizadas em projetos públicos é suficiente para que haja transparência.	3,29	4	1,26	1,58	1	5	
	B6 - A transparência é necessária para maior participação social.	4,47	5	0,81	0,66	1	5	
Eixo 2 Visão sobre a atual transparência dos projetos públicos	C1 - É fácil encontrar informações detalhadas dos projetos públicos tais como: recursos financeiros aplicados, critérios de seleção, situação de andamento, problemas e dificuldades e previsão de conclusão.	2,40	2	1,15	1,33	1	5	2,21
	C2 - A administração pública é transparente na elaboração e execução dos projetos públicos.	2,36	2	1,13	1,29	1	5	
	C3 - É fácil encontrar informações detalhadas e atualizadas sobre projetos futuros a serem realizados pela administração pública.	2,08	2	1,06	1,13	1	5	
	C4 - As informações dos projetos públicos são amplamente divulgadas pela administração pública.	2,19	2	1,09	1,19	1	5	
	C5 - A administração pública se preocupa em realizar uma transparência efetiva dos projetos públicos.	2,31	2	1,13	1,29	1	5	
	C6 - Considero suficiente a transparência dos projetos públicos realizada pelo setor público.	1,94	2	1,16	1,34	1	5	
Eixo 3 A transparência e a propensão ao controle social	D1 - Participo do controle social de projetos públicos, exercendo minha cidadania.	2,98	3	1,21	1,47	1	5	3,68
	D2 - Acompanho como cidadão o andamento dos projetos públicos da minha cidade e/ou estado e/ou país.	3,13	4	1,17	1,37	1	5	
	D3 - Tenho conhecimento dos problemas e atrasos que acontecem nos projetos a partir de informações públicas.	3,09	3	1,26	1,60	1	5	
	D4 - Se houvesse maior transparência, me envolveria mais no controle social.	3,86	4	1,07	1,14	1	5	
	D5 - O controle social é importante na gestão dos projetos públicos.	4,63	5	0,57	0,32	2	5	
	D6 - Sinto que, ao controlar os projetos públicos, estou sendo útil para a sociedade.	4,38	5	0,80	0,64	1	5	

(1) M = Média simples dos resultados das respostas dos participantes por afirmação

(2) MD = Mediana: é o valor numérico que separa a metade superior de uma amostra de dados

(3) DP = Desvio padrão das médias das afirmações

(4) Var = Variância das afirmações

(5) Média simples dos resultados das médias de cada eixo com base nas médias por afirmação

Fonte: desenvolvida pelos autores

A análise e contextualização da tabela acima, realizada na próxima seção, visa a obter indícios em relação à transparência e ao controle social na gestão pública.

6.2 Discussão dos resultados

A partir das relações teóricas identificadas e dos dados coletados, alguns resultados podem ser destacados. O primeiro aspecto analisado foi a importância da transparência em projetos públicos. Como resultado das seis afirmações apresentadas no Eixo 1, pode-se destacar que a maioria dos participantes considera importante a transparência nos projetos públicos, uma vez que 89% dos pesquisados responderam que concordam parcialmente e totalmente com a afirmações. Nesse tema, cabe destacar que a afirmação B4 – “É necessário que a administração pública seja transparente em todas as fases da execução dos projetos públicos” – foi a que apresentou o mais elevado grau de concordância, com índice de 98,47% das respostas entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Ainda nessa dimensão, cabe salientar a afirmação B6 – “A transparência é necessária para maior participação social” –, objeto da presente pesquisa, uma vez que 88,89% concordam parcialmente ou totalmente com ela.

Logo, os resultados empíricos indicam que os participantes em sua maioria julgam ser importante a transparência para os projetos públicos. Fica evidente, ainda, que os respondentes consideram necessária a transparência para que haja uma maior participação social. Nesse eixo de afirmações, vale destacar que a afirmação que teve a maior amplitude entre as respostas foi a B5 – “A divulgação de informações consolidadas em relação às etapas já realizadas em projetos públicos é suficiente para que haja transparência”. Dessa forma, é possível inferir que os participantes apresentam uma convicção divergente sobre o assunto.

O segundo aspecto da presente pesquisa aborda afirmações em relação a visão dos participantes quanto à atual transparência dos projetos públicos, representada pelo Eixo 2. Nessa dimensão, cabe destacar que apenas 20% dos participantes concordam parcialmente ou totalmente com as afirmações. Dessa forma, pode-se perceber que existe uma insatisfação dos participantes quanto

ao nível de transparência dos projetos públicos na atualidade. Quando analisados categoricamente os resultados, percebe-se que a categoria dos professores apresentou o menor resultado de concordância com as afirmações ficando em apenas 9% as respostas dos que concordam parcialmente ou totalmente com as afirmações. Não é possível inferir com base nesses resultados, mas talvez seja possível que haja uma influência no grau de instrução frente a uma maior ou menor satisfação com o nível de transparência atual dos projetos públicos.

Nesse mesmo eixo de análise, pode-se destacar ainda que a afirmação C6 – “*Considero suficiente a transparência dos projetos públicos realizada pelo setor público*” – foi a que apresentou o maior índice de rejeição entre os participantes, ficando em 78,16% o número de pessoas que não concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação; ademais, apenas 2% dos participantes da pesquisa concordam totalmente com as afirmações dessa dimensão. Quando analisados os resultados do bloco por categoria, novamente os professores apresentam o menor índice de total concordância, com apenas 1% dos participantes. Esse tema foi o que apresentou as maiores distribuições no resultado das respostas. Isso pode evidenciar que, em sua maioria, os participantes não apresentam uma única convicção formada sobre o assunto.

Por fim, apresenta-se o terceiro eixo do estudo quantitativo, que aborda a transparência e a propensão dos participantes ao maior envolvimento com o controle social. Nesse tema, cabe destacar o resultado de três afirmações como mais relevantes. A afirmação D1 – “*Participo do controle social de projetos públicos, exercendo minha cidadania*” –, destacou-se porque apenas 7% dos participantes concordaram totalmente. Logo, isso pode evidenciar a baixa participação do cidadão, aqui representado pela comunidade universitária da UERGS, no controle social. Entretanto, a afirmação D5 – “*O controle social é importante na gestão dos projetos públicos*” – destaca-se nesse tema por apresentar um resultado bastante representativo, uma vez que 96,17% dos participantes responderam que concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação.

Já com a afirmação D6 – “*Sinto que, ao controlar os projetos públicos, estou sendo útil para a sociedade*” –, é possível verificar que os participantes se sentem úteis para a sociedade quanto participam do controle social uma vez que 85,06% concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação. Ainda nesse aspecto, foi possível verificar indícios que demonstram uma propensão para uma maior participação no controle social caso a transparência seja mais efetiva. Isso foi evidenciado pelos resultados da afirmação D4 – “*Se houvesse maior transparência, me envolveria mais no controle social*” –, com que mais de 70% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente.

No que se refere à estatística descritiva (Tabela 1), cabe destacar os resultados das médias de cada dimensão analisada na pesquisa. No primeiro eixo, que trata da importância da transparência, a média simples apresentou um resultado médio de 4,41. Já no segundo eixo, que trata da questão da situação atual da transparência, é possível identificar, por meio das médias, um baixo nível de concordância dos participantes, posto que ela ficou em 2,21. No que tange ao terceiro eixo, que aborda a questão da influência da transparência na propensão ao controle social, verifica-se uma média de 3,68. Logo, fica evidente pelos resultados que os participantes indicam que a transparência tem considerável relevância e importância para os projetos públicos e que julgam baixa a transparência dos projetos públicos atualmente. Por fim, pode-se constatar que os participantes percebem a existência de uma relação entre a transparência e a sua propensão para o controle social.

Para verificar a robustez dos resultados ou eventuais diferenças entre as médias dos participantes, utilizou-se o *Teste t de Student*, com nível de significância de 5%, um teste paramétrico que serve para avaliar a média de dois grupos quando os dados assumem distribuição normal (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2003). Foram analisadas as diferenças entre as médias de alunos e não alunos; professores e não professores; técnicos administrativos e não técnicos administrativos; e graduados e não graduados. Aplicou-se o Teste t em três afirmações, que foram escolhidas por estarem diretamente ligadas ao objetivo da pesquisa. A Tabela 2, a seguir, ilustra os resultados do teste de diferença de médias para esses grupos.

Tabela 2 - Teste T- Teste de diferença de médias

Categorias	B3: A transparência deveria ser condição mínima na gestão de projetos públicos.			B6: A transparência é necessária para maior participação social.			D4: Se houvesse maior transparência, me envolveria mais no controle social.		
	Estat. Teste T	P-Valor	Result.	Estat. Teste T	P-Valor	Result.	Estat. Teste T	P-Valor	Result.
Alunos & não alunos	0,66	0,50	M1=M2	0,09	0,92	M1=M2	1,96	0,05	M1≠M2
Professores & não professores	0,89	0,37	M1=M2	0,94	0,34	M1=M2	1,70	0,08	M1=M2
Técnicos adm. & não técnicos adm.	0,09	0,92	M1=M2	0,77	0,43	M1=M2	0,57	0,56	M1=M2
Graduados & não graduados	0,42	0,67	M1=M2	0,39	0,69	M1=M2	2,08	0,03	M1≠M2

M1=M2: As médias não são estatisticamente diferentes;
M1≠M2: As médias são estatisticamente diferentes

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme apresentado acima, nas afirmações B3 e B6 não foram evidenciadas diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes categorias, empregando-se o Teste t de Student, com 95% de confiança. Logo, na UERGS, não foram encontradas evidências que professores, técnicos administrativos e alunos tenham uma percepção diferente em relação à transparência como condição mínima na gestão de projetos públicos e a transparência como necessária para uma maior participação social. Porém, na questão D4 foram encontradas evidências que alunos e não alunos e graduados e não graduados apresentam uma percepção diferente em relação ao aumento da transparência e à propensão para uma maior participação no controle social. A média das respostas dos alunos ($M = 4,00$) e não alunos ($M = 3,74$) é estatisticamente diferente e aponta que os alunos são mais propensos ao maior envolvimento com o controle social a partir de um aumento da transparência dos projetos públicos. De fato, conforme já levantado na pesquisa de [Khagram et al. \(2013\)](#), as respostas das pessoas à disponibilização de informação são inseparáveis dos seus interesses, desejos, recursos, capacidades cognitivas e contextos sociais.

O mesmo ocorre para graduados ($M = 3,74$) e não graduados ($M = 4,01$), uma vez que os graduados demonstram ser menos propensos a um maior envolvimento com o controle social caso houvesse uma transparência mais efetiva e eficiente. No caso da UERGS, a maioria dos alunos é não graduado. Cabe aqui mencionar ainda que, caso fosse adotado um nível de confiança de 92%, a categoria de professores e não professores também apresentaria relevância significativa na diferença das médias na afirmação D4. Isso demonstra a existência de diferença no grau de importância da transparência para o controle social nas categorias analisadas.

7 Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a relação da transparência dos projetos públicos com o controle social. Para isso, foi aplicado um formulário de coleta de dados para a comunidade acadêmica da UERGS. O trabalho não pretendeu exaurir o tema abordado, contudo, permitiu identificar, na percepção dos membros da comunidade acadêmica da Universidade, o grau de influência da transparência no processo do controle social. A efetiva transparência pode ser vista como uma ferramenta que potencializa a redução de abusos, corrupção e oportuniza a possibilidade de maior participação social. Sendo assim, é importante que haja uma efetiva transparência nos projetos públicos.

Pode-se perceber que, apesar de a maioria dos pesquisados considerar importante o controle social, poucos realizam efetivamente o acompanhamento dos projetos nas suas cidades, estado

ou país. Curiosamente, fica evidente que os participantes julgam como importante a transparência para possibilitar uma maior participação social. Também destacam a sua importância para propiciar uma redução na corrupção em projetos públicos. No entanto, somente 7,66% dos participantes concordaram totalmente com a afirmação D1 – *“Participo do controle social de projetos públicos, exercendo minha cidadania”* –, que aborda a participação efetiva no controle social de projetos públicos, exercendo sua cidadania. Logo, fica claro que, entre os membros da comunidade universitária da UERGS, atualmente existe um baixo número de pessoas que tem tido interesse em participar do controle social. No entanto, não é possível determinar se essa baixa participação tem como fator determinante única e exclusivamente o baixo nível da efetividade da transparência.

Em função do presente estudo ter sido desenvolvido com enfoque quantitativo e de caráter exploratório com os membros da comunidade universitária da UERGS, há dificuldade ou, até mesmo, impossibilidade de generalização dos resultados aqui apresentados. Embora em algumas categorias as respostas tenham sido estatisticamente diferentes, não é possível afirmar que exista uma relevante e significativa diferença nas respostas. Porém, esses resultados parecem contribuir para a literatura, sendo mais uma referência para futuros estudos e para pesquisadores interessados na compreensão da percepção do cidadão quanto à influência da transparência no controle social de projetos públicos.

Reitera-se que, conforme apresentado na seção de método, e em função da característica exploratória e da definição da amostra por conveniência utilizadas neste estudo, não se podem fazer afirmações conclusivas ou definitivas sobre os resultados da pesquisa. No entanto, pretendeu-se contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico, particularmente da gestão de projetos públicos, fornecendo informações e base de indícios necessários sobre a influência da transparência na propensão ao maior interesse em participação do controle social.

No percurso desta seção, apresentaram-se as principais considerações finais e limitações. Optou-se pelo caráter exploratório para esta pesquisa devido ao baixo número de estudos voltados ao tema deste trabalho e também por ainda existir pouco material publicado acerca do assunto no Brasil. Como análise complementar, sugere-se aplicar a mesma pesquisa em instituições privadas ou para indivíduos que não tenham vínculo com a área pública, a fim de verificar se os resultados serão similares.

Referências Bibliográficas

- ANDERSON, D.; SWEENEY, D.; WILLIAMS, T. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ALENCAR, H. F. Participação social e estima de lugar: caminhos traçados por jovens estudantes moradores de bairros da regional III da cidade de Fortaleza pelos mapas afetivos. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza (CE). Disponível em: <http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4848>. Acesso em: 15 maio 2016.
- ALVES, J. C. M. A participação social a partir do Programa Federal Territórios da Cidadania: o caso do território do Cariri (CE). 2013. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável, Universidade Federal do Ceará, Juazeiro do norte (CE). Disponível em: <http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=9842>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- 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.
- BAUHR, Monika; GRIMES, Marcia. Transparency to curb corruption? Concepts, measures and empirical merit. **Crime, Law and Social Change**, v. 68, n. 4, p. 431-458, 2017.
- BESTEIRO, Elen Nara Carpim et al. Fatores críticos de sucesso para o Gerenciamento de projetos: estudo Exploratório. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014. **Anais...**, 2014.
- BOYNE, George A. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**, v. 39, n.1, p. 97-122, jan. 2002.
- BRAGA, A. A gestão da informação. 2011. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.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.
- 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.
- 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**, Bauri, v. 12, n. 2, p. 1-20, abr./jun.2017.
- CRAWFORD, L. H.; HELM, J. Government and governance: the value of project management in the public sector. **Project management journal**, v. 40, n.1, p. 73-87, 2009.
- CRUZ, C.F. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v.46, n.1, jan./fev. 2012.
- DE RENZIO, Paolo; WEHNER, Joachim. The impacts of fiscal openness: A review of the evidence. **Global Initiative for Fiscal Transparency and International Budget Partnership**, 2015.
- FERNANDES, E. L. **Transparência e controle social: o caso do Conselho de Alimentação Escolar de Mato Grosso do Sul**. Brasília, DF: ESAF-DIRED, 2010.
- FIGUEIREDO, V.S.; SANTOS, W. J. L. **Transparência e controle social na administração pública**. [S.l. : s.n.], 2013.
- FURTADO, M. A. P.; FORTUNATO, G.; TEIXEIRA A. A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 2, p. 167-183, 2011.
- GASIK, Stanislaw. Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. **Procedia Computer Science**, v. 100, p. 399-406, 2016.
- GAVENTA, J; MCGEE, R. The impact of transparency and accountability initiatives. **Development Policy Review**, v. 3., n. 28, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDENBERG, Mirian. **Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 13.ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2013.
- GUADAGNIN, A. A transparência da gestão pública: uma análise da sua concretização em Porto Alegre, Canoas e Novo Hamburgo. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, 2011.
- HAIR, J. R et al. **Multivariate data analyses**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2010.
- _____. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBP. International Budget Partnership. **Open Budget Survey 2015**. Washington, 2016. Disponível em: <<http://www.internationalbudget.org/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.
- JOHNSTON, M. **Agentes públicos, interesses particulares e democracia sustentável: Quando política e corrupção se unem**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2002.
- 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, DF, n. 65, p. 25-47, jan./mar. 2014.
- KHAGRAM S. et al. 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**. [S.l.] : Brookings Institution Press, 2013. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt1262zx.3>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- KREUTZ, Rafael Rudolfo; SANTOS, Carlos Honorato Shuch. Transparência em projetos públicos: o caso das obras de mobilidade urbana da cidade de Porto Alegre. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 1, 2016.
- 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.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LLACA, Edmundo González. **La Corrupción: patología colectiva**. México: Arte Voce, S. A. de CV – INAP, 2005. Disponível em: <<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1680>>. Acesso em: abr. 2016.

- 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, DF, n. 8, p. 5-40, dez. 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Todos por Pernambuco em tempos de governança**: conquistas e desafios. Recife: Instituto Publix, 2014.
- MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança para resultados na administração pública**. [S.l.]: Editora Publix, 2010.
- MELO, Tâmara Patrícia Filgueira. Fatores críticos de sucesso para sistemas de informação de apoio ao gerenciamento de projetos. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE, 12., 2016, **Anais...**, 2016.
- MIRAGEM, B. **A nova administração pública e o direito administrativo**. São Paulo, SP: Revista dos Tribunais, 2011.
- NASCIMENTO, L.P. A transparência dos portais brasileiros de transparência pública: um estudo de três casos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 6, n. 6, p. 93-102, jan./jul., 2013.
- NEL, H. A project management approach to the implementation of development programmes within the local government sphere: an empirical analysis. **Development Southern Africa**, 2001.
- NETO, A. N. A.; VACOVSKI, E. O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público. **Revista Caderno Gestão Pública**, v. 8, n. 5, 2016.
- NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. Strategy for public and third-sector organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 3, n. 2, p. 209-231, 1993.
- ÓSORIO, F. M. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, BA, n. 1, [2017?].
- PARK, H.; BLENKINSOPP, J. The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. **International Review of Administrative Sciences**, 2011.
- PETERS, G. B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em: <www.enap.gov.br>. Acesso em: abr. 2016.
- PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 63, n.2, p. 199-215, abr./jun, 2012.
- PIETRO, A. **Gestão de projetos**. Disponível em: <http://www.gp3.com.br>. Acesso em: mar. 2016.
- PIRES, A. K. **Gestão pública e desenvolvimento**: desafio e perspectivas. Brasília, DF: Ipea, 2011.
- 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: [s.n.], 2013.
- PMSURVEY. Project Management Institute. Pmsurvey.org 2014 edition. Technical report, Project Management Institute. 2014. Disponível em: <http://uece.br/lapaq/index.php/downloads/doc_download/2030-survey-pm-general-report-2014>. Acesso em: mar. 2016.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAWLINS, B.L. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. **Public Relations Journal**, v. 2, n. 2, p. 1-21, 2008.
- RING, Peter Smith; PERRY James, L.. Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, apr. 1985.
- REVISTA EXAME. **Anuário Exame de Infraestrutura 2015-2016**. São Paulo: Editora Abril, 2016.
- RODRIGUES, S.L. Mídia, Informação e transparência construindo a cidadania contra a corrupção no Maranhão. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho da II Conferência Sul-Americana e VII Conferência Brasileira de Mídia Cidadã, 2011.
- ROSA, M.O. Gerenciamento de projetos de governo. **PMInforma**, n.5, 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, BA, v.1, n.1, p. 48-61, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- _____; _____. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, J. L. L. **Transparência regulatória e controle social**: experiências exitosas em regulação na América Latina e Caribe. Brasília, DF: Ed. Alia Opera, 2012.
- SEGALA, M. Anuário Exame de infraestrutura 2015-2016. **Revista Exame**, v. 49, n. 19, p. 106-117, 2015.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, SP: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.
- SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, Polyana Tenório de Freitas et al. Fatores de sucesso de um projeto no setor público: um estudo sobre o guia de compras sustentáveis da UFAL. **Revista UNIABEU**, v.10, n. 25, maio/ago. 2017.
- SILVA, M. D. de C. **Exercício pelo da cidadania**: a transparência como instrumento de controle social. 2011. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, Distrito Federal, 2011. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_44-155_156_157.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.
- VALLE, André Bittencourt et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. [S.l.]: Editora FGV, 2007.
- VEZZONI, Guilherme et al.. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, SP, v. 4, n. 1, p 116-137, jan./abr. 2013.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman editora, 2005.
- YOUNG, R. et al. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in new public management. **Internation**, 2012.

- YOUNG, Raymond; GRANT, Jamie. Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW. **International Journal of Project Management**, n. 33, p. 15–28, 2015
- ZDANYTÈ, K.; NEVERAUSKAS, B. The theoretical substitution of project management challenges. **Economics & Management**, v. 16, p. 1013-1018, 2011.
- ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. The causes of fiscal transparency: evidence in the Brazilian states. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, n. 66, p. 242-254, 2014.
- ZWICKER, Jörg; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. **Business process maturity in public administrations**. Berlin: Springer, 2010.
- WIRICK, David. **Publica sector project management: meeting the challenges and achieving results**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Hoboken, 2009.