

Área temática do artigo: Gestão Pública

TRANSPARÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS ENTRE OS ANOS DE 2007 E 2017

RESUMO

O presente estudo procura identificar um panorama sobre a temática da transparência pública, a qual tem se destacado na mídia nos últimos anos e ainda apresenta um conceito amplamente em discussão na literatura. Desse modo, o objetivo do estudo é verificar a evolução do tema através da publicação de artigos em periódicos internacionais sobre transparência no setor público no período de 2007 a 2017. A pesquisa foi estabelecida através da busca de publicações em periódicos com base no Scopus. O processo de análise foi realizado por meio de um processo de organização, classificação e análise de um conjunto de informações e dados bibliométricos. Para tanto, essa pesquisa é delineada como descritiva, de análise bibliométrica e qualitativa-quantitativa. Foram encontrados 540 artigos com predomínio massivo de trabalhos publicados nos Estados Unidos, seguido pela Espanha e Reino Unido, em segundo e terceiros lugares respectivamente. Além disso, os resultados demonstram que a literatura mundial acerca da temática transparência pública se encontra consolidada, diferentemente da literatura nacional que ainda necessita ter maiores avanços da pesquisa nessa área.

Palavras-chaves: Transparência; Setor Público; Publicações Científicas.

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 dos atos da administração pública maior a oportunidade de propagação de atos ilícitos. Segundo Sacramento (2007), a transparência pode ser vista como um instrumento capaz de contribuir para a redução de atos de corrupção. Sendo assim, torna-se importante a preocupação da administração pública em oportunizar meios e ferramentais para uma maior participação cidadã e maior transparência das informações dos atos praticados pela mesma. O que se percebe é a necessidade de busca por mecanismos eficientes de transparência a fim coibir ou pelo menos reduzir as práticas ilícitas que são

apresentadas como normais e rotineiras pelos noticiários, uma vez que a gestão adequada dos recursos públicos é de interesse de todos.

Nesse processo de melhoria da transparência pública pode-se destacar a gestão de projetos com 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 o melhoramento na Administração Pública (FURTADO *et al.*, 2011; BARRETO, 2013; 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 à gestão e por consequência mais efetividade na transformação do que é planejado em resultados.

Diante desse contexto, torna-se evidente a necessidade de busca por mecanismos com o objetivo de incentivar a uma maior transparência na administração pública bem como também na gestão de seus projetos para assim auxiliar o cidadão a exercer seu direito e promover um maior controle social. Dessa forma, possibilitará a existência de um controle e moralidade na gestão pública como forma de potencializar a redução dos níveis de corrupção.

Segundo Lopes (2007), a transparência estimula a participação social e fortalece a própria democracia. Entretanto, não é o simples fato de uma instituição pública tornar dados disponíveis que as torna uma organização transparente (BRAGA, 2011). Para que a sociedade possa ter acesso a informação e acompanhar as atividades da administração pública é necessário que a mesma realize a promoção da transparência a fim de possibilitar a consolidação da cidadania. Dito isso, tem-se que o problema que orienta o presente trabalho é: qual o panorama de publicações internacionais sobre transparência dos projetos públicos?

Para responder parcialmente essa questão de pesquisa, o objetivo geral do trabalho foi verificar a evolução do tema através da publicação de artigos em periódicos internacionais sobre transparência no setor público no período de 2007 a 2017. O artigo tem sua sequência organizada de maneira que nas próximas seções é apresentado a importância da transparência na administração pública, o controle social e a transparência na administração pública, as características dos projetos públicos, o método de pesquisa, a análise dos dados e discussões e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A Importância da transparência na administração pública

O Brasil tem passado, nos últimos tempos, por uma crise de valores relativos à moral e à ética. Fato esse que demonstra suas evidências através da descrença generalizada nas instituições públicas (MARTINS; VÉSPOLI, 2013). Nesse contexto, pode-se verificar uma necessidade cada vez maior quanto a promoção da transparência como forma fundamental para propiciar à condição de acesso as informações sobre os atos da administração pública. Em sua pesquisa Pires *et al.* (2013) destaca a importância da prática da transparência ativa por parte dos municípios, ou seja, divulgação espontânea dos dados, ações e serviços municipais ao cidadão. Os autores frisam ainda a necessidade necessária dos gestores realizem investimentos em sistemas de informações eficientes e buscarem capacitação de suas equipes para possibilitar um atendimento adequado, ágil e que atenda as expectativas e solicitações da sociedade.

Essa atuação de maneira aberta torna possível o desenvolvimento de uma gestão mais transparente. Segundo Medeiros *et al.* (2014) para a construção de uma verdadeira democracia, torna-se necessários que haja um acesso claro e transparente das informações públicas. Os autores destacam que o acesso a informação e a transparência podem não garantir um correto funcionamento da máquina pública, mas sem esses mecanismos é improvável que tal atividade ocorra sequer de maneira razoável.

Essa necessidade não se diferencia na gestão de projetos, políticas públicas e atividades nas instituições públicas. Sendo assim, para viabilizar uma gestão de projetos transparente é necessário que os projetos possibilitem uma maior participação do cidadão na escolha, gestão e controle. Entretanto, o que se tem visto como mais presente é um baixo número de organizações que disponibilizam canais de acesso a informações eficientes quanto ao andamento da gestão dos seus projetos. Em seu estudo Santos e Kreutz (2015) destacam a baixa transparência nos projetos públicos do PAC.

Esse cenário de baixa publicização acaba por criar um ambiente propício para propagação de atos de fraudes e corrupção no setor público. Fato esse que pode ser verificado através dos resultados apresentados pela pesquisa da ONG Transparência Internacional (TI). Segundo o “Índice de Percepção de Corrupção 2016”, que lista os países baseados numa escala de zero (altamente corrupto) a 100 (muito transparente)

o Brasil está no 79º lugar entre 168 países participantes da pesquisa (Transparency International, 2017). Logo, o resultado demonstra o elevado nível de percepção de corrupção que o país se encontra.

Dessa forma, os dados parecem demonstrar a necessidade e a importância da transparência nas instituições públicas, pois com a mesma transparência será possível que haja um estímulo a participação e o controle social e conseqüentemente fortalecimento do processo de participação democrático e cidadã e assim quem sabe reduzir os índices de corrupção nos projetos públicos.

2.2 O Controle Social e a Transparência na Administração Pública

Uma vez que instituições públicas desenvolvem atividades fins vinculadas às necessidades e interesse da sociedade, as mesmas têm como objetivo básico prestar serviços que atendam essas necessidades e interesses, pode-se perceber que existe a necessidade de os órgãos públicos buscarem 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 o mesmo tem como objetivo de 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, o mesmo tem se tornado cada vez mais importante 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 intenção de combater diversos tipos de irregularidades dentro desse setor. Para Braga (2011), o Controle Social tem por objetivo buscar assegurar ou ampliar os direitos sociais do cidadão. A literatura sobre a transparência aconselha que as organizações devem ser transparentes para aumentar o grau de confiança (RAWLINS, 2008).

A participação popular e o controle social podem ser vistos como instrumentos que buscam atingir uma redução das irregularidades e melhoria da resolução de problemas. Assim sendo, se torna mais eficiente e eficaz o gerenciamento e a execução de políticas públicas além de trazer mais transparência e clareza, e gerando 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.

2.3 Características dos projetos públicos

Há algum tempo as diferenças na gestão de projetos entre o setor público e privado tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores. A respeito disso, Santos, Gonçalves e Dias (2012), destacam em sua pesquisa como fator importante que haja uma preocupação, por parte dos gestores públicos, quando da importação de mecanismos de gestão do setor privado, pois as empresas têm suas atividades voltadas para o lucro. Já por outro lado o Estado tem suas atividades voltadas ao atendimento dos interesses do cidadão.

Para Valle *et al.* (2007) o que se destaca como o grande desafio do setor público é achar e implementar mecanismos que possibilitem viabilizar um diálogo eficaz entre os objetivos e as ferramentas de gestão de projetos utilizadas pelo setor para o atendimento dos seus propósitos. Complementado essa perspectiva, Carneiro (2010), afirma que a esfera pública tem buscado implementar práticas de gerenciamento de projetos com mais intensidade e com o objetivo que a mesma seja uma ferramenta facilitadora para o atendimento das metas e conseqüentemente o alcance de um maior êxito na implementação das políticas públicas.

Neste contexto, Crawford e Helm (2009), destacam como importante satisfazer múltiplos e imprevisíveis *stakeholders* como uma das especificidades do setor público. Essa diferença faz com que haja uma necessidade constante de uma comunicação mais efetiva, de formas de consulta e resposta a diferentes necessidades como comunidade, usuários, clientes, consumidores, outras agências de governo, aspectos regulatórios, políticos, imprensa, setores privados e outros atores competindo pelos seus interesses, demandas e objetivos.

Na perspectiva de Mainardes *et al.* (2010), outra especificidade das organizações públicas é a quantidade de partes interessadas que normalmente é superior as empresas tradicionais. Na visão do autor esse fato se evidencia porque a administração pública envolve uma maior diversidade de atividades e também um elevado número de pessoas, grupos e organizações, os quais têm interesse direto no resultado das atividades realizadas.

Outro fator de diferenciação, destacado na literatura, é a transparência e

accountability. Enquanto que no setor público tem-se acentuado cada dia mais a necessidade de transparência e prestação de contas, na área privada não existe essa necessidade, pois as empresas existem para atender aos interesses de um indivíduo ou um grupo. Nessa mesma perspectiva, Costa Junior e Costa (2014), destacam a importância das instituições públicas para a questão da promoção da transparência e o estímulo ao controle social.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A abordagem metodológica adotada nesta revisão sistemática da literatura mesclas técnicas de bibliometria, análise de conteúdo e nuvem de palavras. As técnicas de bibliometria permitiram estabelecer tendências em termos do número de publicações e citações ao longo do tempo, principais autores e obras. Uma pesquisa bibliométrica tem por objetivo medir e avaliar a produção científica já pesquisada (SILVA *et al*, 2012). Ademais, uma análise qualitativa sobre alguns dos principais e mais citados trabalhos encontrados foi realizado, com o objetivo de verificar os principais temas abordados na pesquisa aplicou-se o método de nuvem de palavras, que agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência. Quanto as etapas de coleta de dados, pode-se destacar que o procedimento foi realizado por meio de uma pesquisa de artigos científicos publicados em periódicos.

Esse processo de busca-se foi realizado de novembro de 2017, na base de dados do *Scopus*, foram utilizadas as palavras-chave de busca “*Transparency*” AND “*Public*” AND “*Sector*”, nesta ordem, entre aspas, para pesquisar o termo por inteiro, e não as palavras em separado, que deveriam constar no título, resumo ou palavras-chave dos artigos. Além disso, utilizou-se o filtro para tipo de documentos “*Article*” e estabeleceu-se uma restrição temporal de 2007 a 2017, sendo que a consulta foi feita nas subáreas: “*Business, Management e Accounting*” e “*Social Sciences*”.

Com a aplicação dos filtros relacionados aos parâmetros da pesquisa, foram encontrados 540 artigos sobre o tema. Ato contínuo, os dados relativos ao tema foram tabulados no *software Excel*, de forma a evidenciar as características das publicações acadêmicas mais citadas. Para a análise das publicações por ano, por periódico, por instituição, e por país, foram utilizadas as ferramentas de tabulação ofertadas pela própria base de dados do *Scopus*, onde foi possível a elaboração de gráficos com tais informações. Na segunda etapa selecionou-se três artigos mais citados para fazer uma análise qualitativa sobre quais os assuntos abordados nos artigos de maior

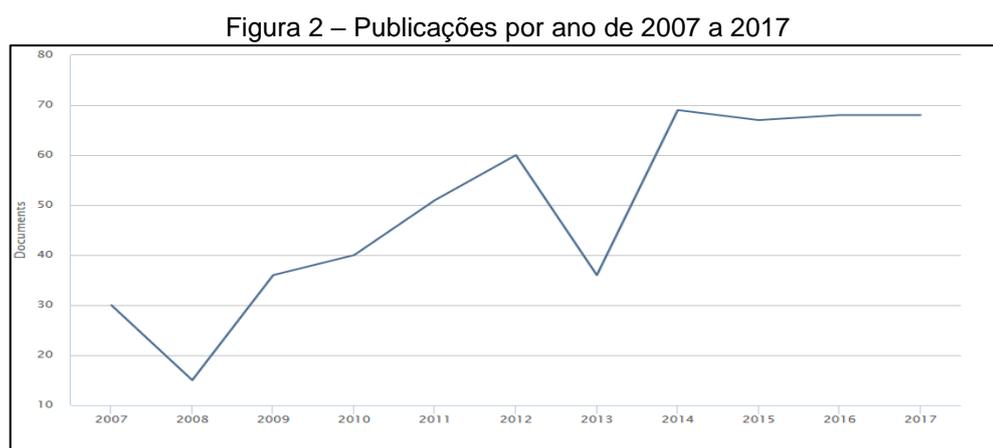
impacto científico. Por fim, como o objetivo de verificar os temas mais abordados pelos artigos utilizou-se o método de nuvem de palavras.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se e discutem-se os resultados encontrados a partir da pesquisa realizada, buscando alcançar o objetivo principal que norteia a realização deste trabalho. De forma a organizar a apresentação, esses resultados serão descritos seguindo os aspectos especificados no método do trabalho.

4.1 Análise das de publicações em *journals*

Ao todo, 160 *journals* foram identificados com publicações relacionadas à transparência no setor público. Pode-se verificar na Figura 2 a evolução de publicação por ano no período.



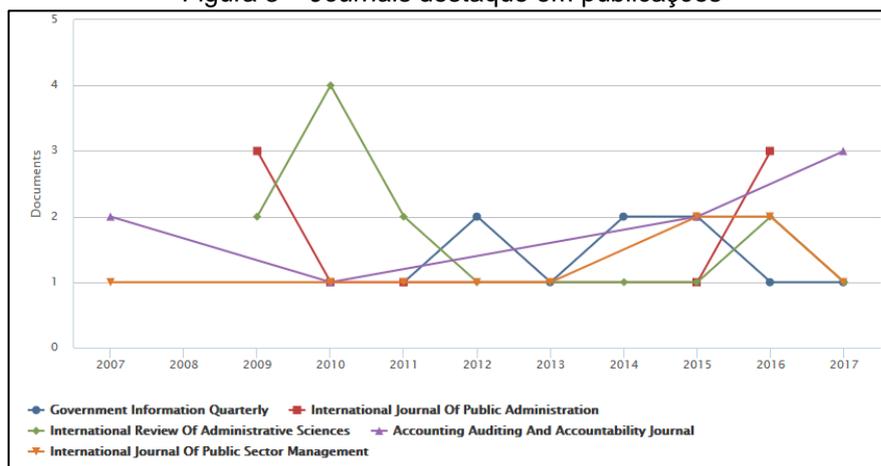
Fonte: Elaborado pelos autores conforme resultados da bibliometria (2017).

Os resultados demonstram que de 2007 para 2008 houve um acentuado declínio. No entanto em 2009 até 2012 percebe-se uma tendência de elevação no número de artigos publicados. Já em 2013 verifica-se novamente uma queda bastante elevada. Entretanto, em 2014 ocorre uma elevação novamente e nos anos seguintes, 2015, 2016 e 2017 percebe-se uma tendência constante com pequena variação no número de publicações.

Observa-se que as publicações relacionadas a temática transparência no setor público estão em um crescente, o que traz evidências de um crescente interesse pelos pesquisadores em desenvolverem pesquisas no tema e na área relacionada. No período dos últimos seis anos a amostra de 540 artigos foi citada 4123 vezes, ou seja,

uma média de 7,63 citações por publicação. Já os 10 artigos mais citados possuem 1147 citações ao todo, perfazendo uma média de 114,7 citações por artigo. Na Figura 3 a seguir são apresentados os 05 principais periódicos em número de publicações sobre o tema. Os resultados demonstram um comparativo das publicações relacionadas às suas fontes, quantidade de artigos e aos anos de suas publicações.

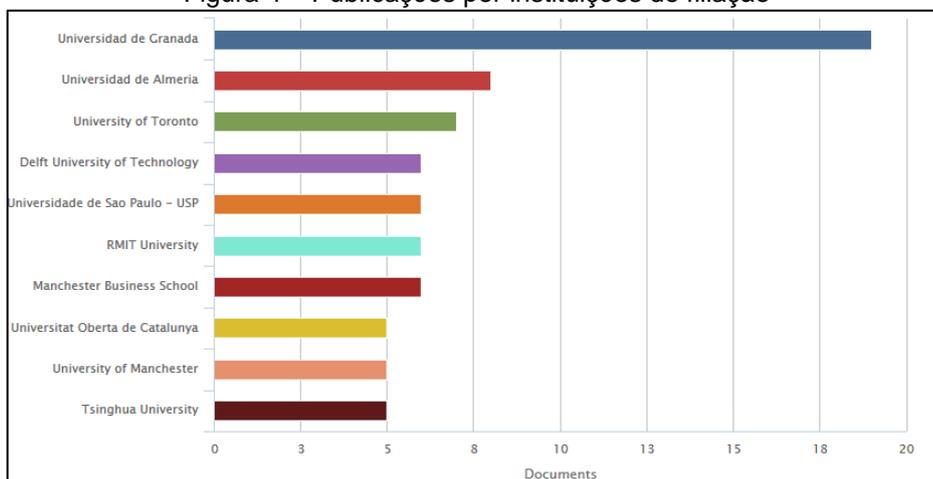
Figura 3 – *Journals* destaque em publicações



Fonte: Elaborado pelos autores conforme resultados da bibliometria (2017).

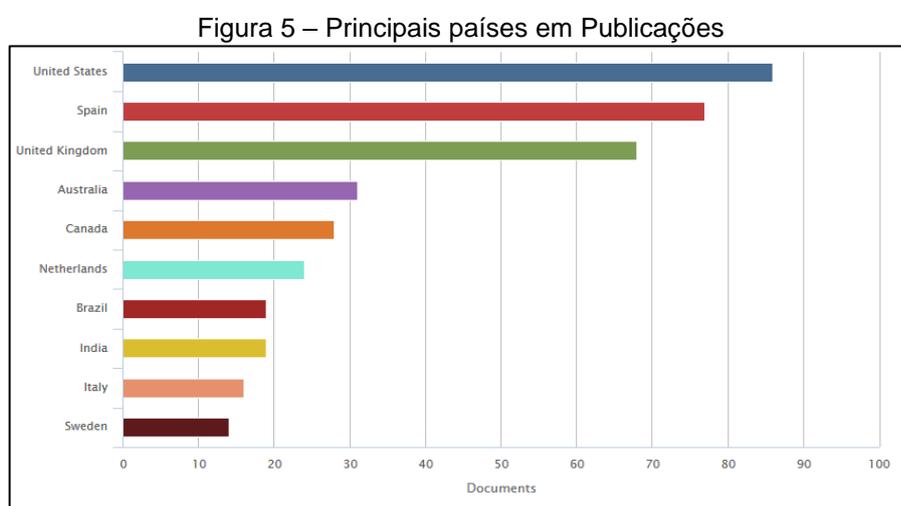
Conclui-se que o principal periódico internacional sobre transparência no setor público é o *Internacional Review Of Administrative Sciences*, com 14 artigos publicados e o *Government Information Quarterly* e *International Journal Of Public Administration*, com 10 publicações ficaram empatados em segundo lugar. A Figura 4 traz uma representação gráfica sobre o número de publicações por instituições de filiação dos autores, indicando assim quais foram aquelas mais produtivas nos últimos onze anos sobre o tema pesquisado.

Figura 4 – Publicações por instituições de filiação



Fonte: Elaborado pelo autor conforme resultados da bibliometria (2017).

Como pode ser observado, a instituição Universidade de Granada da Espanha se destacou com a principal universidade em publicações sobre o tema. Em segundo lugar ficou a Universidade de Almeria, também da Espanha, e a Universidade de Toronto, do Canadá, ficou em terceiro lugar, ou seja, essas podem ser consideradas como as principais universidades em nível de publicações de artigos científicos sobre a transparência no setor público. Conforme indicado na Figura 5, o país que mais publicou artigos sobre o tema com 86 artigos foi o Estados Unidos, seguido pela Espanha com 77 artigos, e, na sequência, pelo Reino Unido com 68 artigos.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme resultados da bibliometria (2017).

Parece que os resultados indicam certa supremacia desses três países em relação aos demais no quesito publicações sobre o tema. Destaca-se que são apresentadas no gráfico apenas os dez países principais em número de publicações. O Brasil aparece na lista em sétimo lugar com dezenove publicações, ou seja, ainda existe muito a ser estudado sobre o tema no país.

4.2 Caracterização de algumas publicações mais citadas

Entende-se que o número de citações de um artigo é um fator que influencia o desenvolvimento da área em questão, considerando que os pesquisadores estão se embasando numa mesma fonte de informação para contribuir para os estudos da área. Desta forma, na Tabela 1 pode-se visualizar os três artigos mais citados na área

desta pesquisa, e na sequência pode-se acompanhar o tema específico dos três mais citados.

Tabela 1 – Artigos mais citados

Título	Autores	Ano	Journal	Citações
Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities	Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., Flores, F.	2012	Government Information Quarterly	276
Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector	Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I., Luna-Reyes, L.F.	2012	Government Information Quarterly	119
Understanding modern transparency	Meijer, A.	2009	International Review of Administrative Sciences	99

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O trabalho de Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., Flores, F. (2012), intitulado *Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities*, com 276 citações, destaca a contribuição potencial da internet para melhorar a interatividade, transparência e abertura de entidades do setor público e para promover novas formas de prestação de contas. O trabalho tem por objetivo fornecer um visão geral sobre o uso da Web 2.0 e ferramentas de mídia social nos governos locais da União Europeia a fim de determinar se os governos estão usando essas tecnologias para aumentar a transparência e a participação eletrônica. Como resultados a pesquisa os autores destacam que a maioria dos governos está utilizando das ferramentas pesquisadas para aumentar a transparência, apesar de haver um alto nível de heterogeneidade no uso das mesmas.

No segundo artigo de Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I., Luna-Reyes, L.F. (2012), intitulado *Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector*, com 119 citações os autores destacam que as organizações governamentais estão cada vez mais experimentando utilizar as as redes sociais para comunicar com os seus constituintes. Como resultados é destacado pelos autores alguns pontos: a) que a participação dos governos nas mídias sociais pode resultar na melhoria da comunicação e participação cidadã, mais transparência e transferência de melhores práticas entre agências governamentais; b) que é necessária uma boa estratégia de implementação para realizar esses benefícios e para evitar riscos; e c) que a implementação das redes sociais destaca a importância

obtiveram maior destaque formam government, mídia, social, local, web e public. Logo, os resultados parecem indicar que as pesquisas de maior representatividade no meio acadêmico, e que se referem ao tema aqui estudado, tem direcionado maior parte do seu foco para a utilização de mídias sociais nas instituições públicas como uma ferramenta para fortalecimento a transparência e por consequência um melhor relacionamento com o cidadão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar um panorama das publicações de artigos científicos em periódicos internacionais que tratam do tema transparência aplicada ao setor público nos últimos onze anos. O período em análise foi entre os anos de 2007 e 2017, em artigos disponíveis na base de dados Scopus. O estudo bibliométrico teve como pretensão conhecer qual o cenário quanto ao número de publicações sobre transparência no setor público com relação ao período, periódicos e instituições e países que mais publicam, bem como identificar quais os temas mais abordados nos artigos de maior relevância em nível de citações.

Os resultados deixam evidente que existe uma tendência em ascendência, pois o número de publicações relacionadas ao tema em estudo tem apresentado uma elevação nos últimos onze anos. Na Espanha ficam duas das instituições que mais publicam sobre o tema, entretanto, o país que mais publica artigos sobre o tema transparência no setor público são os Estados Unidos, seguido pela Espanha, e, em seguida, Reino Unido. Em terceiro lugar, entre as instituições que mais publicam artigos sobre o tema, está a Universidade de Toronto, no entanto, o Canadá aparece apenas em quinto lugar dentre os países que mais publicam. Cabe destacar ainda que apesar do Brasil não ter apresentado uma grande relevância em número de publicações internacionais sobre o tema, está em sétimo lugar dentre os 10 países que mais publicam, logo fica evidente que esse tema ainda é algo a ser bastante explorado em pesquisas futuras no país.

Por fim, tem-se que a questão da transparência aplicada ao setor público é um tema quem vem crescendo em número de publicações a nível mundial. Destaca-se como limitação dessa pesquisa o fato da abordagem se dar apenas por artigos e utilização de uma base única do *Scopus*. Além disso, sugere-se para estudos futuros a possibilidade de ampliação para outros documentos bem como também utilização de outras bases de busca de periódicos.

REFERÊNCIAS

BARRETO, L. C. Análise da Evolução da Metodologia de Gerenciamento de Riscos Aplicada aos Projetos Estratégicos do Governo de Minas Gerais. In: **Anais do VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2013.

BRAGA, M. V. de A. A auditoria governamental como instrumento de promoção da transparência. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2900, 10 jun. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/19318>>, 2011. Acesso em: nov. 2017

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.

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.

FURTADO, M. A. P. FORTUNATO, G.; TEIXEIRA. 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.

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**, n. 8, p. 5-40, dez, 2007.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J.. Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 5-40, 2010.

MARINI, C.; MARTINS, H. F **Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios**. Recife: Instituto Publix, 2014.

MARTINS, P. L.; VÉSPOLI, B. S. O Portal da Transparência como Ferramenta para a Cidadania e o Desenvolvimento. **Revista de Administração da Fatea**, v. 6, n. 6, p. 93-102, 2013.

MEDEIROS, S. A.; MAGALHÃES, R.; PEREIRA, J. R. Lei de acesso à informação: em busca da transparência e do combate à corrupção. **Revista Informação**, v. 19, n. 1, p. 55 – 75, 2014.

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.

PARK, H.; BLENKINSOPP, J. The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. **International Review of Administrative Sciences**, v. 77, n. 2, p. 254-274 2011.

PIRES, A. M.; SCHERER, F. L.; SANTOS, M. B.; CARPES, A. M. Transparência da gestão pública municipal: um estudo dos municípios de Santa Maria e Novo Hamburgo / RS. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 38, p. 131-160, 2013.

RAWLINS, B.L. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. **Public Relations Journal**, v. 2, n. 2, p. 1–21, 2008.

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**, v.1, n.1, p. 48-61, 2007.

SANTOS, P. F. A. A. S.; GONÇALVES, C. A.; DIAS, A. V. C. Implementação da Gestão de Portfólio de Projetos no Setor Público: Um estudo de caso no Governo de Minas Gerais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 36. Rio de Janeiro, 2012. **Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD**, 2012.

SANTOS, C. H. S.; KREUTZ, R. R. O ciclo de vida e a transparência dos projetos do PAC no Setor Público do Brasil. **Revista Instituciones y Competitividad**, v. 2, n. 2, p. 31-45, 2015.

SEGALA, M. Anuário Exame de Infraestrutura 2015-2016. **Revista Exame**, ed. 1099, a. 49, n. 19, p. 106-117, 2015.

SILVA, Ana Paula Ferreira; *et al.* Estudo bibliométrico sobre custo em organizações da construção civil: contribuições do congresso brasileiro de custo de 1996 a 2010. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 19., 2012, Gramado. Anais... São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2012.

TI (Transparency International). **Índice de Percepção de Corrupção 2016**. Berlin Germany (2017). Disponível em <<http://transparency.org/cpi>>. Acessado em novembro 2017

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

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