

## GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO DE RODOVIAS FEDERAIS

### *Project Management in Federal Road Administration*

Rita de Cássia Zignani<sup>1</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS<sup>1</sup>

**Resumo:** A questão básica deste trabalho é refletir sobre a necessidade de investimentos em rodovias associado a uma gestão eficiente dos recursos promovendo, assim, o desenvolvimento social e econômico do país. Isso evidencia a importância estratégica dos projetos para a realização do planejamento organizacional, a utilização otimizada dos recursos e a melhoria no desempenho dos empreendimentos entregues à sociedade. Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo é avaliar o funcionamento da metodologia de Gestão de Projetos frente às características oriundas da administração de rodovias federais. A partir disso, uma pesquisa bibliográfica é realizada procurando conhecer as principais conceituações, bem como as adaptações necessárias em cada organização. Além disso, são identificadas as práticas e o potencial de melhorias para tornar os órgãos gestores públicos bem sucedidos e preparados para lidar com as mudanças e inovações gerenciais. Como conclusão principal são identificadas as dificuldades da implantação mas também o potencial de benefícios a serem atingidos com a Gestão de Projetos viabilizada na administração pública.

**Palavras-chave:** Administração Federal; Gestão de Projetos; Infraestrutura de Rodovias.

**Abstract:** *The basic question of this work is to reflect on the roads investments needs associated with efficient resources management, thus promoting the country social and economic development. This highlights projects strategic importance for carrying out organizational planning, the optimized use of resources and the projects performance improvement delivered to society. In this context, this study main objective is to evaluate the Project Management methodology functioning in view of the characteristics arising from the federal highways administration. From this, a bibliographic search is carried out seeking to know the main concepts, as well as the necessary adaptations in each organization. In addition, the practices and the scope for improvements are identified to make public management bodies successful and prepared to deal with managerial changes and innovations. As a main conclusion, the implementation difficulties are identified, but also the potential benefits to be achieved with Project Management made possible in public administration.*

**key-words:** *Federal Administration; Project Management; Road Infrastructure.*

## 1. INTRODUÇÃO

A ampliação da infraestrutura rodoviária têm sua importância vinculada ao desenvolvimento social e econômico do país. A sustentação do crescimento em longo prazo requer o aumento do investimento, pois é, através deste, que ocorre o impulso da capacidade produtiva, com efeitos duradouros sobre o emprego e a renda (FABIANO, 2013). Com isso, é possível identificar a importância e a necessidade de investimentos no setor rodoviário associado a uma gestão eficiente dos recursos.

O presente trabalho tem como tema a Gestão de Projetos no contexto da administração federal de rodovias. Essa pesquisa busca agregar conhecimento sobre as perspectivas e práticas para atingir melhores padrões de eficiência e qualidade nas organizações, perseguindo a evolução do desempenho dos empreendimentos de rodovias entregues à sociedade.

O modal rodoviário é responsável pela maior parte do transporte de cargas do Brasil e pela maior parte dos deslocamentos de pessoas. Segundo pesquisa da Confederação Nacional dos Transportes - CNT (2019), a malha rodoviária do país é a infraestrutura de transporte mais disponível em todas as regiões, possui extensão total de 75,8 mil quilômetros, dos quais 65,4 mil quilômetros correspondem a rodovias pavimentadas.

A administração desta malha, exceto 13% que são de rodovias concessionadas, ocorre por meio do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) que é uma autarquia federal vinculadas ao Ministério da Infraestrutura. O DNIT atua como órgão gestor e executor de infraestrutura de transportes que compreende o modal rodoviário com a construção de novas vias, ampliação e adequação de capacidade, bem como a operação, manutenção e restauração. Em 2019, o DNIT entregou 400 quilômetros de pavimentação nova.

A extensa malha gerida pelo setor público demonstra que o investimento federal tem um papel importante a cumprir no seu desenvolvimento. Segundo o Ministério da Infraestrutura (2019), o investimento em rodovias totalizou R\$ 7,5 bilhões em 2018. A Tabela 1 apresenta a evolução do valor investido desde 2016 e o valor autorizado para 2019.

Tabela 1: Investimento Público Federal em Infraestrutura de Rodovias

Ano	Extensão (km)		Investimento (R\$ bilhões)	Investimento por km (R\$ mil)
	Não Pavimentada	Pavimentada		
2016	11.369,20	53.288,90	9,40	145,39
2017	10.565,40	54.856,10	8,46	129,32
2018	10.329,30	56.803,80	7,65	113,92
2019	10.156,50	56.401,20	6,20	93,15

Fonte: CNT (2019).

A previsão do Projeto de Lei Orçamentária Anual para o DNIT em 2020 é a destinação de R\$ 4,71 bilhões, o menor valor em 16 anos, conforme analisa Boletim Economia em Foco da CNT (2019). Os investimentos insuficientes atrasam o desenvolvimento da infraestrutura de transportes que está distante da real necessidade logística do país. Isso contribui para aumentar os custos logísticos do setor produtivo, que, associados ao crescente número de acidentes, diminuem a competitividade no mundo globalizado. Investimentos em modernização das rodovias e a boa gestão dos recursos são variáveis fundamentais para aumento da competitividade do setor produtivo dos países (MENELAU, 2012).

O bom gerenciamento dos recursos depende do planejamento e execução dos empreendimentos buscando a qualidade dos projetos através de estudos da sua eficiência e eficácia. Os parâmetros necessários para uma administração satisfatória podem ser obtidos através da Gestão de Projetos. Essa metodologia permite a obtenção de sucesso nos resultados de maneira consistente e receptível, além de possibilitar a criação de um repositório, com informações históricas e lições aprendidas (MORAES, 2018).

Dessa reflexão provém a questão problema: Como adotar a Gestão de Projetos como uma ferramenta estratégica da administração de rodovias federais?

Da questão problema decorre o objetivo geral, que é avaliar o funcionamento da metodologia de Gestão de Projetos frente às características oriundas da administração pública de rodovias federais. Para cumprir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: (i) conhecer a importância, os principais conceitos e definições da metodologia, assim como seu funcionamento na estrutura organizacional da administração pública; (ii) verificar às particularidades da gestão federal e os desafios para a adoção da Gestão de Projetos e, por fim, (iii) apresentar a prática em

empreendimentos de rodovias federais, os obstáculos e o potencial de benefícios a serem alcançados com a viabilização da Gestão de Projetos.

Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico. Esses foram selecionados de acordo com sua relevância, credibilidade e confiabilidade das fontes, citando-se em especial o Guia PMBOK, publicações emanadas de órgãos governamentais, artigos e outras publicações relevantes sobre o tema.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

O desenvolvimento deste trabalho busca levantar o referencial teórico relacionado com os objetivos do estudo. A partir disso são estruturados os tópicos e suas abordagens principais, apresentados a seguir.

### **2.1 A GESTÃO DE PROJETOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS DESAFIOS**

Sejam as organizações, públicas ou privadas, observa-se que uma empresa bem-sucedida evidencia a importância estratégica dos projetos como meios para a realização do planejamento organizacional (CLELAND e IRELAND, 2002). Neste sentido, a Gestão de Projetos Públicos, alinhada aos objetivos estratégicos das empresas, funciona como um instrumento a serviço da governança. Embora a utilização dessa prática seja incipiente nesse setor, a exigência crescente da população por serviços ágeis e de qualidade reforçam sua importância nas esferas do governo.

Segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK do Project Management Institute – PMI (2017) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” e “Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos”. Esse gerenciamento busca reduzir os riscos de fracasso e controlar todas as etapas envolvidas, bem como garantir a qualidade dos resultados.

O sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto são distintos. Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Já o sucesso do gerenciamento do projeto ocupa-se

principalmente do desempenho dos custos, tempo e qualidade. Em caso de falhas no planejamento desses quesitos triviais, o projeto pode ser comprometido.

Segundo Curto (2019), a adoção de padrões de gestão de projetos, como os criados pelo PMI e o incondicional apoio do Poder Executivo são imprescindíveis no processo do planejamento das ações de estratégia do Governo. A partir disso, permite-se o desdobramento nos projetos e programas mais adequados para produzir os benefícios desejados para a sociedade.

Ilha (2019) avalia que aplicar as técnicas de gestão de projetos ao setor público pode ser uma tarefa difícil considerando que muitos dos conceitos foram concebidos e tiveram uso precedente em empresas privadas. A transposição de tais métodos à realidade de uma órgão público pode apresentar incompatibilidades demandando ajustes nos modelos.

Para atender as necessidades específicas do setor público, a 3ª. Edição do PMI trouxe como inovação – uma extensão do PMBOK voltada especificamente para o setor público, denominada “*Governement Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge*”, publicada em 2006, que apresenta uma visão geral dos fundamentos da gestão de projetos aplicáveis às organizações públicas.

De acordo com a metodologia do Guia PMBOK, os projetos podem ser avaliados através dos processos que o compõe que consistem em: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A prática da gestão de projetos na administração pública é cada vez mais necessária para gerenciar de forma eficiente e garantir a melhoria contínua desses processos. Quanto maior o grau de maturidade da organização, mais esta contribui para que os projetos produzam os efeitos desejados em todos os níveis organizacionais que podem envolver uma ou múltiplas unidades. (PISA e OLIVEIRA, 2013).

Para alcançar resultados satisfatórios, a constituição de uma estrutura formal de Gestão de Projetos é um dos pré-requisitos para definir as funções e responsabilidades pelas atividades nas diversas áreas. Nessa linha de pensamento, a criação de “Escritórios de Projetos Públicos” pode ser vital para o sucesso dos projetos do governo garantindo, através do fornecimento de informações, a continuação e a transição plena entre gestões distintas (PMI, 2006). A forma, função e estrutura específicas desses escritórios dependem das necessidades da organização a qual ele suporta. De forma geral, essas unidades centralizam e coordenam a Gestão de Projetos através do domínio das suas técnicas e ferramentas.

A organização por projeto requer, além de uma estrutura formal, uma equipe capacitada e dedicada a tempo integral. No caso do setor público, essa equipe deve estar atenta as especificidades como as restrições legais da aquisição e uso dos recursos, transparência, publicidade e prestação de contas aos clientes que, neste caso, são os cidadãos que utilizam o empreendimento público (PINHEIRO e ROCHA, 2012).

Embora existam esforços para utilizar a Gestão de Projetos e seus fundamentos, o arranjo atual da maioria dos órgãos públicos está aquém dos padrões recomendados pela metodologia. Normalmente a estrutura organizacional é vertical e a administração se dá em unidades departamentais. Nesse panorama, cada empregado tem um superior definido e cada setor realiza o trabalho e as atividades do projeto de maneira independente, concebendo-os dentro das áreas funcionais da organização. Com isso, os projetos que requerem vários departamentos geralmente têm mais dificuldades para se desenvolver, já que são transversais à estrutura organizativa. Um dos desafios da administração pública é modificar ou adaptar essa realidade, evitando os prejuízos advindos desse funcionamento.

Ainda que a estrutura habitual em instituições públicas ocorra em unidades setoriais, na prática da Gestão de Projetos, a equipe deve se reportar diretamente a um líder denominado “Gerente do Projeto”. Esse gerente se situa ao nível máximo dentro da organização, a quem são atribuídas todas as responsabilidades, tanto pelo sucesso como pelo fracasso do projeto. O Gerente de Projetos não necessariamente é um gerente funcional da estrutura burocrática. Isso gera outro desafio frente aos processos altamente hierarquizados da administração pública em contraste com as características essencialmente flexíveis e dinâmicas próprias da Gestão de Projetos.

Sendo assim, antes de implantar as técnicas de Gestão de Projetos no setor público é fundamental conhecer a realidade e as características peculiares do setor. Esse tipo de gerenciamento não é viável sem que a função de planejamento defina de maneira clara e detalhada o objetivo que se pretende atingir, que entregas serão feitas e em qual prazo, quais atividades a cumprir e quais recursos deverão ser empregados e de onde eles virão.

Na perspectiva da administração pública fica evidente que a organização necessita de metodologias específicas de Gestão de Projetos. A adaptação é necessária porque cada projeto é único e deve considerar as restrições simultâneas de escopo, cronograma, custos, recursos, qualidade e risco. A abordagem para gerenciar

essas restrições deve ser reconhecida com base no ambiente do projeto, cultura da organização, necessidades das partes interessadas e outras variáveis, além dos diversos níveis de governança que podem ser necessários e nos quais o projeto irá operar.

## 2.2. PARTICULARIDADES E DIFICULDADES ORIUNDAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RODOVIAS FEDERAIS

As diferenças intrínsecas entre projetos públicos e privados devem ser identificadas e levadas em conta tanto na idealização como na implantação da Gestão de Projetos. A partir da identificação das particularidades é possível entender as dificuldades enfrentadas pela administração pública assim como os fatores que influenciam diretamente no acréscimo de prazos e custos aos seus projetos.

As características inerentes à administração pública de rodovias impactam diretamente nos empreendimentos desde a etapa de planejamento dos recursos. Os investimentos federais em rodovias são oriundos de programas que, em tese, são selecionados a partir das necessidades da sociedade e contemplados nos Planos Plurianuais (PPA). O PPA é uma lei que, em conjunto com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), define o planejamento estratégico de longo prazo e a execução das políticas públicas federais em um período de quatro anos.

Apesar dessas ações, a contratação de obras de rodovias ainda é realizada sem o aporte suficiente de recursos requeridos para financiá-las ao longo de sua execução. A lentidão ou interrupção do fluxo de recursos acarreta em obras atrasadas ou paralisadas, gerando custos em decorrência das constantes mobilizações e desmobilizações de pessoal e equipamentos e das perdas de materiais e serviços que ficam inutilizáveis depois de tanto tempo de espera.

Além de problemas decorrentes da falta de disponibilização de recursos em sintonia com o cronograma físico, os atrasos ou paralisação das obras podem ser ocasionados, também, devido à falhas de projeto. A diferenciação entre estas causas, que comprometem a qualidade das rodovias brasileiras, não é fácil de ser identificada. Contudo, ainda que a individualização das causas seja complexa, muitas obras são projetadas e executadas com irregularidades atribuíveis às empresas encarregadas.

Em uma pesquisa realizada pelo TCU (2014), é apresentado o diagnóstico de contratos paralisados de obras rodoviárias no Brasil, e fica evidente que, grande

parcela desses motivos, são decorrentes de deficiência ou desatualização do projeto (27%). O que ilustra por sua vez, o impacto que uma Gestão de Projetos desordenada e desalinhada, pode surtir no cronograma de etapas, e nos prazos de obras públicas.

As falhas de projeto, na maioria das vezes, são identificadas somente na etapa construtiva, gerando uma das principais dificuldades de ordem técnica: a falta de comunicação do projeto com a obra. Isso ocorre pois, comumente, a execução é iniciada após a finalização da etapa de projeto básico e executivo. Ou seja, não há a participação do construtor na etapa inicial de idealização e concepção do produto; e é nesta etapa que se definem as principais características do empreendimento, as tecnologias a serem utilizadas, as convergências dos projetos de execução e de canteiro com as competências e os sistemas de gestão do construtor (OLIVEIRA E MELHADO, 2002). As inconsistências nos projetos demandam as habituais Revisão de Projetos em Fase de Obras que geralmente acarretam acréscimo de itens de serviços ou materiais não previstos resultando em aditivos de valor aos contratos.

Outro aspecto próprio do setor público são as contratações realizadas a partir de procedimentos licitatórios através das modalidades definidas na Lei 8.666/1993 ou através do Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC instituído pela Lei 12.462/2011. O resultado desses procedimentos é a seleção de um ente privado com o qual é feito um contrato para a execução da obra e/ou serviço. Sendo assim, o Poder Público delega serviços a empresas privadas, contudo nem sempre tem condições de monitorar adequadamente sua execução pela impossibilidade de controlar todas as ações envolvidas no processo. Muitas vezes as ações dos contratados divergem dos objetivos da administração já que o objetivo é maximizar seus interesses que muitas vezes são divergentes. (LIMA, 1997).

Além das características supracitas, outras peculiaridades que impactam na administração do setor público podem ser destacadas: as mudanças de diretrizes políticas acarretadas pela alternância de governo; o caráter não lucrativo mas social dos projetos; equipe técnica insuficiente ou não habilitada atrelada a impossibilidade de contratação ágil ou substituição de profissionais que são concursados e procedimentos de contratação, gestão e fiscalização altamente normatizados.



### 2.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM RODOVIAS FEDERAIS E POTENCIAL DE MELHORIAS

Atualmente existem diversos projetos de infraestrutura de rodovias em andamento no Brasil gerenciados pelo governo federal através do ministério de infraestrutura. Essa gestão demanda a elaboração de projetos, que algumas vezes são feitos com falta de especificações e conhecimentos técnicos mais profundos. Após as contratações, no caso de carências na elaboração dos projetos serão necessários ajustes nos cronogramas físico-financeiros das obras, gerando atrasos e extrapolação orçamentária.

Um panorama desta realidade pode ser observado no empreendimento de Melhorias da Capacidade Incluindo Duplicação da rodovia BR-116/RS licitados em 9 (nove) lotes de contratação. Desde o início dos contratos em 2012 até a fase de execução atual é possível supor-se a existência de problemas na Gestão do Projeto, em parte devido às inúmeras dificuldades não previstas que se somam e acabam por provocar aditivos de acréscimos de prazo e valor. Os aditivos de prazo e paralisações são, na sua maioria, oriundos da falta de recursos financeiros repassados pelo governo que não acompanham o ritmo das obras. Os aditivos de valor são resultado de Revisões de Projeto em Fase de Obras que são, na sua maioria, motivados por erros e/ou omissões nos projetos de engenharia. Todos os contratos já ultrapassaram o prazo inicial de 36 meses e os acréscimos de valor já atingiram ou estão próximos do limite de 25% permitido pela Lei 8.666/93. Além disso, a maior parte dos contratos terá remanescentes de serviços que não poderão ser concluídos com os contratos atuais.

O exemplo apresentado ilustra aspectos enfrentados na execução de projetos públicos no Brasil. Esse cenário permite avaliar o imenso potencial de melhoria a ser alcançado em termos de qualidade, tanto na gestão como nos produtos resultantes desses projetos. Sendo assim, é de se propor que formas alternativas de organização do trabalho devam ser exploradas, bem como instrumentos mais flexíveis de gestão, capazes de enfrentar novas situações através de uma visão mais sistêmica dos projetos transformando o planejamento em resultados (TILLMANN et al, 2011).

Na gestão pública voltada para resultados deve-se enfatizar o compromisso com as políticas públicas, a iniciativa e envolvimento das autoridades políticas e gerenciais para proporcionar a adaptação do ambiente e a aprendizagem organizacional. Dessa forma pode-se promover a mudança de cultura da empresa e conduzir o trabalho garantindo o apoio estruturado à formação e suporte a Gestão de Projetos.

Dentre os benefícios institucionais da prática de Gestão de Projetos Públicos, podemos citar melhorias na rotina e organização do trabalho como a integração de setores, a redução de conflitos de comunicação e a padronização de processos. Outras vantagens também preponderantes como a disponibilidade de informações atualizadas; redução da diferença entre prazos e custos previstos e realizados; otimização da alocação de recursos; a redução de situações não previstas e o aumento da taxa de sucesso dos projetos.

### 3. CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que a busca de inovações é fundamental para a melhoria dos processos na administração de rodovias federais através de novos recursos, principalmente metodológicos compreendendo o papel exercido pela Gestão de Projetos. A implantação dessa metodologia permite a modificação da cultura organizacional com a criação de um banco nacional de consulta em Gestão de Projetos Públicos de empreendimentos rodoviários que possibilite a resolução de problemas a partir da experiência compartilhada.

Embora a prática seja ainda incipiente, a avaliação da Gestão de Projetos aplicada à rotina da administração pública, considerando as adaptações necessárias às suas particularidades, permite uma maior organização e um planejamento mais estratégico de suas ações. Os projetos passam a ser executados com uma gestão eficiente em todas as etapas fazendo com que cada decisão seja bem embasada, otimizando o trabalho e garantindo resultados plenos ao que foi planejado.

Os resultados desse estudo contribuem para corroborar a ideia de que a adoção da Gestão de Projetos representa um caminho seguro rumo ao desenvolvimento dos empreendimentos públicos do país e da efetividade das ações governamentais para os usuários das rodovias. O resultado esperado são viagens mais seguras e rápidas, reduzindo o custo do transporte e a melhoria na qualidade de vida da população.

### REFERÊNCIAS

FABIANO, Maria Lucia Alves . A importância do investimento e do planejamento em infraestrutura de transportes. *Revista de Economia Mackenzie* , v. 11, p. 10-27, 2013.

CNT. Pesquisa CNT de rodovias 2019. Confederação Nacional do Transporte. Brasília : CNT : SEST SENAT, 2019. Disponível em: <https://pesquisarodovias.cnt.org.br/downloads/ultimaversao/gerencial.pdf>. Acesso em 31 de ago. de 2020.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. Rodovias Federais, 2019. Disponível em: <https://antigo.infraestrutura.gov.br/rodovias-brasileiras.html>. Acesso em 01 de set. de 2020.

CNT. Orçamento de Investimento de 2020 para o Ministério da Infraestrutura será o menor em 16 anos. Confederação Nacional do Transporte. *Boletim Economia em Foco*, 2019. Disponível em: <https://cdn.cnt.org.br/diretorioVirtualPrd/c75ee0b7-b25f-4e0d-a83b-f41533f6aa9f.pdf>.

MENELAU, Bruno Gomes de Sá. **Infraestrutura do Transporte Brasileiro e Impactos Sobre o Setor Produtivo, com Ênfase nos Modais Rodoviário e Ferroviário**. Dissertação (Mestrado em Pós-graduação em economia) - Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

MORAES, Mônica Nogueira de. **Jogo de Tabuleiro para Gestão De Projetos de Infraestrutura Rodoviária**. Dissertação (Mestrado em Pós Graduação em Engenharia Civil, área de concentração em Transportes) - Universidade Federal do Espírito Santo, 2018.

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

PMI. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. Project Management Institute, 6ª ed., Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2017.

CURTO, Hayala. Gestão de Projetos na Administração Pública. Disponível em: <https://netproject.com.br/blog/gestao-de-projetos-na-administracao-publica/>. Acesso em 02 de set. de 2020.

ILHA, Fabian Dalla Possa. Gerenciamento de Projetos em Empresas Públicas: as boas práticas do PMBOK. UNISUL, 2019. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/handle/12345/7934>. Acesso em 04 de set. de 2020.

PMI. **Government Extension to the PMBOK guide**. Project Management Institute, 3ª ed., Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2006.

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

PINHEIRO, Marcelo Torres; ROCHA, Mônica Aparecida da Silva. Contribuições do Escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, 2012.

LIMA, Edilberto Carlos Pontes. Privatização e Desempenho Econômico: Teoria e Evidência Empírica. *Textos para Discussão - IPEA*, Brasília, 1997. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0532.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0532.pdf).

TCU. Diagnóstico de contratos paralisados de obras rodoviárias. Tribunal de Contas da União. Informação e documentação, apreciado pelo Acórdão 162/2014. Disponível em [file:///C:/Users/ritaz/Downloads/TRANSPORTE\\_Diagn\\_stico%20de%20contratos%20paralisados%20de%20obr1.pdf](file:///C:/Users/ritaz/Downloads/TRANSPORTE_Diagn_stico%20de%20contratos%20paralisados%20de%20obr1.pdf). Acesso em 05 de ago. de 2020.

OLIVEIRA, Otávio José de; MELHADO, Silvio Burratino. O papel do projeto em empreendimentos públicos: Dificuldades e possibilidades em relação à qualidade. *Workshop Nacional do Processo de Projeto na Construção de Edifícios*, Porto Alegre, 2002.

TILLMANN, Patrícia André; SCUSSEL, Maria Conceição Barletta; FORMOSO, Carlos Torres; MIRON, Luciana Inês Gomes. Desafios para a gestão de projetos urbanos com elevada complexidade: análise do Programa Integrado Entrada da Cidade em Porto Alegre, RS. *Revista Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 73-87, jul./set. 2011.