

# **GOVERNANÇA INOVADORA: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PAINEL DE MONITORAMENTO DO GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Jéssica Morais de Moura  
Gustavo Maurício Filgueira Nogueira  
Henrique Emanuel de Araújo Pereira  
Tássia Dantas de Brito Faria



## GOVERNANÇA INOVADORA: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PAINEL DE MONITORAMENTO DO GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE

Jéssica Moraes de Moura (SEPLAN/RN)<sup>1</sup> [jessica\\_morais\\_moura@hotmail.com](mailto:jessica_morais_moura@hotmail.com)  
 Gustavo Maurício Filgueira Nogueira (SEPLAN/RN)<sup>2</sup> [gmnogueira@gmail.com](mailto:gmnogueira@gmail.com)  
 Henrique Emanuel de Araújo Pereira (SEPLAN/RN)<sup>3</sup> [henrique.emanuel.ap@gmail.com](mailto:henrique.emanuel.ap@gmail.com)  
 Tássia Dantas de Brito Faria (SEPLAN/RN)<sup>4</sup> [tassiafaria8@gmail.com](mailto:tassiafaria8@gmail.com)

### Resumo

O Projeto Governança Inovadora levado a cabo pelo Governo do Estado do RN surge com o objetivo de fortalecer a capacidade de governo para a adoção de um novo padrão de desenvolvimento para o Estado e os seus resultados já tem sido referenciados, inclusive, em fóruns internacionais como uma boa prática de gestão. No contexto de modernização das administrações públicas (MARINI et al 2016), o RN tem ampliado a sua capacidade de geração de valor público a partir da execução e monitoramento de Projetos Estratégicos, considerando para tanto a implantação de uma ferramenta de Gestão para Resultados, capaz de integrar-se ao processo de acompanhamento de projetos e torná-lo mais dinâmico e eficiente. Nessa perspectiva, o presente trabalho intenciona, portanto, apresentar o processo de implantação do software de monitoramento e gerenciamento de ações governamentais, evidenciando as funcionalidades da ferramenta e como ela tem potencializado a gestão pública do Rio Grande Norte. Para tanto, apresenta-se um estudo de caso realizado a partir da metodologia de observação participante, contando com uma pesquisa exploratória e descritiva, a qual permite identificar os ganhos de planejamento e gestão na esfera pública. Implantado em 2016, o Painel de Monitoramento do RN se constitui num instrumento interativo, com foco na visualização e acompanhamento consolidado de ações estratégicas da gestão, reunindo em um único ambiente, informações importantes para subsidiar os gestores na tomada de decisões. Como resultados preliminares, evidencia-se que o sistema, atrelado a uma metodologia gerencial, tem subsidiado as Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica em busca de ações e decisões mais apropriadas, contando inclusive com envolvimento dos gestores no acompanhamento da execução das ações de maneira visual e gráfica e permitindo a adoção de contramedidas com vistas a tornar o processo decisório mais eficiente.

**Palavras-chave:** Gestão para Resultados; Painel de Monitoramento do RN; Gerenciamento de Projetos Estratégicos.

<sup>1</sup> Jéssica Moraes de Moura

Filiação: Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças do Rio Grande do Norte – SEPLAN/RN

E-mail: [jessica\\_morais\\_moura@hotmail.com](mailto:jessica_morais_moura@hotmail.com)

<sup>2</sup> Gustavo Maurício Filgueira Nogueira

Filiação: Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças do Rio Grande do Norte – SEPLAN/RN

E-mail: [gmnogueira@gmail.com](mailto:gmnogueira@gmail.com)

<sup>3</sup> Henrique Emanuel de Araújo Pereira

Filiação: Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças do Rio Grande do Norte – SEPLAN/RN

E-mail: [henrique.emanuel.ap@gmail.com](mailto:henrique.emanuel.ap@gmail.com)

<sup>4</sup> Tássia Dantas de Brito Faria

Filiação: Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças do Rio Grande do Norte – SEPLAN/RN

E-mail: [tassiafaria8@gmail.com](mailto:tassiafaria8@gmail.com)

## 1 Introdução

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações governamentais consiste na dificuldade de executar o seu planejamento estratégico e monitorar as suas ações de forma sistêmica. Essa afirmação é traduzida na célebre frase atribuída ao estudioso Peter Drucker, o qual defende que “Se você não pode medir, você não pode gerenciar” e tem demonstrado a tendência das instituições públicas que, além de elaborar a sua agenda estratégica, devem instituir práticas de monitoramento e avaliação de suas ações.

Nesse contexto de atribuição de métrica e desempenho, são provocadas mudanças na forma de atuação das administrações públicas que, pressionadas pela sociedade e em resposta à escassez de recursos, passam a aperfeiçoar práticas de gestão, instaurando um ambiente produtivo mais favorável e uma prestação de serviços mais eficiente e transparente. É diante dessa nova perspectiva que, conforme aponta Jannuzzi (2011), o uso de sistemas e técnicas de monitoramento e de avaliação para aferir os resultados das ações governamentais torna-se, então, fundamental nesse processo.

O Projeto Governança Inovadora implementado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte surge, portanto, diante desta nova realidade aplicada ao setor público, tendo como principal objetivo fortalecer a capacidade de governo para a adoção de um novo padrão de desenvolvimento para o Estado. Conforme Marini et al (2016) significa modernizar a gestão pública do Estado, por meio de um Plano Estratégico de Desenvolvimento, da Revisão de Processos, da adoção de uma nova Estrutura Organizacional e da Contratualização de Resultados, visando fortalecer a capacidade de implementação da agenda estratégica de projetos ora definida.

Nessa perspectiva, a execução e o monitoramento de Projetos Estratégicos, passam a incorporar o padrão da Gestão para Resultados, o qual, no RN, está fundamentado na assinatura de Contratos de Gestão e na implantação de uma ferramenta gerencial, denominada de Painel de Monitoramento do Mapa Estratégico do Rio Grande do Norte.

De acordo com Marini et al (2016) no contexto da Gestão por Resultados, as administrações públicas enfrentam o desafio de construir uma estratégia de desenvolvimento que implica na necessidade de adotar um novo modelo de governança pública que integre as perspectivas das diversas partes interessadas visando à criação de valor para a sociedade de forma sustentável. Assim:

*Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente e de construção coletiva), alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avalia-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes).*

(MARINI et al, 2016, p. 17-18).

Diante dessa realidade de planejamento estratégico aplicado ao Rio Grande do Norte, o Painel de Monitoramento se traduz numa plataforma digital interativa, com foco na visualização e monitoramento consolidado de ações e resultados no âmbito dos projetos estratégicos governamentais. Alinhado ao Projeto Governança Inovadora, o software permite, por meio de informações cadastradas, o monitoramento de Indicadores e Projetos Estratégicos contratualizados, os quais se distribuem em quatro Áreas de Resultados, sendo elas: Desenvolvimento Sustentável, Infraestrutura, Rede Integradas de Serviços e Governança Pública.

A implantação do referido sistema possui como principal finalidade potencializar a atuação da alta gestão, consolidando informações estratégicas que subsidiem os gestores na



tomada de decisões. Além disso, a ferramenta permite a sistematização de dados referentes à execução do planejamento, como itens executados, em andamento e com pendências, os quais são capazes de sinalizar quais são as metas que estão sendo alcançadas e quais apresentam gargalos que necessitam de tomadas de decisões estratégicas.

Considerando o exposto, presente trabalho intenciona, portanto, apresentar o processo de configuração e implantação do referido *software* de monitoramento e gerenciamento de ações governamentais, evidenciando as funcionalidades da ferramenta e como ela tem potencializado a gestão pública do Rio Grande Norte. Ademais, se antes o problema era a falta de planejamento, hoje o problema é o de tirar o plano do papel dando consequência aos resultados previstos. Significa, então, a partir da gestão informatizada, alcançar um padrão superior de desenvolvimento para o Estado, considerando a melhoria de indicadores de desempenho, a realização da carteira prioritária de projetos e do aumento da percepção por parte do cidadão destas melhorias.

Para sistematizar a análise, o presente estudo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução que se propôs a apresentar noções gerais do tema e do objetivo da pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se a metodologia da pesquisa, descrevendo os procedimentos adotados para realização do trabalho. Ademais, na terceira seção, é realizada uma revisão da literatura na qual são abordadas questões relativas à tendência da adoção da gestão para resultados no setor público, além da importância das ferramentas gerenciais nesse processo de monitoramento e avaliação estratégica. A quarta seção do artigo inicia com o estudo de caso do Rio Grande do Norte, abordando o processo de implantação do Painel de Monitoramento e, descrevendo em seguida, a rotina de monitoramento dos projetos e as funcionalidades do sistema informatizado. Na quinta seção, são apresentadas as considerações finais do trabalho, apontando as potencialidades e desafios identificados e as principais reflexões que podem ser extraídas desse estudo.

## 2 Metodologia

Conforme já exposto, o objetivo desse artigo é examinar o processo de implementação do Painel de Monitoramento do Rio Grande do Norte destacando os processos de gestão nele detalhados, os produtos de informação gerados, os benefícios da ferramenta e os desafios da governança na implantação do sistema. A intenção maior do trabalho é de sistematizar questões importantes que podem contribuir com o avanço de outras administrações públicas, sobretudo nesse árduo processo de monitoramento de ações estratégicas a partir do uso de sistemas informatizados.

Assim, adotou-se a pesquisa exploratória com a abordagem descritiva, assumindo as concepções de Sampieri, Collado e Lucio (1994, p. 59), no que se refere aos princípios que discriminam a particularidade de estudo que será evidenciado em uma pesquisa: o teor de conhecimento da temática da investigação evidenciado pela revisão da literatura e o enfoque que o pesquisador pretende dimensionar o seu estudo.

Ademais, reforça-se que essa preferência metodológica de adoção da linha de pesquisa exploratória, justifica-se em virtude da finalidade de aprofundar um determinado assunto que tenha sido pouco deliberado anteriormente, proporcionando que se alcance um melhor estágio e conhecimento dos fenômenos implicados no estudo, de modo a se obter nova compreensão destes e realizar levantamento de uma problemática mais precisa de pesquisa (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 1994).

No que se refere à abordagem descritiva, Triviños (1987) destaca que “os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar”,



permitindo que sejam registrados com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Considerando essas definições conceituais, estabeleceu-se como método de pesquisa o estudo de caso, enfatizando as peculiaridades do Rio Grande do Norte no que se refere ao processo de implantação de uma ferramenta gerencial de monitoramento. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais<sup>5</sup>, considerando o *estado da arte* relativo ao uso de sistemas de monitoramento de projetos pela administração pública, bem como ao próprio processo de implantação da Plataforma Target<sup>6</sup> no RN (Figura 1).



Figura 1 – Sistematização metodológica da pesquisa  
Fonte: Elaboração Própria

### 3 Discutindo Tendências: Gestão por Resultados aplicada ao Setor Público

Considerando as transformações impulsionadas pela globalização, Marini (2008) aponta a necessidade de orientar a gestão pública para resultados, destacando que os modelos de gestão precisam ser reinventados, numa perspectiva de geração de valor público. Tratando isso como uma oportunidade de modernização da administração pública, o referido autor destaca que:

*Implementar um novo modelo de gestão orientado para resultados supõe promover a inovação gerencial na administração pública. Cada vez mais, a experiência contemporânea destaca a necessidade de fortalecer a integração da ação governamental (e extragovernamental) dado o caráter transversal da maior parte das iniciativas.*

(MARINI, 2008, p. 3).

<sup>5</sup> Foram consultadas as legislações estaduais que regulamentam os Contratos de Gestão, bem como os produtos entregues pela Consultoria Publix que orientam o projeto Governança Inovadora.

<sup>6</sup> Denominação original do *software* de Monitoramento de Projetos Estratégicos implantado no Rio Grande do Norte.



Diante desse contexto e conforme apontamentos sistematizados por Gomes (2009) destaca-se que conceitualmente, o modelo de gestão por resultados se caracteriza por um ciclo, iniciando com a definição dos resultados desejados a partir da tradução dos objetivos de governo; perpassando por estratégias de monitoramento e avaliação de desempenho; e, por fim, retroalimentando o sistema de gestão, permitindo a adoção de ações corretivas.

Para Marini (2008) significa, portanto, resgatar a perspectiva de longo prazo, por meio de estudos de cenários e do estabelecimento de uma visão de futuro que seja expressão de grande um desafio, funcionando como um paradigma a ser perseguido pela liderança de governo, de modo a mobilizar e comprometer a sociedade com um novo projeto de gestão pública.

Sobre essa evolução administrativa com a qual o Estado Brasileiro está convivendo, Mascarenhas et al (2005) destaca o papel da Constituição Federal de 1988 que resgatou os princípios da administração pública gerencial, bem como a própria Lei de Responsabilidade Fiscal, publicada em 2001, que trouxe novas regulamentações aos agentes públicos no que se refere ao uso dos recursos e a necessidade de implantar mecanismos de transparência e *Accountability*<sup>7</sup>.

*Passa, então, a ter a migração do modelo de gestão burocrática para um modelo de gestão pública gerencial, objetivando eficiência, qualidade na prestação de serviços públicos e o desenvolvimento de uma cultura gerencial.*  
(MASCARENHAS et al, 2005, p. 270).

Nesse sentido, o novo paradigma da gestão pública está voltado para a qualidade na prestação de serviços, adotando instrumentos que permitem a avaliação de desempenho organizacional e que frequentemente se utilizam da tecnologia da informação para melhorar o ambiente de tomada de decisão.

Considerando o exposto e por ser uma prática que torna a administração pública mais eficiente, estando alinhada às novas diretrizes impostas pela sociedade de se fazer mais e melhor com menos, inúmeras são as experiências de modernização governamental, tanto no âmbito nacional como internacional, valendo-se destacar a atuação de diversas administrações brasileiras, à exemplo dos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Pernambuco; e dos municípios de Curitiba, Rio de Janeiro e Porto Alegre.

Essas administrações públicas têm aprofundado a sua prática de gestão por resultados, aprimorando os seus métodos de gerenciamento e de produção de informação, por meio de atividades técnicas relacionadas ao levantamento de dados, aos procedimentos de tratamento de informação, ao desenvolvimento de sistemas de gestão e à construção de painéis de monitoramento. Ademais, a proposição desse novo modelo de governança define um conjunto de atores, papéis, autoridades, responsabilidades, relacionamentos, alcance da decisão e controle (FUNDAP, 2006).

Na descrição de Jannuzzi (2013, p.8), os sistemas de Monitoramento e Avaliação de políticas governamentais passam, portanto, a se constituírem num:

*(...) conjunto de atividades – articuladas, sistemáticas e tecnicamente orientadas – de registro, produção, organização, acompanhamento e análise crítica de informações resultantes da Gestão de Políticas Públicas, para identificação de demandas sociais, desenho, seleção, implementação e avaliação de soluções para essas, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão de técnicos e gestores envolvidos nas diferentes etapas do ciclo de vida ou maturação das Políticas e de seus Programas.*

<sup>7</sup> Rocha (2009) destaca que *accountability* pode ser compreendida como um processo de avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos, considerando os atos praticados em decorrência do uso do poder.



Nessa perspectiva, é importante destacar a importância atribuída aos sistemas de monitoramento e avaliação, sobretudo no contexto de gestão pública por resultados. Além de possibilitar um registro da informação, subsidiando a análise da execução das ações governamentais e permitindo a adoção de eventuais contramedidas, tais sistemas também “se destinam a produzir conhecimento sobre os impactos das políticas e programas, bem como seus custos de produção” (JANNUZZI, 2013, p.9).

Significa, portanto, instituir um paradigma inovador na gestão pública que, a partir de métodos claros, sistemas informatizados de controle e apoio governamental, sejam capazes de garantir maior transparência na utilização de recursos públicos, subsidiando decisões estratégicas sobre a execução de projetos com maior relevância social. Adiante, passa-se a descrever o caso do Rio Grande do Norte nesse processo de adoção de uma gestão por resultados.

#### 4 Estudo de Caso: o Painel de Monitoramento do Rio Grande do Norte

Conforme visto anteriormente, investir na informatização do processo de monitoramento e avaliação de projetos estratégicos se constitui numa tendência das administrações públicas que buscam transparências nas ações governamentais e maior geração de valor público para a sociedade (BASTOS; SERPA, 2013).

O Governo do Estado do Rio Grande do Norte por meio do projeto Governança Inovadora, encontra-se engajado nesse processo e, a constituição de um Escritório Central de Projetos (ECP), no âmbito da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN), foi fundamental para a adoção de um novo modelo de gerenciamento de projetos que está fundamentado num Painel de Monitoramento informatizado, que permite a disseminação da cultura de pactuação e monitoramento de resultados com as demais Secretarias e órgãos do Estado.

Nesse contexto, tendo como um dos objetivos principais a criação de mecanismos essenciais para a gestão eficaz de projetos estratégicos de Governo, a SEPLAN, por intermédio da Unidade de Gerenciamento do Projeto RN Sustentável celebrou o contrato nº 062/2016 com a empresa Facilit Tecnologia Ltda. visando à implantação de *Software* de Monitoramento e gerenciamento de programas, projetos e ações governamentais.

A implantação do referido *software* consiste na customização da Plataforma Target, a qual foi intitulada de “Painel de Monitoramento do RN” e o seu processo de customização está sendo conduzido pela equipe técnica do Escritório Central de Projetos, unidade instituída na SEPLAN e responsável pela execução da frente de Contratualização de Resultados no âmbito do Projeto Governança Inovadora.

O Painel de Monitoramento do Rio Grande do Norte se constitui num sistema de gestão para o controle da execução dos projetos, possibilitando a tomada de decisões durante a execução dos mesmos, contribuindo para o alcance dos compromissos estabelecidos nos Contratos de Gestão. Alinhado ao Projeto Governança Inovadora, o *software* potencializa a frente de Contratualização de Resultados, suportando ainda as diretrizes estratégicas definidas para o horizonte 2035, e consolidadas no Mapa Estratégico do Rio Grande do Norte (Figura 2).





Figura 2 – Mapa Estratégico do Rio Grande do Norte  
Fonte: SEPLAN/RN, 2016

Assim, é importante destacar que a Agenda Estratégica (RN 2035), inclui a proposição de uma Visão de Futuro a longo prazo para o estado, desdobrando-se em quatro Áreas de Resultados (Desenvolvimento Sustentável, Infraestrutura, Rede Integrada de Serviços e Governança Pública) e contendo objetivos, indicadores, metas e projetos. Marini et al (2016) destaca que esse agrupamento por Áreas de Resultados possui um papel orientador para os demais componentes do modelo de gestão, uma vez que funciona como uma referência para a promoção do alinhamento dos diversos órgãos e entidades que compõem a estrutura do Estado (MARINI et al, 2016).

*O Mapa com seus objetivos de longo prazo (e respectivos indicadores, metas e projetos) deverá ser a base para o desdobramento tático de médio prazo (novos PPAs e Planos Institucionais contratualizados) e para a definição das ações de curto prazo e respectivos orçamentos anuais (LOA). Também será a referência para o alinhamento dos demais componentes do modelo de gestão do Estado: processos, estrutura, pessoas, sistemas, etc. Isto permitirá a implementação da sistemática de monitoramento e avaliação sob a forma de uma sala de situação.*

(MARINI et al, 2016, p. 106).

Diante desse contexto de planejamento, o objetivo norteador do desenvolvimento da Plataforma é implantar no RN uma ferramenta confiável, simples e ágil capaz de, em pouco tempo, integrar-se ao processo de acompanhamento de projetos e torná-lo mais dinâmico e eficiente. Além disso, o Painel de Monitoramento possibilita que os Contratos de Gestão assinados com cada Secretaria e Órgão sejam acompanhados de forma sistêmica, reunindo em um único ambiente, informações importantes para subsidiar os gestores na tomada de decisões.

Isso ocorre pelo fato da plataforma permitir dinamicidade entre gestores e técnicos responsáveis por projetos estratégicos, que podem acompanhar a execução das ações de



maneira visual e gráfica, existindo ainda a escala de cores que também indicam os faróis das entregas, apontando as ações atrasadas, paralisadas, concluídas, em andamento ou com datas ainda a iniciar.

Importante destacar ainda que o acesso ao Painel de Monitoramento se dá via web, estando também disponível para smartphones, o que possibilita uma maior flexibilidade aos gestores e técnicos no acesso remoto ao banco de dados com as informações mais recentemente atualizadas na plataforma, tornando o processo decisório mais ágil e possível de ser executado de qualquer lugar.

Em fase de implantação no RN desde agosto de 2016, o Painel tem sido customizado com êxito, sendo utilizado pela equipe do Escritório Central de Projetos e já subsidiando as Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica – RAEs<sup>8</sup>.



Figura 3 - Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica realizada com o *software* de monitoramento  
Fonte: SEPLAN/RN, 2016

Em suma, o sistema tem sua exequibilidade baseada em módulos permitindo o acompanhamento físico e financeiro; o gerenciamento de problemas com suas respectivas ações corretivas; o gerenciamento de entregas; de marcos críticos e georreferenciamento dos projetos. Ademais, o painel possibilita a armazenagem de documentos e fotos; a produção de apresentações on-line e off-line; o gerenciamento de reuniões e encaminhamentos, além da produção de relatórios estatísticos e gerenciais.

Nessa concepção, o planejamento do estado avança em direção à geração de valor para a sociedade, que encontra um terreno fértil para a germinação do planejamento, produzindo frutos importantes, tais como a melhoria da excelência dos serviços públicos prestados.

*Gerar governança através da incorporação e difusão de Tecnologias de Informação e Comunicação tornou-se um compromisso moral dos governos, mercê da introdução no ordenamento pátrio da legislação de transparência governativa e ética dos administradores, relacionada à formação de cidadãos com condições de fiscalizar as arenas públicas e suas ações.*

(CINTRÃO; BIZELLI, 2013, P.57).

Assim, esse caráter gerencial do planejamento indica um rumo importante para a gestão pública, uma vez que se permite visualizar e compreender de maneira sistêmica como os investimentos realizados tem contribuído para alcançar os objetivos planejados. Como maior resultado, espera-se o fortalecimento de um sistema de monitoramento mantido e alimentado, constituindo-se num poderoso instrumento de planejamento e gestão.

<sup>8</sup> A seção 4.2 deste artigo aborda a sistemática das reuniões de monitoramento dos projetos estratégicos, detalhando os conceitos e rotina implantada no Rio Grande do Norte.



#### 4.1 Rotina de Monitoramento dos Projetos Estratégicos

Bastos e Serpa (2013) observam que muito embora as práticas de monitoramento e avaliação se constituam numa tendência e tenham ganhado intensidade na disseminação dos órgãos governamentais, há pouca investigação sobre em que medida essas práticas se constituem em sistemas informatizados de monitoramento. O contrário também se faz verdadeiro, uma vez que também se identifica a multiplicação de sistemas eletrônicos de monitoramento de projetos, os quais, sem um fluxo processual de monitoramento, acabam por não atingirem os resultados esperados (JANNUZZI, 2013). Assim:

*Sistemas de monitoramento efetivos partem de modelos lógicos de intervenção que retratam, de fato, o desenho do programa, a partir do qual se podem selecionar indicadores-chave com os dados gerados na operação e atividades do próprio programa, em seus sistemas de gestão.*

(JANNUZZI, 2013, p. 13).

Nesse cenário, se por um lado é importante evidenciar a relevância de sistemas especializados de monitoramento, por outro, é preciso dispor de um conjunto de regras e padrões para adoção dessas informações, de modo a dar legitimidade ao processo, bem como relativizar a resistência dos demais atores na disponibilização e registros de informações.

Diante dessa realidade, o projeto Governança Inovadora, a partir da frente Contratualização de Resultados estabeleceu a metodologia de monitoramento das ações governamentais que sustentam o Mapa Estratégico, editando legislações e normas estaduais<sup>9</sup>, de forma a padronizar e legitimar o processo.

Essas ações de monitoramento previstas no processo de acompanhamento dos Projetos Estratégicos presentes no modelo de gestão governamental Governança Inovadora possuem como principal insumo de trabalho as reuniões formais de monitoramento, conhecidas como Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica – RAEs. Nessas reuniões, se realizam o acompanhamento do cumprimento das metas prioritárias, referentes aos aspectos de execução, estratégia, gerenciamento de riscos e cronogramas físicos e financeiros, adotando-se, quando necessário, as contramedidas que possam solucionar os problemas identificados.

Para tanto, o Governo RN adotou como principal instrumento de pactuação de resultados o Contrato de Gestão, sendo esse definido como um aparato gerencial que busca o alinhamento das instituições com a estratégia governamental a partir da pactuação de metas, mediante a negociação entre os dirigentes dos órgãos e entidades do Poder Executivo.

Sobre a adoção desse instrumental, Martins (2000) destaca que o processo de contratualização tem sido utilizado com êxito como um dos instrumentos da gestão para resultados por diversos governos estaduais, possibilitando a definição de metas, recursos necessários para o seu alcance, uma sistemática de monitoramento e acompanhamento e ainda a oferta de incentivos e sanções atreladas ao alcance dos resultados. Essas práticas foram ainda reconhecidas por diversos organismos internacionais (BID, Banco Mundial, Clad, dentre outros) como referência no Brasil e América Latina em gestão pública.

Assim, a partir do Contrato de Gestão firmado com cada órgão, é possível organizar e realizar Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica (RAEs), nas quais se acompanham a execução e monitoram o desempenho, avaliando a performance dos resultados pactuados.

<sup>9</sup> A presente seção foi descrita com base nas regulações propostas a partir do Decreto Estadual nº 26.090 de 17 de maio de 2016 que disciplina os Contratos de Gestão no âmbito do Rio Grande do Norte e da Portaria nº 003 de 12 de janeiro de 2017 que regulamenta o Decreto Estadual dos Contratos de Gestão.





Figura 4 – Elementos do Contrato de Gestão do RN

Fonte: SEPLAN/RN

As RAEs são sistematizadas nos ciclos operacional, tático e estratégico, de modo que uma é subsídio para a realização da outra. Nesse sentido, as reuniões de caráter operacional são realizadas pelo menos uma vez por mês no âmbito do próprio órgão contratado e são denominadas de RAE Setorial. Essas reuniões são agendadas e conduzidas pelo próprio Escritório Setorial<sup>10</sup> do órgão que convoca os Gerentes de Projetos Estratégicos, os responsáveis pelas Iniciativas Estratégicas e os responsáveis pelos itens da Agenda de Melhorias, além de outros que o Escritório julgar necessário para gerar informações atualizadas da execução dessas ações. As informações geradas a partir das RAEs Setoriais são encaminhadas para o Escritório Central de Projetos, que está sob coordenação da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças – SEPLAN.

Este Escritório Central, por sua vez, é responsável por realizar as RAEs Centrais que também ocorrem em caráter operacional, reunindo-se mensalmente, com os representantes dos Escritórios Setoriais, a fim de discutir o desempenho dos Contratos de Gestão dentro da dinâmica já mencionada. O objetivo dessa reunião é sintetizar as informações mais relevantes sobre a execução de cada contrato de gestão, atualizando o Painel de Monitoramento e gerando relatórios de situação (Status Report) que possam servir de auxílio na tomada de decisões pelos gestores, nos diversos âmbitos hierárquicos. Nesse sentido, os técnicos do Escritório Central acessam o Painel e atualizam os dados pertinentes referentes à execução dos projetos contratualizados, acrescentando análises de risco, gerenciamento de problemas, criação de encaminhamentos, atualização de datas de entregas, observações, imagens, documentos, entre outras funcionalidades disponíveis no *software*.

Ademais, as reuniões táticas são conhecidas como RAEs Intermediárias e ocorrem, preferencialmente, em um intervalo de período bimestral (ou extraordinariamente), em caráter estratégico. A SEPLAN, a partir do Escritório Central de Projetos, organiza os Comitês Intermediários de Área de Resultados do Mapa Estratégico, com a finalidade de acompanhar e

<sup>10</sup> Os Escritórios Setoriais consistem nos núcleos instituídos em cada órgão a fim de executar as atribuições relativas à frente de Contratualização de Resultados. Como principais atribuições, destaca-se a responsabilidades dos técnicos setoriais de articularem informações junto aos demais atores envolvidos tanto para o processo de elaboração quanto de monitoramento dos Contratos de Gestão.

monitorar a execução dos Contratos de Gestão, sobretudo exercendo o seu papel de planejar, coordenar, executar, supervisionar e controlar o sistema estadual de Planejamento, no sentido não apenas de cobrar dos órgãos a execução dos resultados contratados, mas atuando como órgão central, capaz de coordenar os entendimentos e interesses do Estado por meio da articulação com todos os órgãos e entidades da Administração. Esse comitê intermediário tem, então, um papel de facilitador, conciliador e mediador dessas questões que podem ser resolvidas no âmbito dos dirigentes governamentais, permitindo a adoção de contramedidas para a melhor execução de um projeto.

Por fim, a reunião que ocorre no âmbito estratégico é denominada de RAE de Governança e tem a perspectiva de ocorrer quadrimestralmente (ou extraordinariamente). A SEPLAN organiza os Comitês de Governança de Área de Resultados, com a finalidade de acompanhar e monitorar a execução dos Contratos de Gestão, mas agora com viés também político-gerencial, uma vez que as questões mais relevantes sobre os Contratos de Gestão dos órgãos e entidades são levadas e apreciadas pelo Governador do Estado. O objetivo aqui é obter do Governador definições necessárias sobre determinados assuntos que cabem a ele, definições essas que podem ser com relação ao rumo dos projetos e iniciativas ou com relação à resolução de problemas identificados nas reuniões das instâncias anteriores cujas intervenções não surtiram efeito. Nessa reunião também é importante que o Governador decida sobre a divulgação de uma Agenda Positiva de Resultados, baseada nas entregas que cada órgão já tenha realizado e que seja de interesse da sociedade. A discussão, nesse âmbito de comitê, sobre a execução de cada um dos contratos de gestão tem o papel principal de ajudar o governo a alcançar os resultados estabelecidos nas suas diversas áreas, superando os desafios e os obstáculos que são inerentes a esse processo.

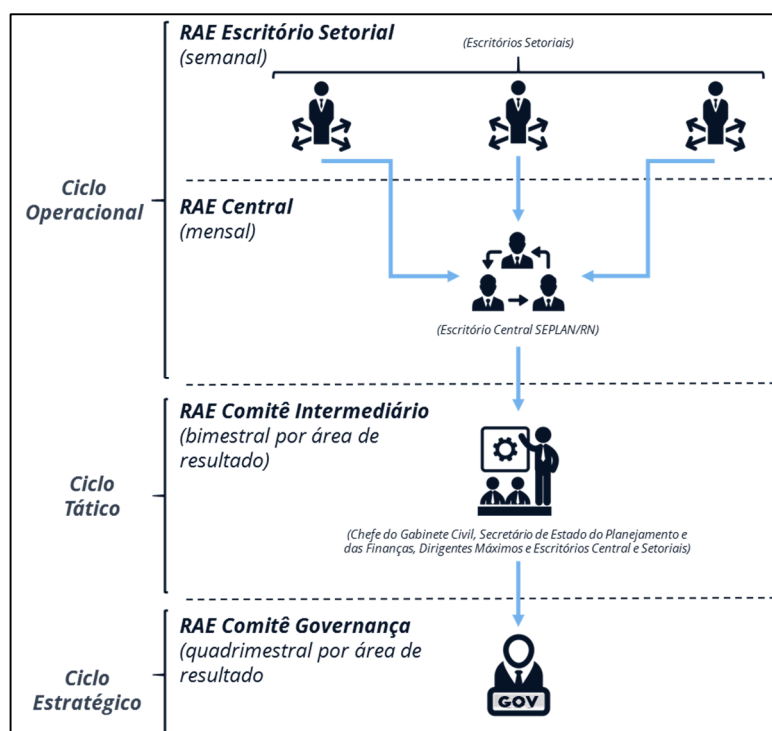


Figura 5 – Sistemática das Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica – RAEs

Fonte: SEPLAN/RN

Ademais, a sistemática proposta no RN destaca que é importante finalizar a reunião fazendo uma nova cobrança em relação ao alcance dos resultados pactuados, mas, principalmente, ressaltando as principais decisões daquela reunião e medidas a serem adotadas





imediatamente pelos gestores participantes. A reunião de Comitê finaliza, portanto, a dinâmica das reuniões de monitoramento dos Contratos de Gestão que devem se repetir dentro da periodicidade determinada a fim de garantir a eficiência na execução dos projetos contratualizados e os resultados esperados.

## 4.2 Funcionalidades do Sistema

Conforme já discutido anteriormente, a construção de uma sistemática de monitoramento de projetos governamentais tem como premissa básica a noção de que o gerenciamento adequado de projetos permite aperfeiçoar a gestão das ações desenvolvidas por um governo, possibilitando atender de modo mais eficiente e transparente as demandas da sociedade.

Relacionando esse princípio com a adoção de um sistema informatizado de monitoramento, o Guia PMBOK (2004) esclarece que:

*A ausência de sistemas orientados a projetos normalmente dificulta o gerenciamento de projetos. Em alguns casos, as organizações não baseadas em projetos terão departamentos ou outras subunidades que operam como organizações baseadas em projetos com sistemas para dar suporte a eles. A equipe de gerenciamento de projetos deve estar ciente de como a estrutura e os sistemas da sua organização afetam o projeto.*

(PMI – Guia PMBOK, 2004, p.27).

Nesse sentido, a fim de proporcionar um ambiente adequado para o gerenciamento de projetos, o Governo do RN constituiu uma ferramenta estratégica que permite conhecer, gerenciar e decidir de modo sistêmico as suas ações governamentais, reunindo numa única plataforma, uma série de informações úteis para a geração de valor público.



Figura 6 - Tela de Login do PAINEL de Monitoramento do Rio Grande do Norte

Fonte: PAINEL de Monitoramento do RN, 2017

Assim, o PAINEL de Monitoramento do RN tem por objetivo produzir, analisar e veicular informações confiáveis e tempestivas, subsidiando a tomada de decisão e a adoção das contramedidas pertinentes para a execução da agenda estratégica governamental. Ademais, destaca-se ainda que a implementação desta iniciativa, apesar de ainda recente, já apresenta



melhorias significativas no processo de planejamento estadual, sobretudo no que se refere à execução de ações estratégicas, contribuindo para uma melhor gerenciamento do ciclo de gestão governamental. Para compreender de que forma pode-se se identificar esse avanço, adiante são descritas algumas funcionalidades<sup>11</sup> do *software* que tem potencializado a gestão para resultados no estado.

#### a) Alinhamento ao Mapa Estratégico do Estado

A Plataforma Target de monitoramento de projetos favorece uma navegação intuitiva, fundamentada no próprio Mapa Estratégico do Estado do Rio Grande do Norte, permitindo acessar por Área de Resultado, todos os Objetivos Estratégicos definidos e os respectivos Projetos a eles vinculados. Essa cadeia hierárquica de informações segue à medida que se desce de etapa e com possibilidade de retorno, permitindo o acompanhamento dos projetos até o detalhamento de ação. Além dessa navegação pelo Mapa, o sistema disponibiliza um campo de busca rápida que possibilita ao usuário o acesso rápido a qualquer página do painel em qualquer detalhe de informação. Por ser uma consulta dinâmica, o usuário pode realizar esta pesquisa utilizando: o nome do projeto; ou o nome do responsável pelo projeto; ou, ainda, pela *tag* inserida no projeto.

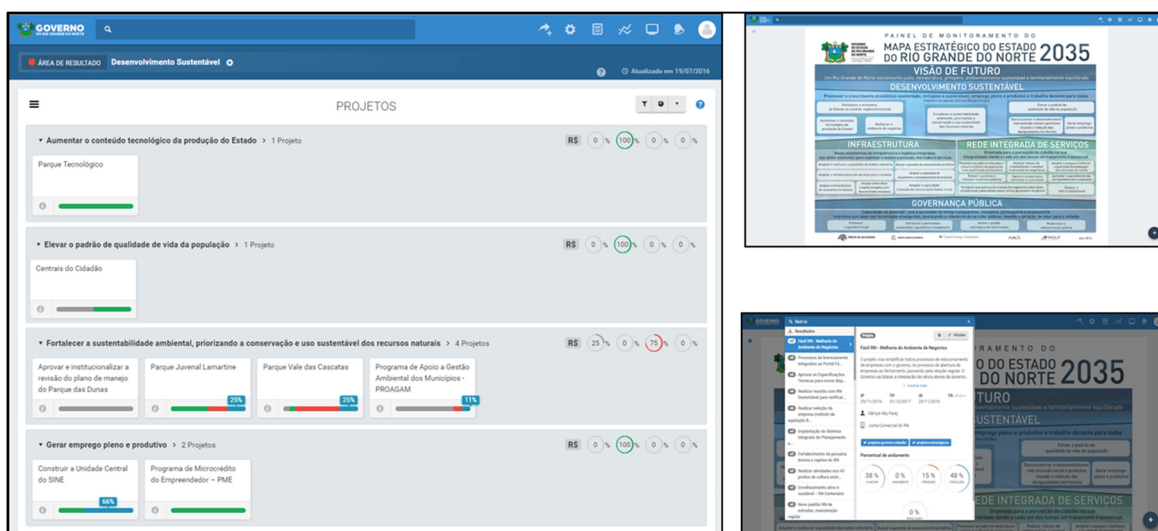


Figura 7 – Visualização de Projetos alinhada ao Mapa Estratégico do RN

Fonte: Painel de Monitoramento do RN, 2017

#### b) Gerenciamento de uma Matriz de Indicadores

Conceitualmente, os Indicadores são usados para ilustrar e comunicar um conjunto de fenômenos complexos de uma forma simples, incluindo tendências e progresso ao longo do tempo. No Painel de Monitoramento do RN a ferramenta de navegação direciona para a página específica de visualização e cadastro de novo indicador, permitindo por meio de faróis estratégicos, acompanhar a sua situação de forma inclusive comparativa. Essa funcionalidade se apresenta importante, uma vez que permite aos gestores identificar graficamente os resultados alcançados com a execução ou evolução das ações/objetivos estratégicos.

<sup>11</sup> A fim de preservar as informações cadastradas no Painel de Monitoramento do RN, as figuras inseridas no presente artigo são meramente ilustrativas, não refletindo, portanto, a situação atual dos projetos ora destacados.

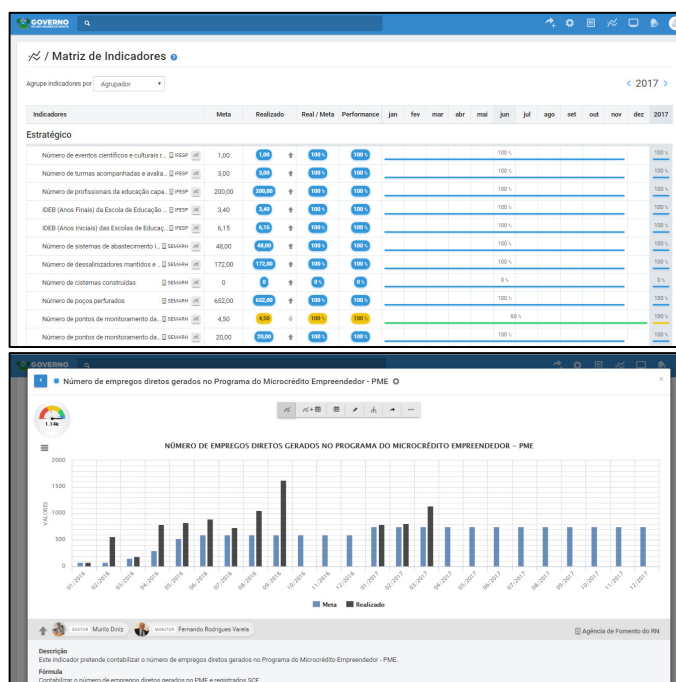


Figura 8 – Matriz de Indicadores do Painel de Monitoramento do RN  
Fonte: Painel de Monitoramento do RN, 2017

### c) Gerenciamento de Projetos

A página de Gerenciamento do Projeto reúne as informações do projeto, apresentando o responsável e a instituição vinculada, dispondo ainda da vinculação com a Área de Resultado e o Objetivo Estratégico do Mapa. A página também apresenta em *cards* as etapas que compõem o projeto, detalhando numa linha do tempo o nome da etapa, sua descrição e as respectivas datas de início (previsto e realizado) e término (previsto e realizado). Cada etapa também pode ser desdobrada em entrega, replicando-se esses elementos para um menor nível de gerenciamento. As cores dos *cards* sinalizam o status atual da ação, podendo ser vermelho (atrasado), verde (em andamento), azul (concluída), cinza (a iniciar) e amarelo (paralisado). Por meio dessas informações é possível acompanhar a evolução do projeto, o qual também pode ser observado num gráfico de *Gant*. Outros dados estão disponíveis na página do projeto tais como: Notas Técnicas, Observações, Repositório de Documentos, Imagens, Acompanhamento Financeiro e Geolocalização. Por estar em fase de customização, o Painel de Monitoramento do RN ainda irá potencializar o uso dessas ferramentas, tais como o acompanhamento financeiro dos projetos<sup>12</sup>. De maneira clara, a página do projeto permite que sejam realizadas consultas sobre o andamento do Projeto, permitindo:

- Consultar os percentuais de realização física e financeira dos projetos a partir de gráficos;
- Gerar apresentação para a reunião de monitoramento e avaliação;
- Enviar notificação, informando sobre os encaminhamentos cadastrados no projeto e os prazos de vencimento acordados em reunião de monitoramento e avaliação;
- Visualizar a funcionalidade de georreferenciamento de forma a reconhecer territorialmente a atuação do projeto;
- Visualizar imagens em forma de álbum;
- Anexar documentos e imagens;

<sup>12</sup> Ainda encontra-se em fase de integração as informações referentes a execução financeira dos projetos, o que irá permitir que o Painel de Monitoramento do RN se alimente das informações financeiras já disponíveis em outros *softwares* do estado.



- Realizar gestão de entraves com respectivo acompanhamento e controle de prazo e responsável para solução;
- Acompanhar os projetos a partir dos status: a iniciar, concluído, em andamento, atrasado, cancelado, paralisado.

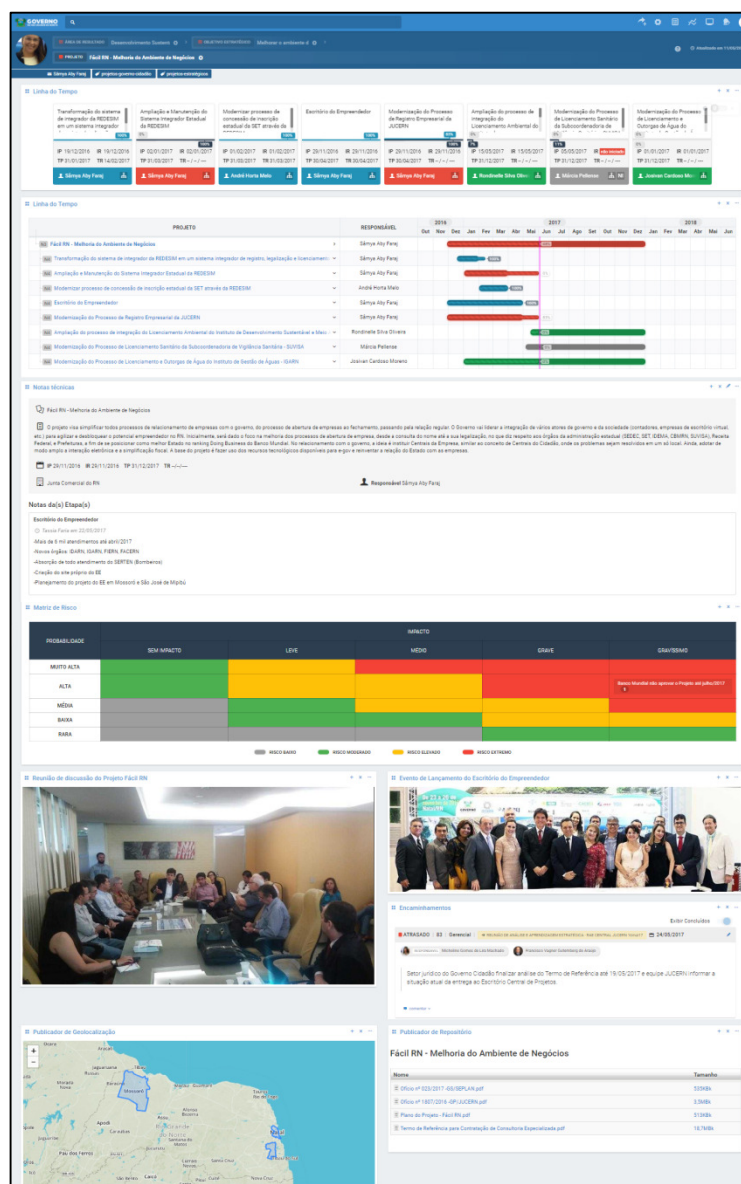


Figura 9 – Página de Gerenciamento de Projetos  
Fonte: Painel de Monitoramento do RN, 2017

#### d) Atas de Reuniões, Apresentações e Encaminhamentos

A dinamicidade do sistema no monitoramento também é evidenciada durante as Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica, que ocorrem tanto nos ciclos operacional, tático e estratégico. Dentro do sistema são geradas as apresentações e atas (pautas) para as respectivas reuniões, possibilitando que o usuário do sistema selecione projetos em ordem específica, de acordo com os critérios críticos definidos, direcionando e dando eficiência ao processo. Por meio do Painel é possível gerar e imprimir as atas das reuniões contendo os encaminhamentos, prazos e responsáveis além de permitir que estas sejam enviadas por e-mails para todos os participantes. Essa funcionalidade tem permitido articular contramedidas importantes, uma vez que os encaminhamentos são gerados de forma ágil, possibilitando a





tomada de decisão e o registro estratégico de informações, uma vez que se faz fundamental que os riscos sejam sinalizados e sejam tomadas as contramedidas a fim de solucioná-los. Nesse sentido, a funcionalidade de “Encaminhamentos” disponível na Plataforma Target permite estabelecer um Plano de Ação que considera – “O que preciso fazer?”; “Onde preciso fazer?”; “Quando devo fazer?”; e “Quem será o responsável?”; Essa funcionalidade representa um avanço no gerenciamento de projetos, sobretudo quando observamos o relacionamento entre os órgãos da Administração Pública Estadual, uma vez que, frequentemente os encaminhamentos associados aos projetos estão relacionados à atuação de outras secretarias e órgãos.

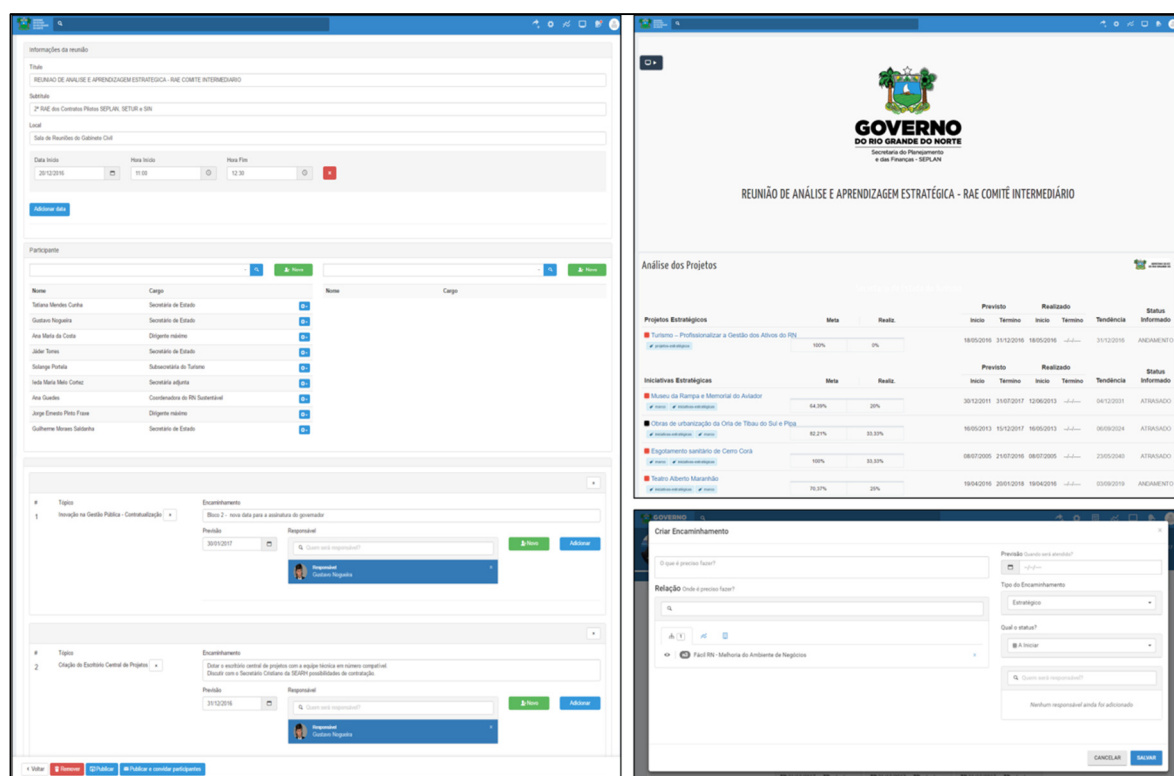


Figura 10 – Ata, Apresentação e Encaminhamentos  
Fonte: Painel de Monitoramento do RN, 2017

#### e) Regionalização

A funcionalidade de regionalização permite o georreferenciamento dos projetos, possibilitando realizar buscas e produzir relatórios por localidade. A partir desse mecanismo, é possível conhecer a atuação do estado em cada região, obtendo o conhecimento do conjunto de investimentos por município, bem como orientando o planejamento público sobre um desenvolvimento territorial equilibrado.

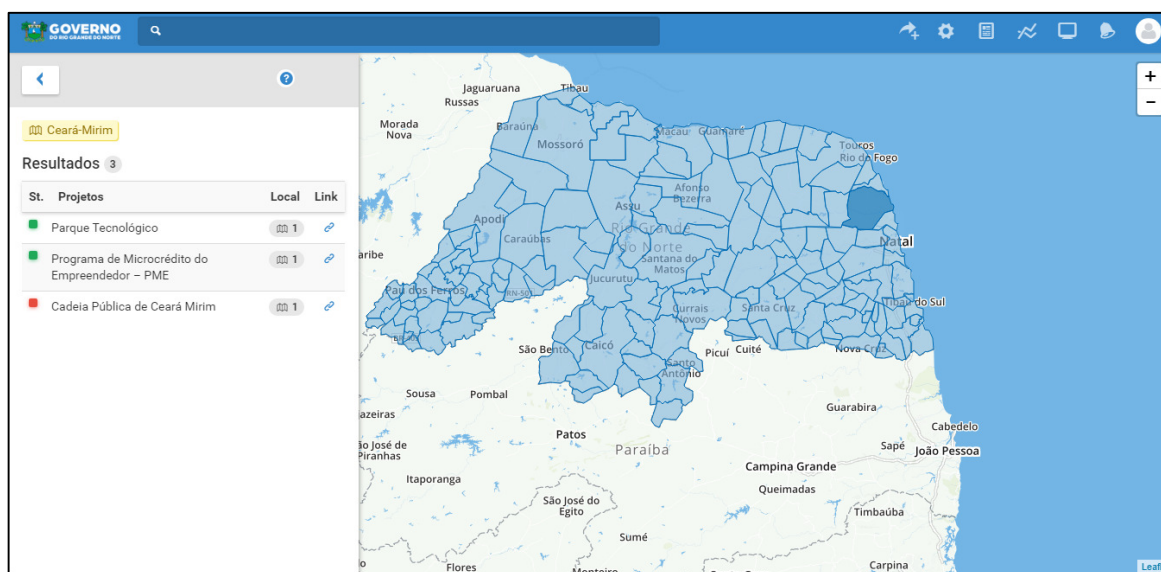


Figura 11 – Mapa da Regionalização  
Fonte: Painel de Monitoramento do RN, 2017

#### f) Dashboards e Projetos Transversais

Além do acompanhamento dos projetos, a Plataforma de Monitoramento do RN possibilita uma visão estratégica dos projetos a partir do *Dashboard*, permitindo que seja acompanhada a execução das entregas por Área de Resultado do Mapa Estratégico e também por Contrato de Gestão celebrado. Nessa forma de visualização, os projetos cadastrados na ferramenta estão agrupados por Área de Resultado do Mapa Estratégico, permitindo que seja avaliado o cumprimento das entregas em cada área específica: Desenvolvimento Sustentável, Infraestrutura, Rede Integrada de Serviços e Governança Pública. A referida página permite que o estado avalie a execução dos seus projetos por área temática, além de sinalizar em qual delas é preciso dispor de uma ação mais enfática a fim de alcançar os resultados pretendidos.

Outra visão importante para o monitoramento é a página do *Dashboard* dos Contratos e Gestão, na qual estão reunidos todos os Contratos assinados com as Secretarias e Órgãos. Por meio dessa visão, observa-se o conjunto de Contratos assinados, considerando os indicadores, projetos, iniciativas e agenda de melhorias pactuadas. Além disso, esse formato é utilizado nas Reuniões de Análise e Aprendizagem - RAE que o Escritório Central realiza mensalmente com os Escritórios Setoriais, uma vez que se permite observar o que foi contratualizado especificamente com cada órgão. A página específica de cada Contrato permite ainda que se tenha uma visão das metas pactuadas com o órgão, verificando o andamento atual dos Projetos.

Ademais, destaca-se ainda a funcionalidade que permite o gerenciamento e monitoramento de projetos transversais a mais de uma secretaria ou órgão. Tal fato reflete a Matriz de Contribuição de um projeto que, frequentemente, possui ações executadas por diversos organismos do governo. Com a Matriz de Contribuição é possível estabelecer as entregas de cada órgão que estão relacionadas à execução de um mesmo projeto, facilitando o gerenciamento das ações.

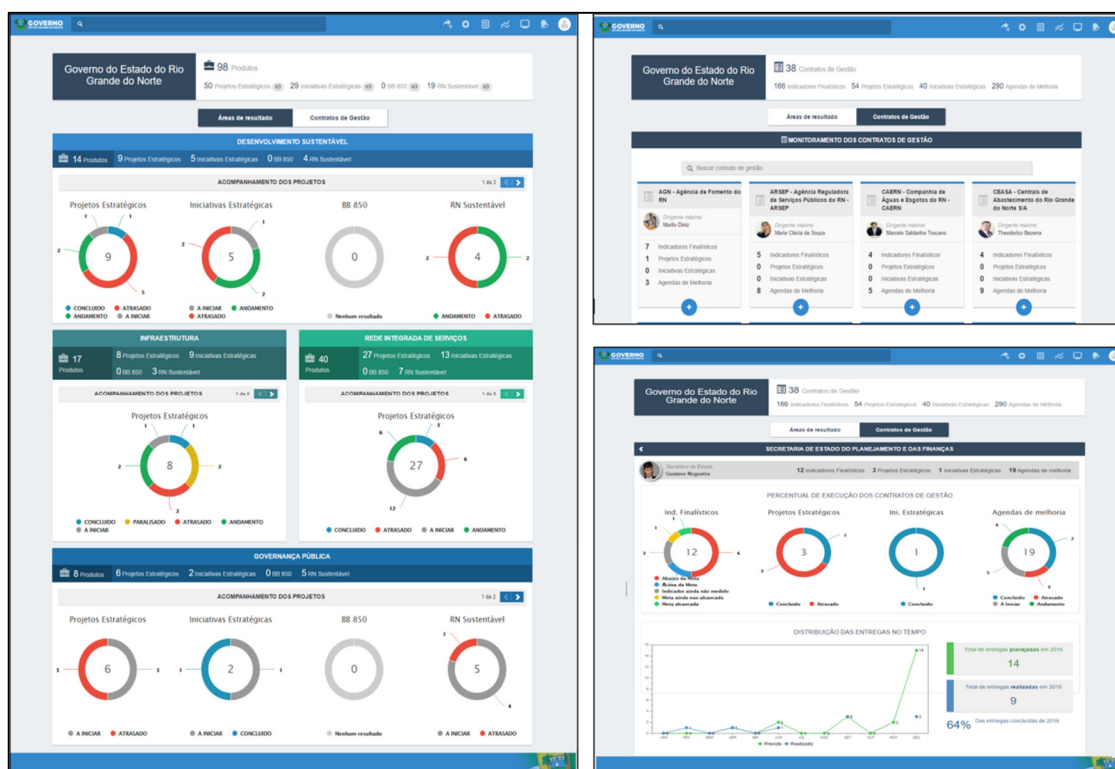


Figura 1 – *Dashboard* por Área de Resultados e *Dashboard* dos Contratos de Gestão  
Fonte: Painel de Monitoramento do RN, 2017

## 5 Considerações Finais: Potencialidades e Desafios da Implantação de um Painel de Monitoramento

Conforme se intencionou demonstrar com a realização do presente trabalho, a adoção de uma sistemática regular de gerenciamento de ações governamentais pode contribuir significativamente para o alcance de maior eficiência na alocação de recursos públicos, promovendo maior qualidade dos serviços prestados à população e produzindo bases consolidadas para subsidiar tomada de decisões.

No entanto, apesar dos resultados que podem ser alcançados com a prática de uma administração pública mais gerencial, esta não é tão fácil de ser implementada nas organizações, sobretudo, pela complexidade dos agentes e processos que envolvem o trato da coisa pública. Assim, para alcançar os resultados pretendidos, evidenciou-se que se faz necessário articular ações estratégicas, instituindo um novo modo de governar.

A experiência vivenciada no Estado Rio Grande do Norte apesar de ainda inicial, é útil, nesse contexto, para ilustrar como é possível estabelecer um paradigma inovador da gestão pública, adotando a gestão estratégica da informação como pilar central desse processo. Por meio do Projeto Governança Inovadora, foi elaborada uma agenda governamental que se propõe a transformar o estado num horizonte de vinte anos, articulando uma carteira de objetivos, indicadores e projetos estratégicos que passaram a ser monitorados, a partir da lógica da Contratualização de Resultados.

Essa forma de atuação governamental ancora o paradigma da gestão por resultados a partir da assinatura de Contratos de Gestão que passam a ter uma rotina gerencial de monitoramento numa Plataforma interativa que permite, dentre outras finalidades, informar aos gestores como anda a execução das ações consideradas prioritárias, possibilitando a tomada de decisões destinadas a corrigir oportunamente uma ação em andamento. Tal fato se traduz na

principal oportunidade vivenciada, uma vez que se passa a instituir na gestão pública, uma lógica voltada para o controle, de forma transversal as secretarias e órgãos governamentais.

No que concerne aos desafios, esses são inúmeros, sobretudo ao se observar a curva de aprendizado necessária para o amadurecimento do processo, dos seus agentes e de sua metodologia. Medir, monitorar, gerenciar, acompanhar, avaliar e controlar não são tarefas fáceis, e para que estas ações tenham êxito e sejam realizadas adequadamente, é imprescindível o comprometimento técnico de forma a corrigir os rumos e articular contramedidas importantes para se alcançar os resultados esperados.

O Rio Grande do Norte vivencia esse momento, rompendo, de um lado, o paradigma de gestão pública e a cultura da ausência de informações estratégicas e articuladas. De outro lado, o caminho ainda se faz desafiador, sendo necessário reconhecer as diferentes capacidades de atuação das secretarias e órgãos, o que exige flexibilização e estímulo constante. Assim, considerando o exposto, o caráter inovador da gestão pública ainda tem muito por fazer, sendo fundamental, no entanto, reconhecer os avanços até então já implementados.

## Referências

BASTOS, G. M. M.C.; SERPA, S. M. H. C. **Uma investigação dos sistemas de avaliação de programas da administração federal direta no Brasil**. Revista do TCU, set/dez 2013.

CINTRÃO, L. P., & BIZELLI, J. L. Sistemas de Informação Governamental para Monitoramento e Avaliação das Políticas Públicas: quadro de desafios e perspectivas de avanços. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, Brasília, n. 5, p. 48-59, jan/jun. 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/124665>

FUNDAP - Fundação do Desenvolvimento Administrativo. Programa de desenvolvimento Gerencial: Educação Continuada. **Indicadores para Monitoramento de Programas e Projetos**. São Paulo, 2006.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV.)

JANNUZZI, P. de M. **Avaliação de Programas Sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza**. Estudos em Avaliação Educacional, v. 25, p. 22-42, 2014. Disponível em: <<https://www.uniceub.br/media/994310/art.pdf>>.

JANNUZZI, P. de M. Monitoramento analítico como ferramenta para aprimoramento da gestão de programas sociais. **Revista da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação**. n. 1, jan./jun., 2011, p. 36-65.

JANNUZZI, P. de M. Sistema de monitoramento e avaliação de programas sociais: revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, v. 1, p. 4-27, 2013.

LODI, J. B. Introdução à obra de Peter F. Drucker. **Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 29, p. 80-137, 1968. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23810/introducao-a-obra-de-peter-f-drucker/i/pt-br>

MARINI, C. & MARTINS, H. (2004). Um Governo Matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. IX Congresso del CLAD. Madrid

MARINI, C. **Um decálogo da boa gestão pública: os desafios de um Estado para resultados**. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 – 7.nov.2008.

MARINI, C.; et al. **Estratégia: Plano Estratégico do RN 2016-2035**. Natal: SEPLAN, 2016. Disponível em: [http://docs.wixstatic.com/ugd/5ffa40\\_39fad02b286c4d27a5eb96e6f0b7afd7.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/5ffa40_39fad02b286c4d27a5eb96e6f0b7afd7.pdf)

MARTINS, F. H. **Em Busca de um Regime Contratual de Gestão: a Recente Implementação de Contratos de Gestão na Administração Pública Brasileira**. São Paulo: EnANPAD 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2000/htm/enanpad2000-adp-1237-resumo.html>





MASCARENHAS, C. C. de; et al. Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 269-288, jan. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/997/19445>

NOGUEIRA, G.; et al. RN 2035: UMA NOVA GOVERNANÇA INOVADORA PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO. **IX Congresso CONSAD de Gestão**, Brasília, Brasil, 8-10 jun. 2016.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 3. Ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2004. [http://www.las.inpe.br/~perondi/23.06.2008/CCGP\\_a.pdf](http://www.las.inpe.br/~perondi/23.06.2008/CCGP_a.pdf)

ROCHA, A. C. **Accountability na Administração Pública: a Atuação dos Tribunais de Contas**. São Paulo: Anais do XXXIII EnANPAD, set.2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS716.pdf>

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 1994. 288 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

