

## **p-Governo - Um Sistema para Gestão de Projetos Públicos**

**Por Stanislaw Gasik, PhD**

### **Resumo**

A gestão de projetos públicos é uma das ferramentas básicas para a administração pública moderna. Atualmente não existe nenhum sistema conceitual integrado para esta área de gestão. O artigo contém os resultados da análise das melhores práticas de gestão de projeto público de 93 países. Estas práticas foram agrupadas em seis áreas: gestão de portfólio de projeto público, unidades organizacionais, processos e metodologias, gestão de conhecimentos, atores da gestão de projetos públicos e o desenvolvimento da gestão de projetos públicos. Em conjunto, estas áreas formam um sistema para gestão de projetos públicos. O artigo introduz o conceito de p-governo, ou seja, um governo que baseia o seu funcionamento na gestão eficaz de projetos. O artigo prepara fundamentos teóricos para a gestão comparativa de projetos públicos.

### **Introdução**

Um projeto público é um projeto executado por uma administração pública ou com a participação de uma administração pública, ou implementado com a participação de fundos provenientes do orçamento de uma tal administração.

Projetos públicos são de interesse cada vez maior para pesquisadores. Livros inteiros descrevem como gerenciar projetos públicos (p.ex., Kassel 2010; Wirick 2009). As diferenças entre gestão de projeto nos setores público e privado, bem como detalhes de projetos públicos, muitas vezes em relação a determinados países, são examinadas (p.ex., Bretschneider 1990; Abbasi e Al-Mharmah 2000; Olateju et al. 2011; Nagadevara 2012; Arnaboldi et al. 2004). As causas de ineficiência na gestão de projetos públicos são um assunto que desperta grande interesse (p.ex., Cats-Baril e Thompson 1995; Flyvbjerg 2007; Flyvbjerg et al. 2009; Sambasivan e Soon 2007; Assaf e Al-Hejji 2006; Iyer e Jha 2005; Yuttapongsonorn et al. 2008). Os fatores críticos de sucesso dos projetos públicos (Moe e Pathranaraku 2006) e o impacto das práticas em gestão de projetos públicos sobre o sucesso desses projetos (Shah et al. 2011) são analisados. Fatores culturais são um tipo especial de fatores de sucesso críticos na implementação de projetos públicos (Hall e Holt 2002). Mutajwaa e Rwelamila (2007) analisam as habilidades necessárias para realizar projetos públicos em países em desenvolvimento. Hallein e Bowman (2002) analisam os fatores que afetam a gestão da qualidade em projetos públicos.

O número de publicações dedicadas à gestão de projetos públicos, bem como seu crescente orçamento, aponta para o aumento do interesse neste tipo de projeto. No entanto, até hoje não existe um sistema consistente de gestão de projetos públicos. Este artigo tenta preencher essa lacuna. O objetivo do meu trabalho é identificar e sistematizar as práticas de gestão de projetos públicos. Uma descrição estruturada dessas práticas cria um sistema de gestão de projetos públicos.

Projetos públicos podem ser vistos a partir de várias perspectivas. Gerentes de projeto envolvidos diretamente em sua execução têm uma perspectiva diferente daquela das pessoas responsáveis pelos sistemas globais de sua execução: governos, ministros, administradores de instituições públicas.

Os gerentes de projeto geralmente estão interessados nas atividades diretamente relacionadas com a execução de projetos: por exemplo, as atividades a serem realizadas para produzir um produto específico, formas de prevenir riscos específicos, maneiras de construir um cronograma de projeto. Pessoas e organizações responsáveis pela gestão de projetos públicos veem-nos de outra maneira. Estas pessoas estão interessadas em organizar um sistema eficaz de gestão de projetos públicos como um todo. O que é importante para eles é, por exemplo: a organização de instituições relevantes, desenvolvendo e implementando um processo abrangente, a existência de mecanismos para seleção de projetos. As principais perguntas que fazem podem ser: nós temos uma unidade organizacional de apoio a projetos públicos? Já definimos o processo de seleção de projeto? Temos um sistema organizado de gestão de subempreiteiras de projeto? Este estudo é focado principalmente no segundo grupo de interesse: ele tenta responder à pergunta de como organizar o sistema de gestão de projetos públicos, a nível de país.

O foco do estudo são os estados e, em países com uma estrutura federativa (p.ex., Canadá, Austrália, EUA), seus principais componentes administrativos que atuam autonomamente na área de gestão de projetos públicos. Todas essas unidades serão coletivamente chamadas de "países".

Os seis capítulos a seguir descrevem as principais áreas de gestão de projetos públicos.

### **Gestão de Portfólio de Projetos Públicos**

A Gestão de portfólio de projetos públicos abrange os processos de seleção, início e modificação do conjunto de projetos públicos em um determinado país.

#### *Início de um Projeto Público baseado em Estratégias*

A estratégia de uma organização geralmente compõe a base para a gestão de portfólio de projetos (p.ex., PMI 2013b). Agências de governo devem ter planos estratégicos, por exemplo, para períodos não menores que cinco anos (Casa Branca 1993), que estabelecem os objetivos a atingir através da implementação de programas. O plano estratégico também deve incluir uma avaliação das maneiras de atingir estes objetivos, ou seja, as maneiras de medir a eficácia dos programas. O plano anual, definindo um conjunto de programas a ser implementado pela agência, deve ser coerente com a estratégia da agência. Essa abordagem assegura que apenas os projetos alinhados com a estratégia das agências governamentais serão selecionados para execução.

A estratégia também pode ser definida diretamente, através da identificação dos programas que precisam ser implementados. No Havaí, foram definidas dez atividades básicas de programas de transição de estado (p.ex., governança, modernização dos impostos, educação, infraestrutura consolidada). Para garantir a realização dos objetivos do programa, é necessário o estabelecimento de regras rigorosas de gestão de projetos e programa (OIMT Havaí 2013) – este é um dos objetivos estratégicos do estado.

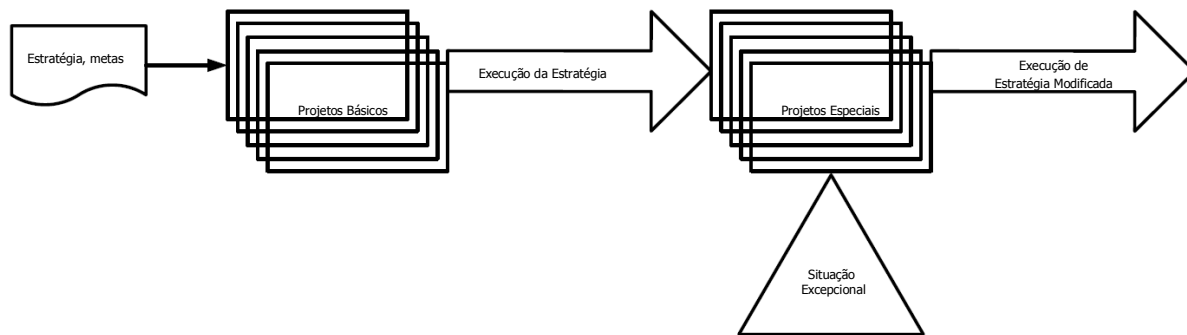
#### *Iniciar Projetos Públicos Especiais*

A estratégia predefinida não é a única razão para lançar um projeto ou um programa. A outra razão é a ocorrência de uma situação específica que exige uma reação. Se há uma chance de que, ou caso seja verificado que certas áreas de serviços públicos operam de forma ineficiente, o governo terceiriza a análise para equipes lideradas por cientistas e especialistas eminentes em suas áreas. Esta abordagem é utilizada muitas vezes no Reino Unido.

O Relatório de Barker (Barker, 2004), o resultado final da Análise de Barker, é composto de recomendações referentes às necessidades de habitação. O Relatório de Latham (1994) abordou a situação da indústria de construção no Reino Unido. O Relatório de Byron (Byron 2008) abordou a utilização de tecnologia da informação, em particular, jogos visuais, Internet e redes sociais por crianças. O Relatório de Byatt (Byatt 2002) abordou a situação relativa a contratos para órgãos executivos locais. A elaboração dos relatórios resulta no desenvolvimento de recomendações descrevendo novas maneiras de executar a administração. Estas recomendações são implementadas por meio de projetos públicos.

Projetos podem ser executados de uma forma padrão, com base em estratégias existentes (*projeto básico*). Em casos excepcionais, também podem ser iniciados como uma maneira de enfrentar novos problemas importantes que impedem a implementação da estratégia (*projetos especiais*). Fontes de projetos públicos são representadas na Figura 1.

**Figura 1.** Fontes de Projetos Públicos



## Unidades organizacionais

A implementação de funções organizacionais é impossível sem incorporá-las em estruturas organizacionais. Este capítulo descreve as unidades organizacionais envolvidas na gestão de projetos públicos.

### *Escritórios de Gestão de Projetos Públicos*

Em muitos países foram estabelecidas Instituições ou agências de apoio a gestão de projetos públicos – Escritórios de Gestão de Projetos Públicos (PPMO). O objetivo geral de um PPMO é sempre melhorar a execução de projetos públicos. PPMOs são posicionados em diferentes locais e em diferentes níveis de estruturas de organização. Por exemplo, no estado australiano de Victoria, há o cargo de Ministro de Grandes Projetos, que administra os maiores projetos do estado (MP Victoria 2013). Nos Estados Unidos, o Escritório de Administração e Orçamento, que supervisiona a implementação de projetos-chave (OMB USA 2013), reporta-se diretamente ao Presidente. Na maioria dos países, os PPMOs são unidades organizacionais de ministérios (p.ex., PDD Vermont 2013).

### Serviços Relacionados à Implementação de Projetos

Muitas vezes, os PPMO assumem total responsabilidade pela execução de projetos, que são gerenciados por eles. Estas soluções foram adotadas, por exemplo, no Reino Unido (MPA UK 2013) e no estado de Nova York (EPMO New York 2013).

Outra forma de envolvimento de um PPMO está no fornecimento de pessoal, particularmente de gestores para projetos públicos (por exemplo, Gestão de Projetos, Obras Públicas de New South Wales (PS NSW 2013)).

PPMOs executam serviços de gestão de projeto separados e bem definidos, para outras unidades de governo. Nesta variedade de serviços de PPMOs, eles assumem responsabilidade por funções específicas de gestão de projeto, e não pelos projetos inteiros. PPMOs geralmente prestam serviços de assessoria às equipes de gestão de projeto (SSC Nova Zelândia 2011). No início do ciclo de vida do projeto, os funcionários do PPMO desenvolvem os estudos de caso e viabilidade de negócios (p.ex., PM Missouri 2013). PPMOs prestam serviços na área de determinação de regras de governança de projetos (POCD California 2013; MPV Victoria 2013).

Após o início do projeto, os serviços de preparação do plano de projeto são entregues (p.ex., PW Paquistão 2013), em especial para definir o escopo (p.ex., POCD Califórnia 2013), agendamento e definição do caminho crítico (p.ex., PMS Arizona 2013) ou cálculo do orçamento do projeto (PW Paquistão 2013).

A implementação de projetos públicos muitas vezes envolve muitas agências de governo. Tal envolvimento é coordenado por um PPMO através de seu planejamento (MPMO Canadá 2013) e coordenação de envolvimento (p.ex., OPMP Alasca 2013; MPA UK 2013).

No período de implementação do projeto, os PPMOs prestam vários serviços, tais como gestão de documentos (PM Missouri 2013), gestão de tempo, recursos e qualidade (JKRM Malásia 2013) e gestão de risco independente (SSC Nova Zelândia 2011). A minimização do risco pode ser o objetivo da Equipe de Segurança do Projeto (QAT Texas 2013).

Os PPMOs apoiam outras agências governamentais na coleta de informações sobre o progresso do projeto. Estas informações são usadas para monitorar e controlar a implementação de projetos (p.ex., EPMO Vermont 2013; MPMO Canadá 2013). O objetivo da célula organizacional especial poderá ser a análise dos dados do projeto (MDoT Montana 2013).

Os PPMOs verificam se projetos e programas são implementados de acordo com as diretrizes dos órgãos autorizados (SSC Nova Zelândia 2011). Eles realizam auditorias, análises e avaliações de projeto (p.ex., MPMO Canadá 2013; MPA UK 2013; EPMO Vermont 2013; PQ Queensland 2013). A fim de controlar e monitorar os projetos, poderá ser criada uma unidade organizacional especial. Em Maryland, há uma equipe de Supervisão de Gestão de Projetos (PMO Maryland 2013), no Texas, a Equipe de Garantia de Qualidade (QAT Texas 2013).

PPMOs incorporam seus empregados em equipes de projeto, fazem-nos participar do projeto principalmente em um papel de supervisão (p.ex., EPMO Carolina do Norte 2013; PW Paquistão 2013). Eles podem avaliar projetos e instituições inteiras do ponto de vista de capacidades de gestão de projeto. Os resultados são repassados para as agências e departamentos em que os projetos são implementados.

Os serviços PPMO não se encerram no final dos projetos. EPMO Vermont (2013) apoia a medição e emissão de relatórios dos benefícios após a conclusão do projeto.

### Facilitação de Projeto

Uma característica muito importante de um PPMO é a de facilitar a implementação do projeto. Em particular, projetos de infraestrutura em geral exigem a obtenção de inúmeras licenças e são implementados em um complexo ambiente organizacional e jurídico. Obtenção de licenças, aceitação e apoio é muito difícil para pessoas de fora do ambiente. A coleta eficiente de tudo isto requer o apoio das pessoas que operam nesse ambiente. PPMOs apoiam a criação dos principais documentos necessários para a implementação de projetos (DSD WA 2013) e removem obstáculos administrativos.

A facilitação da implementação de um projeto é realizada pelo funcionário do órgão público designado para o projeto, chamado às vezes de "patrono" (p.ex., DSD WA 2013; OPMP Alasca 2013; MPFU Austrália 2013; MPV Victoria 2013). Patronos prestam assessoria sobre quais licenças são necessárias para o projeto, prestam apoio na obtenção dessas licenças, gerenciam e facilitam contatos com agências governamentais e interagem com elas. Patronos podem atuar como mediadores quando surgem questões políticas. Outro papel de um patrono é representar o projeto no governo.

### Manutenção e Desenvolvimento de Metodologias

Entre as tarefas do PPMO está a de manter e desenvolver o ambiente de gestão de projetos públicos. Os PPMOs definem e defendem políticas e metodologias relacionadas com a abordagem projetada da gestão. Metodologias lidam com a gestão de portfólios de projetos e com projetos individuais.

Políticas incluem diretrizes gerais sobre gestão de projetos. Por exemplo, POCD Califórnia (2013) e PQ Queensland (2013) lidam com sua definição e manutenção.

Metodologias relacionadas com a gestão de portfólios, p.ex., para o processo de pedido de autorização de projetos e a sua iniciação, são definidas por exemplo pelo EPMO Vermont (2013) e EPMO New York (2013).

Metodologias de gerenciamento de projeto completo cobrindo todo o processo de implementação do projeto são mantidas por um PPMO, por exemplo, em PMSC Missouri (2013). Eles são baseados em padrões reconhecidos, tais como o PMBOK® Guide na versão desenvolvida por TenStep (EPMO Vermont (2013)). POCD Califórnia (2013) utiliza para essa finalidade o modelo de maturidade CMMI® (SEI 2006). Alguns PPMOs definem metodologia sem referência às normas reconhecidas de gestão de projeto (PW Paquistão 2013).

Assim como as organizações mais fortemente envolvidas na implementação de projetos, os PPMOs promovem a gestão de projetos em seus países (p.ex., EPMO Vermont 2013; MPMO Canadá 2013).

PPMOs executam funções relacionadas com a manutenção e a utilização de aplicativos de software de gerenciamento de projeto. DIT Michigan (2000) descreveu o padrão para suporte de software de gestão de projetos que é obrigatório para o estado de Michigan. PPMOs possuem portais web que fornecem ferramentas de gestão de projeto para órgãos públicos (PS NSW 2013). É possível manter, supervisionar e compartilhar sistemas e tecnologias que oferecem suporte a gestão de projeto (MPV Victoria 2013, VITA Virgínia, 2013c).

Conhecimentos que podem ser úteis mais tarde no projeto ou em projetos posteriores são gerados à medida que projetos públicos são implementados. A tarefa dos PPMOs é armazenar e transferir esses conhecimentos (p.ex., CPPM Singapura 2013).

Este conhecimento tem a forma principalmente de "melhores práticas", ou seja, soluções ideais de problemas específicos, ou aqueles que facilitam a implementação sem problemas de processos. Conhecimentos podem ser obtidos como resultado de deparar-se com um problema (IPMD Índia 2013). PPMOs apoiam o intercâmbio de conhecimentos entre empreiteiras e outras partes interessadas (PMSC Missouri 2013).

#### ***Grupos Consultivos***

Além dos Escritórios de Gestão de Projetos Públicos, a execução de projetos públicos envolve órgãos cuja missão consiste em aconselhar sobre gestão de projetos. Estes órgãos executam funções particularmente importantes relacionadas com o sistema de execução de projetos públicos e geralmente não estão envolvidos diretamente na gestão de projetos individuais.

Órgãos Consultivos têm tarefas específicas, como consulta geral em gestão de projetos (PMAC Tasmânia 2013). Estes órgãos estão envolvidos na promoção e apoio à gestão de projetos (PMOAG Montana 2013; PMAC Tasmânia 2013), remoção de obstáculos à gestão de projetos e prestação de apoio aos gerentes de projeto (PMAG Carolina do Norte 2013). Eles podem avaliar requerimentos para os projetos mais importantes (ITAC Arizona 2013). Os órgãos consultivos podem definir e melhorar os processos, procedimentos e modelos de documento do projeto (EPMO Carolina do Norte 2013; EPMO Kansas 2008, p. 18).

#### ***Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos Públicos***

As habilidades e capacidades de gestão de órgãos públicos ocupados com a gestão de projetos públicos estão em diferentes níveis. Algumas instituições baseiam sua estratégia de gestão de projetos exclusivamente na habilidade dos gerentes de projeto. Outras, na esfera oposta de capacidades, possuem sistemas organizacionais deliberados e eficientes. Modelos de maturidade organizacional de gestão de projeto são aplicados para avaliar e melhorar suas capacidades.

No Canadá, foram definidos cinco níveis de capacidades de gestão de projetos públicos (TBoCS Canadá 2013):

1. Limitada, baseando-se nas habilidades de gerentes de projetos individuais.
2. Sustentável, com implementação de projetos de apoio às funções básicas.
3. Tática, com implementação de operações de ajuste de projeto para atender planos.
4. Evolutiva, com a implementação de projetos para alcançar objetivos estratégicos em evolução.
5. Transformacional, com a implementação de projetos que alteram a forma de fazer negócios da organização.

Todos os ministérios e agências governamentais são avaliados utilizando este padrão para avaliar as capacidades de gerenciamento na área de gestão de projetos. Com base nesta avaliação, a Secretaria do Conselho da Fazenda aconselha Ministros sobre a possível implementação do projeto por órgãos individuais.

Na Austrália, o modelo British P3M3 ® (OGC 2010) é aplicado para avaliar a maturidade do projeto. A avaliação da maturidade é realizada em cada uma das três áreas principais: gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portfólio de projetos.

## **Processos e Metodologias**

Projetos são implementados por meio de atividades que são agrupadas em processos. Neste capítulo, descrevo os processos e os grupos aos quais eles são designados: sistemas de gestão de projetos públicos nacionais, processos de negócio e metodologias de gestão.

### *Classificações de Projetos*

Variantes de processos e metodologias podem ser usadas, dependendo da importância e complexidade do projeto. O conjunto de documentos gerenciais que devem ser criados em um projeto depende da designação do projeto para a categoria apropriada.

O orçamento estimado do projeto é usado como base para a classificação do projeto. Este critério é usado em estados como Michigan (PMRC Michigan 2004) e Virginia (Virginia VITA 2013b), na Noruega (NTNU Noruega 2013) e na Austrália (DoF Austrália, 2013). A carga de trabalho esperada do projeto, expressada em horas, é um critério semelhante (PMO Maine 2013).

O critério de custo é utilizado em combinação com outros critérios, tais como o alcance do projeto (o número de órgãos envolvidos), a tecnologia utilizada, a atenção de autoridades estatais e os meios de comunicação (PMRC Michigan 2004), a criticidade para o negócio, o número de usuários do produto do projeto, complexidade, apoio das partes interessadas, tamanho e experiência da equipe do projeto (SIT PMO Montana 2013), complexidade (VITA Virgínia 2013), risco (DoF Austrália 2013c) e duração (DIR Texas 2013). O método específico de classificação do projeto é sua identificação como importante pelas autoridades competentes (DIR Texas 2013; Ponto de Aquisição NSW 2013).

### *Sistemas de Implementação de Projetos Nacionais*

A abordagem mais ampla para a implementação de projetos públicos é a introdução de um Sistema de Implementação de Projeto Nacional (NPIS). Metodologias de gestão de projeto são os componentes essenciais de tais sistemas. Tais sistemas são aplicados a todos os projetos ou a projetos de um tipo especificado que são implementados no país (projetos de tecnologia e projetos de empreendimentos imobiliários no Canadá (NPMS Canadá 2013), projetos de tecnologia no Texas (SPD Texas 2013)).

Os princípios e diretrizes chaves podem ser os principais componentes dos NPIS. Eles também fornecem roteiros, produtos e ferramentas necessários para concluir com êxito os projetos dentro do orçamento e do prazo e metodologias para entrega de projeto e processos de implementação dessas metodologias (NPMS Canadá 2013). Tais sistemas fornecem diretrizes, melhores práticas, ferramentas de gestão de projeto, especialmente para avaliação de risco do projeto, para gestão de projetos e portfólio, para governança e métodos de emissão de relatórios (SPD Texas 2013). Projetos nacionais são implementados pela execução de um conjunto de projetos, que juntos constituem um programa de implementação do NPIS. Procedimentos de cooperação coordenada abrangendo aprovação e análise de projetos, com informações sobre os fornecedores e com o desenvolvimento de políticas e diretrizes são produzidos como resultado da realização de tais programas (SPD Texas 2013).

### *Os Processos de Governança*

Processos de governança são sequências de operações, geralmente realizadas em intervalos planejados, para verificação do status do projeto e tendo nesta base, as decisões-chave, em particular a respeito de sua iniciação, e verificação durante sua execução da razoabilidade de continuar a implementar o projeto.

### Iniciação de Projeto

Iniciação de projeto é um resultado da execução de um procedimento de uma ou duas etapas. Os resultados da avaliação de maturidade em gestão de projeto organizacional podem ser utilizados para avaliar as propostas de projeto. O resultado da avaliação decide se o projeto será implementado este ano, reexaminado no próximo ano, ou rejeitado (p.ex., DoF Austrália 2013). A avaliação de risco de projeto é um componente da iniciação do projeto. Tal avaliação pode ser realizada duas vezes: na primeira avaliação são identificados os riscos mais importantes e são desenvolvidos planos de mitigação. A segunda avaliação inclui a avaliação das medidas anti-riscos que são aplicados como resultado da primeira avaliação (DoF Austrália 2013b).

O processo de iniciação pode consistir em uma ou duas etapas. O processo de iniciação de dois estágios é um em que as decisões sobre o projeto são tomadas como resultado de duas avaliações, cada uma das quais pode levar ou à transição para a próxima fase ou à rejeição. A primeira avaliação geralmente está relacionada com o cumprimento da estratégia, a segundo aos efeitos comerciais do projeto proposto (p.ex., NTNU 2013; AGIMO Austrália 2013).

O processo de uma etapa é um em que há apenas uma decisão na iniciação de projeto (p.ex., DSD Austrália Ocidental 2013b). Isso não significa que não existam componentes bem definidos dentro deste processo, mas a execução de cada tal componente não termina com a tomada de uma decisão formal.

### Implementação de Projeto

Projetos públicos estão sujeitos à supervisão comercial durante sua implementação. A compatibilidade do projeto com seu caso de negócios e a viabilidade dos resultados esperados do negócio são as principais áreas de interesse durante essa verificação. As verificações são realizadas em determinados pontos do ciclo de vida do projeto (ou programa), chamados "portais".

O conjunto ordenado de tais verificações é chamado o "processo de revisão de portais". Este processo foi definido pela British Office of Government Commerce (Secretaria Britânica de Comércio do Governo) (OGC 2007) e foi implementado, entre outros lugares, na Austrália, na esfera federal (DoF Austrália 2013), no Texas (DIR Texas 2013) e na Nova Zelândia (SSC Nova Zelândia 2013).

Projetos e programas importantes devem atravessar seis portais:

0. Avaliação Estratégica - o portal apenas para programas. Verificação de que o programa é necessário e que tem possibilidade de atingir seus objetivos.
1. Justificativa Comercial - verificação se as necessidades comerciais podem ser atendidas. É possível financiar o projeto? Determinação dos efeitos que serão obtidos pelo dinheiro investido.
2. Estratégia de entrega - Verificação se a estratégia de produção ou de aquisição planejada para o projeto é adequada para alcançar os resultados do projeto. Verificação dos planos de implementação ou da documentação de licitação.



3. Decisão de investimento - Outra verificação se o projeto ainda é necessário, se existem verbas, se os planos de implementação são adequados, e se a decisão de investimento é adequada à situação atual.
4. Prontidão para o serviço - Verificação se a organização está pronta para implementar os produtos do projeto.
5. Análise das operações e realização de benefícios - Verificação se os produtos do projeto são adequadamente usados e se os resultados comerciais foram obtidos.

A aprovação em cada portal é um resultado da avaliação.

#### ***Metodologias de Gestão de Projeto Público***

Metodologia de gestão de projeto é uma coleção estruturada de diretrizes que descrevem as formas de gestão de projetos. Metodologias podem ser associadas com os processos de governança. Deste ponto de vista, a metodologia descreve atividades que devem ser realizadas para efetivamente passar pelos portais do processo de governança. No Texas, para cada um dos portais do processo de Estrutura de Entrega de Projeto do Texas (DIR Texas 2013), foram desenvolvidos os processos necessários para passar por estes portais, juntamente com as técnicas, ferramentas e formulários aplicáveis. Com esta abordagem, a metodologia é complementar ao processo de governança.

Metodologias também podem ser construídas e aplicadas sem referência ao processo de governança. Neste caso o processo de governança não existe sozinho. As metodologias contêm as ações conducentes e verificações da conformidade do projeto com as perspectivas comerciais (p.ex., PMBOK ® Guide, PMI 2013). Neste caso, a metodologia de gestão de projeto pode ser considerada como uma extensão do processo de governança. Em Montana, a Estrutura do Ciclo de Vida do Projeto é a metodologia pai (SIT PMO Montana 2013b), que inclui um ciclo de governança de projeto, ciclo de gestão de projeto, ciclo de aquisição e ciclo de desenvolvimento de produto.

Metodologias de gestão de projeto podem ser caracterizadas pelos padrões nos quais são baseadas, por seus conjuntos de fases e pelo seu âmbito de aplicação.

O ANSI PMBOK ® Guide (PMI 2013) é usado como base para a construção de metodologia de gestão de projetos. Por exemplo, as metodologias de gestão de projeto de Nova York (OITS New York 2013) e de Michigan (PMRC Michigan 2004) são baseadas nele.

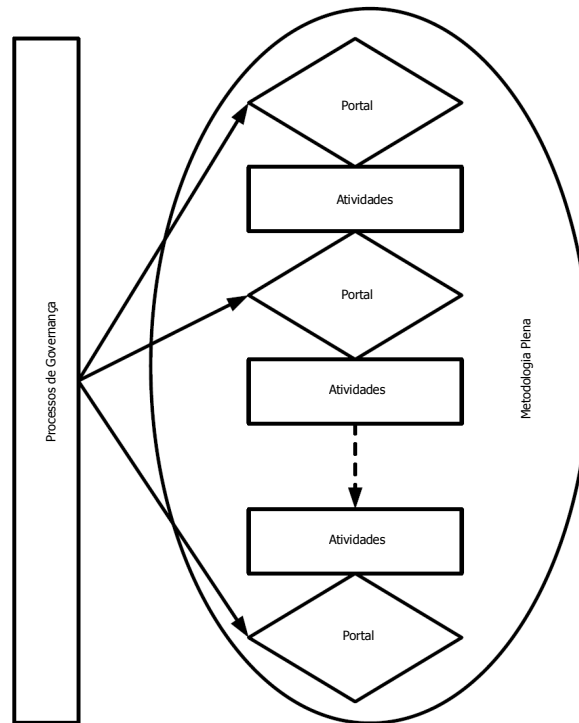
O conjunto de fases de metodologia (em conjunto chamados de "ciclo de vida do projeto") pode abranger, por exemplo, a fase de avaliação preliminar, a fase de processo de desenvolvimento de perspectiva comercial, a fase de seleção de fornecedores, a fase de estabelecimento de capacidade de serviço e a fase de entrega de serviços (QTF Queensland 2013). O ciclo de vida do projeto, de acordo com o PMBOK ® Guide, pode ser dividido em iniciação, planejamento, execução (com monitoramento e controle) e encerramento do projeto (CDOT Califórnia 2013). A metodologia de gestão de projetos de transporte (WSDOT Washington 2013d) descreve o ciclo de vida do projeto, que consiste de cinco fases: iniciação e alinhamento de objetivos comerciais, planejamento do trabalho, aprovação do plano pelas agências envolvidas, implementação do plano, transição do produto para operações e encerramento do projeto.

O âmbito de aplicação da metodologia pode ser definido de diferentes maneiras. Pode ser recomendado para todos os projetos públicos implementados pelo governo e suas agências (OEG Tasmânia 2011).

Pode ser aplicado de forma mais ampla, de modo a incluir tanto as agências governamentais como fornecedores implementando projetos públicos (CDOT Califórnia 2013).

Podem ser desenvolvidas metodologias para diferentes tipos de projetos, tais como TI, software, engenharia, desenvolvimento de negócios (SOT NY 2013). O esquema geral de processos e metodologias de governança foi mostrado na Figura 2.

**Figura 2 - Governança e metodologias de gestão de projeto**



Metodologias de gestão de programas foram desenvolvidas e implementadas em alguns países, em acréscimo a metodologias de gestão de projetos (p.ex., VITA Virgínia 2013; EPMO Carolina do Norte 2010).

### **Gestão de Conhecimentos**

Conhecimento é o recurso básico necessário para a implementação de projetos públicos (e também para outros tipos de projetos). Este conhecimento pode ser em forma codificada (como, por exemplo, em normas de gestão de projeto) e também pode ser distribuído através de contatos dos membros das comunidades envolvidas na implementação de projetos públicos.

#### *Normas de Gestão de Projeto Nacional*

Normas de gestão de projeto podem ser tratadas como uma fonte de conhecimento sobre gestão de projetos. Normas na área de gestão de projetos não são usadas diretamente como metodologias. Instituições públicas usam as normas como fontes de conhecimento necessário para desenvolver suas metodologias de gestão de projeto.

Normas nacionais em geral lidam com o conhecimento necessário para a gestão de projetos individuais (p.ex., PMBOK® Guide, PMI 2013; Prince 2®, OGC 2009). Além dessas normas gerais, existe uma norma pertinente apenas à gestão de projetos públicos. Esta é a extensão de governo do PMBOK® Guide do Project Management Institute (PMI 2006). Esta norma leva em conta características específicas de projetos do setor público, como a dependência dos complexos regulamentos no setor, a responsabilidade dos membros da equipe de projeto perante as comunidades que são relevantes para projetos de interesse público, ou a utilização dos recursos públicos.

#### ***Troca de Conhecimentos em Gestão de Projetos Públicos***

Conhecimentos sobre gestão de projetos estão sendo promovidos de várias formas por instituições públicas. A coleção de técnicas baseadas em abordagem social para gestão de projetos inclui reuniões (PSPMF 2013), conferências (Expotrade 2013) e seminários preparatórios (IPMD Índia 2013) para gerentes de projeto do setor público, no qual podem estabelecer contatos e trocar conhecimentos. Tais eventos também proporcionam um fórum para o intercâmbio de conhecimento entre os setores público e privado.

As técnicas com base na codificação de conhecimento incluem execução de portais web que permitam intercâmbio de conhecimentos entre os gerentes de projetos públicos (p.ex., NYS Forum 2013) e portais web contendo as melhores práticas e conhecimentos adquiridos com os projetos (VITA Virgínia 2013b). Sites descrevendo métodos de gestão de projetos públicos especificamente voltados para gerentes de projeto, proprietários, patrocinadores ou membros de equipe de projeto público (DTMB Michigan 2013) são mantidos. Instituições públicas executando listas de discussão dedicadas à gestão de projetos públicos (OEG Tasmânia 2013).

#### ***Escolaridade e Treinamento***

Aumentar o nível de conhecimento em gestão de projetos públicos entre as pessoas envolvidas em tais projetos é uma forma de gestão de conhecimento. No nível mais avançado de educação, são realizados estudos de gestão de projetos públicos (Universidade de Oxford 2012).

As instituições envolvidas na implementação de projetos públicos designam o desenvolvimento profissional de seus empregados como seu objetivo estatutário (p.ex., ITSD Missouri 2013b; Índia IPMD 2013). Elas fornecem treinamento em gestão de projetos públicos. O Departamento de Transportes do Estado de Washington mantém a Academia de Gestão de Projetos (WSDOT Washington 2013b). Treinamento abrangente para gerentes de projeto, incluindo os conceitos básicos, soft skills e tópicos avançados é realizado no estado de Michigan (DTMB Michigan 2013). O treinamento é fornecido tanto no modelo tradicional (p.ex., EPMO Vermont 2013; IPMD Índia 2013) e no modelo de aprendizagem eletrônica (WSDOT Washington 2013).

### **Informações sobre Projetos**

Projetos públicos geralmente têm várias partes interessadas: administração, empreiteiras e, acima de tudo, as comunidades de unidades administrativas para as quais são implementados. Devido ao grande número de partes interessadas, é importante fornecer canais eficientes e facilmente acessíveis de transferência de informação entre executores de projetos e outras partes interessadas. Para coletar essas informações, são mantidos repositórios de informações sobre projetos públicos (p.ex., EPMO Vermont 2013).

Ferramentas da Internet são usadas como ferramentas de comunicação. No caso mais simples, são publicados somente os dados de identificação do projeto (p.ex., DTPR Alasca 2013). Os portais também contêm dados sobre grandes projetos, seus relatórios anuais (MPA UK 2013) e informações sobre a situação do projeto (p.ex., POCD Califórnia 2013; VAT Vermont 2013). Portais podem ser uma fonte de conhecimento sobre contratos em perspectiva para subcontratantes (p.ex., MeO Sakatchewan 2013), bem como sobre contratos adjudicados e executados (p.ex., MPMO Canadá 2013b).

### **Atores**

Os principais atores envolvidos na implementação de projetos públicos, além dos Escritórios de Gestão de Projetos Públicos, são os gerentes de projeto e as empresas externas implementadoras de projetos. Instituições públicas incorporam tais entidades em projetos de várias maneiras.

### **Gestão de Contratos**

A inclusão de partes interessadas externas na implementação de projetos públicos baseia-se na regulamentação jurídica existente sobre contratações públicas (p.ex., o Presidente da República Popular da China 2011). Tais regulamentos geralmente definem as regras gerais de conduta para a celebração e execução de contratos celebrados entre uma parte pública e uma parte privada, não apenas na área de implementação de projetos públicos. Estes regulamentos constituem um sistema jurídico complexo e sua análise detalhada ultrapassa o escopo deste estudo.

Escritórios de Gestão de Projetos Públicos prestam serviços de gestão de contrato. Contratos são planejados, licitações são organizadas, contratos são implementados, é prestada assistência na resolução de litígios (PS NSW 2013; PM Missouri 2013).

### **Empresas Qualificadas**

Os requisitos a serem cumpridos pelas empresas encarregadas de implementar projetos públicos são definidos para facilitar a gestão de contratos através da contratação de sua execução apenas para empresas qualificadas. Tais requisitos dizem respeito a experiência e as características da empresa – nesse caso estamos lidando com a *qualificação direta* – ou eles especificam as certificações exigidas das empresas encarregadas de implementar projetos públicos – uma abordagem que eu chamo de *qualificação indireta*. Para inserir diretamente o registro de fornecedores qualificados, as empresas devem fornecer provas de ter pessoal gerencial qualificado, experiência na implementação de projetos e de boa situação financeira (DB Hong Kong 2013). A condição de qualificação indireta (DoFD Austrália 2012) é atendida mediante a posse de certificação CMMI® (SEI 2006), ou OPM3® (PMI 2008), ou P3M3® (OGC 2010). Baseado em requisitos definidos direta ou indiretamente, registros de empreiteiras qualificadas para projetos públicos são mantidos (PM Missouri 2013; DoFD Austrália 2012).

### ***Gerentes de Projetos Qualificados***

Além de empresas, gerentes de projeto têm influência significativa em projetos públicos. Também para eles, assim como para as empresas, são formulados requisitos pertinentes. Em alguns países, apenas as pessoas que preenchem estes requisitos podem gerenciar projetos públicos.

Requisitos para gerentes de projeto público normalmente concentram-se em três áreas: habilidades de gerenciamento geral do projeto, habilidades específicas necessárias para gerenciar projetos públicos (p.ex., conhecimento dos regulamentos aplicáveis) e conhecimento das realidades locais.

Ter um certificado emitido por uma entidade reconhecida (como PMP® do Project Management Institute) pode ser a base para o reconhecimento como um gerente de projeto qualificado (Darlymple 2011; PMO Maine, 2013).

Os certificados que qualificam para conduzir projetos públicos também são emitidos após a conclusão de treinamento organizado em um determinado país (p.ex., PAI Irlanda 2013; DTMB Michigan 2013b). Uma exigência mais avançada é a conclusão de estudos de gestão de projetos públicos (Universidade de Oxford 2012).

São formulados critérios que devem ser atendidos por gerentes de projetos públicos (VITA Virgínia 2011). Esses critérios podem incluir, por exemplo, a capacidade de identificar o produtos e serviços de projeto, ou a capacidade de desenvolver e implementar um plano de projeto (OPM 2013).

### **Desenvolvimento de Sistemas de Gestão de Projetos Públicos**

Qual é o estado alvo desejado de gestão de projetos públicos? Os países que desejam otimizar os benefícios obtidos de projetos públicos definem claramente seus objetivos estratégicos nesta área e preparam planos em conformidade com esses objetivos.

Os objetivos e métodos de desenvolvimento de sistemas de gestão de projetos públicos são definidos em diferentes maneiras em diferentes países. O caminho futuro do desenvolvimento para gestão de projetos pode ser determinado com base nos resultados de pesquisas de satisfação do cliente sobre esses serviços (Mays e Bromeard 2012), bem como em auditorias de gestão de projetos públicos (ANAO 2011). Na maioria dos países, tais estratégias são elaboradas com base em análise de sistemas de gestão de projetos públicos, muitas vezes no contexto mais amplo do desenvolvimento estratégico do país (p.ex., Brewer et al. 2013).

As seguintes perspectivas de desenvolvimento para sistemas de gestão de projetos públicos podem ser definidas: objetivos gerais, objetivos de negócios, objetivos de gestão, objetivos operacionais e objetivos relacionados ao conhecimento.

#### ***Objetivos Gerais***

Os objetivos gerais podem incluir uma recomendação que uma estratégia de gestão de projetos públicos seja desenvolvida (ANAO 2011). Reforçar o caminho nacional de gestão de projetos e programas públicos (Brewer et al. 2013), aumentar a capacidade de implementar projetos ICT (DoF Austrália 2011), ou desenvolver e simplificar processos e diretrizes para gestão de projetos públicos (TBCS 2010) podem ser tratados como objetivos estratégicos bastante genéricos.

### ***Objetivos de Negócios***

No grupo dos objetivos de negócios, inclui o objetivo do planejamento de gestão de projetos públicos de uma forma que garanta os mais altos valores de retorno possíveis (WSDOT Washington 2013 c). Projetos devem estar relacionados com a estratégia do país (UTI Maine 2004). Este grupo também inclui a realização do resultado desejado de projetos e programas, ao mesmo tempo limitando seus riscos para as partes interessadas e os contribuintes (TBCS 2010). Projetos devem ser implementados de uma maneira que atinja os objetivos de prazo e orçamento (OCIO Washington 2011; OIT Maine 2009; TBC 2010).

### ***Objetivos de Gerenciamento***

O maior grupo de objetivos de gestão de projetos públicos está relacionado aos métodos de implementação do projeto. As melhorias deverão ser direcionadas às várias fases, como planejamento (ANAO 2011; EPMO Kansas 2008b) e encerramento de projetos (EPMO Kansas 2008b).

Os projetos devem ser implementados de maneira transparente para suas partes interessadas (Brewer et al. 2013). Relatórios sobre a implementação de projetos públicos devem ser disponibilizados ao público (Cabinet Office 2013). Documentação e relatórios devem ser simplificados (Brewer et al. 2013; Mays e Bromead 2012). Projetos devem gerenciar risco, configuração (EPMO Kansas 2008b) e contratos (OCIO Washington 2011; OIT Maine 2009).

### ***Objetivos Operacionais***

No grupo de objetivos operacionais, inclui aqueles objetivos que requerem a implementação de soluções organizacionais específicas, tais como a criação de uma instituição acadêmica para ensinar gerentes de projeto público (Universidade de Oxford 2012), a criação de uma Autoridade de Grandes Projetos, ou o plano para a definição do portfólio de grandes projetos, cuja execução será reportada diretamente ao governo (Cabinet Office 2013).

### ***Objetivos Relacionados ao Conhecimento***

O grupo de objetivos relacionados à gestão do conhecimentos inclui um plano para transmitir conhecimentos sobre gestão de projetos, por exemplo, através da implementação de treinamento (Mays e Bromead 2012; OIT Maine 2009) ou a promoção de modelos de gestão de conhecimentos (Mays e Bromead 2012). Devem ser elaboradas recomendações para a coleta de conhecimentos desenvolvidos em projetos com a finalidade de sua reutilização no futuro (ANAO, 2011). O desenvolvimento do conhecimento de gestão de projetos públicos pode decorrer das atividades de equipes especialmente criadas (p.ex., NTNU 2013).

## **Resumo e Conclusões**

Muitos países possuem práticas de gestão de projetos públicos, que aplicam sistematicamente. Estas práticas podem ser agrupadas em seis áreas funcionais bem definidas e inter-relacionadas.

A área de gestão de portfólio de projetos públicos abrange a identificação e manutenção de um conjunto de projetos que estão sendo executados. Projetos podem ser iniciados com base numa estratégia operando em uma área específica, ou como resultado de uma situação de emergência que interrompe a execução da estratégia, que exige intervenção pela administração pública. A Gestão de portfólio é apoiada por atividades de Escritórios de Gestão de Projetos Públicos.

A área organizacional inclui estruturas envolvidas na implementação de projetos públicos. Os mais importantes deles são os Escritórios de Gestão de Projetos Públicos. Estes escritórios apoiam e auxiliam outras agências na implementação de projetos públicos. PPMOs apoiam a implementação de projetos públicos diretamente: eles implementam projetos pelos próprios projetos, eles proveem pessoal de gestão para um projeto, eles prestam serviços especializados de gestão de projetos (p.ex., gestão de riscos, elaboração de planos de projeto). Eles podem também coordenar projetos entre autoridades públicas, bem como facilitar a sua implementação. PPMOs monitoram e supervisionam a implementação de projetos públicos em nome de outras unidades de governo. PPMOs também definem e desenvolvem metodologias de gestão de projeto, promovem a gestão do projeto e mantém ferramentas de gestão de projetos. Também existem órgãos cujo objetivo é fornecer consultoria na área de sistemas de implementação de projetos públicos (Grupos Consultivos). Esta área também inclui avaliação e desenvolvimento de maturidade da administração pública na disciplina de gestão de projetos.

A área de governança e metodologias inclui atividades relacionadas com a gestão de métodos de implementação de projetos públicos. A maneira mais geral e madura de gerenciá-las são os sistemas nacionais de implementação de projetos públicos. Para que as atividades de projetos públicos sejam implementadas, os processos de governança são definidos e executados. Em determinados pontos, elas testam se o projeto é compatível com a sua justificativa de negócios e se o projeto poderá trazer os benefícios esperados. Processos de governança são complementados por metodologias de gestão de projeto que definem processos e atividades necessários para a execução de projetos.

A área de gestão de conhecimento abrange atividades relacionadas à geração, coleta e distribuição de conhecimento e informações sobre o projeto público. Conhecimento pode ser preservado na forma de normas. Organização de conferências e outros fóruns para contatos na comunidade envolvida na implementação de projetos públicos é uma ferramenta para troca de conhecimentos sobre gestão de projetos públicos. Conhecimento é transmitido para os gerentes de projeto em programas de treinamento. Uma função especialmente importante dos projetos públicos é a de informar as partes interessadas sobre projetos, o que normalmente é feito pela manutenção de repositórios e portais web de tais projetos.

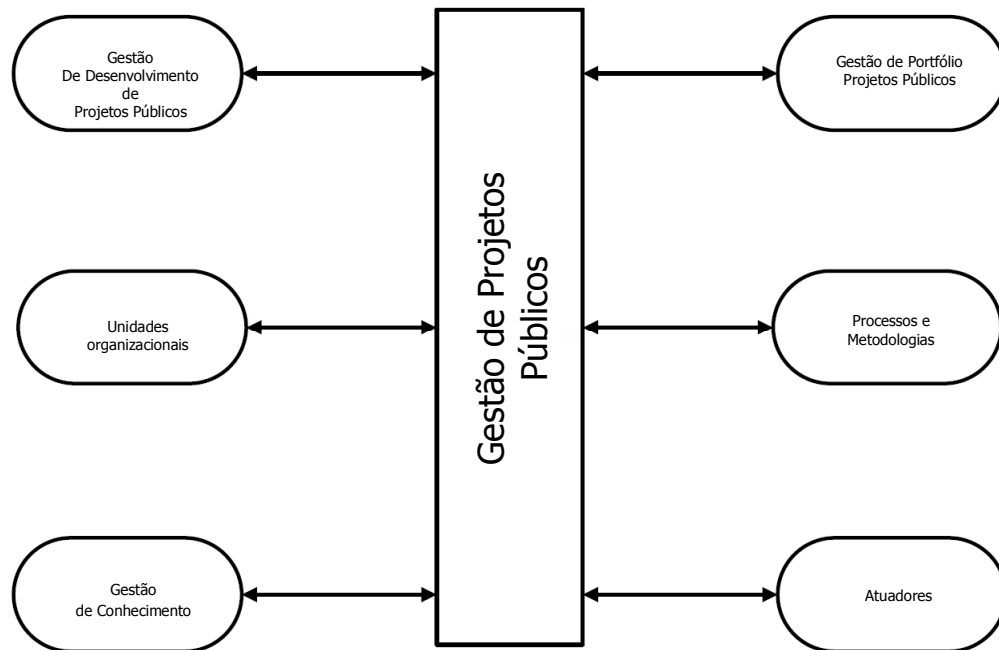
A área de atores envolvidos na execução de projetos públicos compreende as atividades de empresas e gestores envolvidos na gestão de projetos públicos. A assinatura e implementação de contratos para execução de projetos públicos é regida por leis locais relevantes. São mantidos registros de empresas qualificadas e gestores autorizados a gerenciar projetos públicos.

A área de desenvolvimento de gestão de projetos públicos inclui o desenvolvimento de estratégias e planos para gestão de projeto, visto como uma ferramenta a ser utilizada para alcançar os objetivos da administração pública. Existem vários tipos de objetivos no desenvolvimento de sistemas de implementação de projetos públicos: geral, de negócios, de gestão, operacional e objetivos relacionados ao conhecimento.

Um conjunto de práticas de gestão de projetos públicos é determinado pelas necessidades de cada país. A implementação de soluções nesta área deve ser realizada como um projeto, em cuja primeira fase as necessidades de sistemas de gestão de projetos públicos são definidas em detalhes. O resultado desta análise constitui uma base para definir um conjunto de ações que conduzirão a administração pública ao estado desejado de gestão de projetos públicos.

A estrutura de gestão de projetos públicos é mostrada na Figura 3.

**Figura 3. Uma estrutura de gestão de projetos públicos**



Um governo que regularmente realiza atividades em todas estas áreas pode efetivamente atingir seus objetivos, em particular aqueles atendidos diretamente pela implementação do projeto (p.ex., construção de estradas) e aqueles relacionados com a transformação de modos de ação de tal forma que objetivos estatutários sejam mais bem implementados. Tal governo é um *governo baseado na realização dos projetos*. Eu o chamarei de *p-governo*.

Recomendações chaves para a criação de *p-governos*, baseado nos resultados deste trabalho, podem ser formuladas da seguinte maneira:

1. Definir e implementar regras para gestão de portfólio de projetos públicos
2. Organizar instituições de apoio à gestão de projetos públicos
3. Definir e implementar os processos de governança e metodologias de gestão de projeto
4. Criar mecanismos de projetos públicos, gestão do conhecimentos, incluindo os de informar aos participantes do projeto
5. Criar um ambiente de atores envolvidos na implementação de projetos públicos
6. Definir e implementar a estratégia para o desenvolvimento de sistemas de gestão de projetos públicos

Os resultados deste artigo podem ser utilizados por administrações públicas para estudar e melhorar métodos e formas de gerenciamento de projetos públicos.

Do ponto de vista teórico, o artigo descreve a primeira tentativa de sistematizar toda a área de gestão de projetos públicos. Ele se concentra não apenas nos processos de gestão de projetos públicos, mas em todos os seus ambientes. Os resultados deste artigo podem ser usados para estabelecer os fundamentos do domínio de Gestão Comparativa de Projetos Públicos (CPPM). Este será um subdomínio bem definido de administração pública comparada (CPA, p.ex., Jreisat 2011; Heady 2001).



"CPA é um campo explicativo interdisciplinar, intercultural e aplicado de estudo que realiza investigações transculturais visando fornecer soluções antecipadas para problemas de gestão e desenvolver mais as tecnologias de gestão (...) sob muitos aspectos, CPA tem a ver com a identificação de "melhores práticas" que promovam os processos e estruturas organizacionais mais desejáveis. Este objetivo idealista envolve encontrar padrões funcionais de organização e gestão que sejam transferíveis de um sistema para outro" (O'Connor 2014). Portanto, CPPM será este subdomínio da CPA que lida com um domínio tão importante da administração pública como é a gestão de projetos públicos. CPPM pode contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico de muitos países menos desenvolvidos, já que projetos são apenas uma das principais ferramentas de tal desenvolvimento.

## **Agradecimentos**

Este artigo contém uma parte dos resultados do projeto número DEC-2012/07/D/HS4/01752 financiado pelo Centro Nacional de Ciência da Polônia.

A versão deste artigo para o português foi desenvolvida pela Assessoria Internacional do Gabinete do Governador do Estado da Bahia, com o suporte e colaboração de Marta Sueli da Silva Gaino, servidora pública da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, Brasil.

## **Referências**

Abbasi Ghaleb Y, Al-Mharmah Hisham A. Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management* 2000; 18: 105-109.

AGIMO Australia (2013) Two Pass Review Process. Australian Government Information Management Office. Canberra, Austrália. <http://agict.gov.au/policy-guides-procurement/ict-investment-framework/icttwo-pass-review> (acessado em 15 de setembro de 2013).

Arnaboldi Michela, Azzone Giovanni, Savoldelli Alberto. Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry. *International Journal of Project Management* 2004; 22: 213–223.

ASET Arizona (2013) Project Oversight. Arizona Strategic Enterprise Technology. Phoenix, Arizona, EUA. <http://aset.azdoa.gov/strategic-oversight> (acessado em 15 de setembro de 2013).

ASET Arizona (2013b) Project Investment Justification (PIJ) A statewide Standard Document for Information Technology Projects. Arizona Strategic Enterprise Technology. Phoenix, Arizona, EUA. <http://aset.azdoa.gov/content/project-investment-justification> (acessado em 18 de setembro de 2013).

Assaf Sadi A, Al-Hejji Sadiq. Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management* 2006; 24: 349–357.

Barker Kate. (2004) Delivering stability: securing our future housing needs. Barker Review of Housing Supply – Final Report – Recommendations. Londres. <http://www.barkerreview.org.uk>. (acessado em 6 de setembro de 2013).

Bretschneider Stuart. Management Information Systems in Public and Private Organizations: An Empirical Test. *Public Administration Review* 1990; 50: 536-54.

Brewer Janice K, Smith Scott A, Sandeen Aaron V. (2013) 2013 Statewide IT Strategic Plan. A Plan for The Future. Phoenix: Arizona Strategic Enterprise Technology. [http://aset.azdoa.gov/sites/default/files/media/pdfs/120301\\_FINAL\\_int.pdf](http://aset.azdoa.gov/sites/default/files/media/pdfs/120301_FINAL_int.pdf). (acessado em 25 de setembro de 2013).

Byatt Ian. (2002) Towards a National Strategy for Local Government Procurement. The Joint Response of the Government and the Local Government Association to the Local Government Procurement Taskforce Report Delivering Better Services for Citizens. Londres: Office of the Deputy Prime Minister.

Byron Tanya. (2008) Safer Children in a Digital World. The Report of the Byron Review. Londres: Department for Children, Schools and Families, and the Department for Culture, Media and Sport. Cabinet Office (2013) Policy Managing Major Projects More Effectively. Cabinet Office, London, UK.

<https://www.gov.uk/government/policies/managing-major-projects-more-effectively>. (acessado em 9 de setembro de 2013).

Cats-Baril Wiliam, Thompson Ronald. Managing Information Technology Projects in the Public Sector. Public Administration Review 1995; 55: 559-566

CDOT California (2013) California Project Management Methodology. California Department of Technology. Sacramento, California, EUA.

[http://www.cio.ca.gov/Government/IT\\_Policy/SIMM\\_17/index.html](http://www.cio.ca.gov/Government/IT_Policy/SIMM_17/index.html). (acessado em 12 de outubro de 2013).

CPPM Singapore (2013) Centre for Public Projects Management. Cingapura.

[http://app.sgdi.gov.sg/listing.asp?agency\\_subtype=dept&agency\\_id=0000019564](http://app.sgdi.gov.sg/listing.asp?agency_subtype=dept&agency_id=0000019564). (acessado em 29 de setembro de 2013).

Darlymple Jack. 2011. Executive Order. Additional Oversight of the Contracting and Implementation Process for Large Scale IT Projects. Bismarck: North Dakota Office of the Governor.

<http://www.governor.nd.gov/media-center/executive-order/darlymple-additional-oversight-contractingand-implementation-process-1>. (acessado em 21 de setembro de 2013).

DB Hong Kong (2013) Welcome Message from the Secretary for Development. Development Bureau. Hong Kong.

<http://www.devb.gov.hk/en/home/index.html>. (acessado em 18 de setembro de 2013).

DIR Texas (2013) Texas Project Delivery Framework. Department of Information Resources. Austin, Texas, EUA.

<http://www2.dir.state.tx.us/management/projectdelivery/projectframework/Pages/Framework.aspx>. (acessado em 12 de outubro de 2013).

DIT Michigan (2000) Project Management Tool Standard. Department Information Technology Solutions. Lansing, Michigan, EUA. [http://www.michigan.gov/documents/138001\\_36352\\_7.pdf](http://www.michigan.gov/documents/138001_36352_7.pdf). (acessado em 17 de outubro de 2013).

DoF Australia (2011) Organizational Capability Investment in ICT. Department of Finance. Canberra, Austrália.

<http://www.finance.gov.au/policy-guides-procurement/ict-investmentframework/organisational-capability-in-ict-investment>. (acessado em 9 de setembro de 2013).

DoF Australia (2013) Gateway Review Process. Department of Finance. Canberra, Austrália.

<http://www.finance.gov.au/gateway/review-process.html>. (acessado em 12 de outubro de 2013).

DoF Australia (2013b) Potential Risk Assessment Tool. Department of Finance. Canberra, Austrália.

<http://www.finance.gov.au/gateway/risk-potential-assessment-tool.html>. (acessado em 29 de setembro de 2013).

DoF Australia (2013c) Implementation Readiness Assessment. Department of Finance. Canberra, Austrália.

<http://www.finance.gov.au/gateway/ira-reviews.html>. (acessado em 18 de setembro de 2013).

DoFD Australia (2012) Organizational Project Management Maturity Assessment. 2012. Department of Finance and Deregulation. Canberra, Austrália.

DSD WA (2013) Lead Agency Framework. Department of State Development. Perth, Austrália Ocidental, Austrália.  
<http://www.dsd.wa.gov.au/7633.aspx>. (acessado em 11 de setembro de 2013).

DSD WA (2013b) Project Approvals Framework. Department of State Development. Perth, Austrália Ocidental.  
<http://www.dsd.wa.gov.au/6737.aspx>. (acessado em 12 de setembro de 2013).

DTMB Michigan (2013) I have a new project. Department of Technology Management and Budget. Lansing, Michigan, EUA. [http://www.michigan.gov/dtmb/0,5552,7-150-56355\\_56581\\_31294---,00.html](http://www.michigan.gov/dtmb/0,5552,7-150-56355_56581_31294---,00.html). (acessado em 9 de outubro de 2013).

DTMB Michigan (2013b) IT Project Management Certification Program Handbook. Department of Technology Management and Budget. Lansing, Michigan, EUA.

DTPR Alaska (2013) Alaska DOT & PF Statewide Project Information. Alaska Department of Transportation and Public Facilities. Juneau, Alasca, EUA. [http://dot.alaska.gov/project\\_info/index.shtml](http://dot.alaska.gov/project_info/index.shtml). (acessado em 12 de setembro de 2013).

EPMO Kansas (2008) Project Management Methodology - On-Line Manual Documentation. Enterprise Project Management Office. Topeka, Kansas, EUA. <http://oits.ks.gov/kito/epmo/project-managementmethodology>. (acessado em 11 de outubro de 2013).

EPMO Kansas (2008b) Project Management Methodology. Appendix E. Information Technology Policy 2530 - Project Management. Enterprise Project Management Office. Topeka, Kansas, EUA.  
[http://oits.ks.gov/kito/Rel23/E\\_appendix.pdf](http://oits.ks.gov/kito/Rel23/E_appendix.pdf). (acessado em 9 de outubro de 2013).

EPMO New York (2013) Enterprise Program Management Office. Albany, Nova York, EUA.  
[http://www.its.ny.gov/enterprise\\_program\\_management\\_office](http://www.its.ny.gov/enterprise_program_management_office). (acessado em 22 de setembro de 2013).

EPMO North Carolina (2010) Portfolio Management. Program Management Process. Enterprise Program Management Office. Raleigh, Carolina do Norte, EUA. <http://www.epmo.scio.nc.gov/library/pdf/ProgramManagementProcess.pdf>. (acessado em 21 de outubro de 2013).

EPMO North Carolina (2013) Enterprise Project Management Office. Enterprise Program Management Office. Raleigh, Carolina do Norte, EUA. <http://www.epmo.scio.nc.gov/services/default.aspx>. (acessado em 11 de outubro de 2013).

EPMO Vermont (2013) Enterprise Project Management Office Charter. Enterprise Program Management Office. Montpelier, Vermont, EUA. <http://dii.vermont.gov/sites/dii/files/pdfs/EPMO-Charter.pdf>. (acessado em 8 de setembro de 2013).

Expotrade (2013). 4th Annual WA Major Projects Conference. Expotrade. Perth, Austrália Ocidental, Austrália.  
<http://www.waconference.com.au/>. (acessado em 3 de outubro de 2013).

Flyvbjerg Bent. Cost overruns and demand shortfalls in urban rail and other infrastructure. *Transportation Planning and Technology* 2007; 30: 9-30.

Flyvbjerg Bent, Garbuio Massimo, Lovallo Dan. Delusion and Deception in Large Infrastructure Projects: Two Models For Explaining And Preventing Executive Disaster. *California Management Review* 2009; 51: 170-193.

Hall Mark, Holt Robin. U. K. Public Sector Project Management— a Cultural Perspective. *Public Performance & Management Review* 2002; 25: 298-312.

Heady, F. *Public Administration: A Comparative Perspective*, 6th Edition. New York: Marcel Dekker, 2001.

Hellein Russell, Bowman James S. The Process Of Quality Management Implementation. *Public Performance & Management Review* 2002; 26: 75-93.

IPMD India (2013). Infrastructure and Project Monitoring Division. New Delhi, India.

[http://mospi.nic.in/Mospi\\_New/site/inner.aspx?status=2&menu\\_id=108](http://mospi.nic.in/Mospi_New/site/inner.aspx?status=2&menu_id=108). (acessado em 11 de setembro de 2013).

ITAC Arizona (2013) Information Technology Authorization Committee. Phoenix: Arizona, EUA.

<http://aset.azdoa.gov/content/information-technology-authorization-committee-itac>. (acessado em 30 de setembro de 2013).

ITSD Missouri (2013) Missouri Project Management Methodology. Information Technology Service Division. Jefferson City, Missouri, EUA.

[http://oa.mo.gov/itsd/cio/projectmgmt/V4\\_1/MOBestPracticeManual\\_V4\\_1.pdf](http://oa.mo.gov/itsd/cio/projectmgmt/V4_1/MOBestPracticeManual_V4_1.pdf). (acessado em 22 de outubro de 2013).

ITSD Missouri (2013b) Project Management & Oversight. Information Technology Service Division. Jefferson City, Missouri, EUA. <http://content.oa.mo.gov/information-technology-itsd/itgovernance/project-management-oversight/>. (acessado em 18 de outubro de 2013).

Iyer, K. C., Jha, K. N. Factors affecting cost performance: Evidence from Indian construction projects. *International Journal of Project Management* 2005; 23: 283–295

JKRM Malaysia (2013) Jabatan Kerja Raya Malaysia. Kuala Lumpur, Malaysia. Malásia.

<https://www.jkr.gov.my/page/64> . (acessado em 26 de setembro de 2013).

Jeisat, J. *Comparative Public Administration and Policy*. Boulder, CO: Westview, 2011.

Kassel David S. *Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*. Boca Raton: CRC Press, 2010.

Latham Michael. *Constructing the Team*. Londres: HMSO, 1994.

Mays Gaye, Bromeard Kathy. 2011 Customer Satisfaction Survey. Enterprise Project Management Office. 2012.

Raleigh: Office of the State Chief Information Officer. <http://www.epmo.scio.nc.gov/library/pdf/2011Survey.pdf>, acessado em outubro de 2013.

MDoT Montana (2013) Rail, Transit and Planning Division. Montana Department of Transportation. Helena, Montana, EUA. <http://www.mdt.mt.gov/mdt/organization/railtran.shtml>. (acessado em 18 de outubro de 2013).

MeO Saskatchewan (2013) Major Projects Inventory. Ministry of the Economy. Regina, Saskatchewan, Canadá.

<http://www.economy.gov.sk.ca/majorprojects>. (acessado em 24 de setembro de 2013).

Moe Tun Lin, Pathranaraku Pairote. An integrated approach to natural disaster management. Public projects management and its critical success factors. *Disaster Prevention and Management* 2006; 15: 396-413.

MP Victoria (2013) Major Projects. Melbourne, Victoria, Austrália.

<http://www.dsdbi.vic.gov.au/business-units/major-projects>. (acessado em 19 de setembro de 2013).

MPA UK (2013) Major Projects Authority. Londres, Reino Unido. <https://www.gov.uk/government/policyteams/126>.

(acessado em 7 de setembro de 2013).

MPFU Australia (2013) Major Projects Facilitation Unit. Department of Infrastructure and Regional Development.

Canberra, Austrália. <http://www.majorprojectfacilitation.gov.au/>. (acessado em 4 de setembro de 2013).

MPMO Canada (2013) Major Project Management Office. Governo do Canadá. Ottawa, Canadá.

<http://mpmo.gc.ca/home>. (acessado em 13 de setembro de 2013).

MPMO Canada (2013b) Project Agreements. Governo do Canadá. Ottawa, Canadá.

<http://mpmo.gc.ca/projects/9>. (acessado em 12 de setembro de 2013).

MPV Victoria (2013) Major Projects Victoria. Melbourne, Victoria, Austrália.

<http://www.majorprojects.vic.gov.au/>. (acessado em 2 de setembro de 2013).

Mutajwaa Pantaleo, Rwelamila Daniel. Project management competence in public sector infrastructure organizations.

Construction Management and Economics 2007; 25: 55–66.

Nagadevara Vishnuprasad. Project Success Factors And Inter-Sectoral Differences. Review Of Business Research

2012; 12: 115-120.

NTNU (2013) Quality Assurance Scheme. Norwegian University of Science and Technology.

Trondheim, Noruega. <http://www.concept.ntnu.no/qa-scheme>. (acessado em 10 de setembro de 2013).

NYS Forum (2013) Project Management Working Group. Albany, Nova York, EUA.

<http://www.nysforum.org/committees/projectmanagement/>. (acessado em 10 de outubro de 2013).

OCIO Washington (2011) Policy No. 131: Managing Information Technology Projects. Office of the Chief Information

Officer. Olympia, Washington, EUA. <https://www.ocio.wa.gov/policies/131-managing-information-technology-projects>. (acessado em 12 de outubro de 2013).

OCIO Washington (2012) Policy No. 132: Providing Quality Assurance for Information Technology Projects. Office of the Chief Information Officer. Olympia, Washington, EUA.

<http://www.ofm.wa.gov/ocio/policies/documents/132.pdf>. (acessado em 19 de outubro de 2013).

OCIO Washington (2013) Project Management Framework. Office of the Chief Information Officer. Olympia,

Washington, EUA. <http://www.ofm.wa.gov/ocio/pmframework/default.asp>. (acessado em 7 de outubro de 2013).

O'Connor, T. R. F. (2014) Introduction to Comparative Public Administration.

<http://www.drtoconnor.com/4090/4090lect01.htm> (acessado em 30 de junho de 2014)

OEG Tasmania (2011) Tasmanian Government Project Management Guidelines. Office of eGovernment. Hobart, Tasmânia, Austrália.

[http://www.egovernment.tas.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0019/147511/Tasmanian\\_Government\\_Project\\_Management\\_Guidelines\\_V7\\_0\\_July\\_2011\\_2.pdf](http://www.egovernment.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0019/147511/Tasmanian_Government_Project_Management_Guidelines_V7_0_July_2011_2.pdf). (acessado em 12 de novembro de 2013).

OEG Tasmania (2013) Project Management Mailing List. Office of eGovernment. Hobart, Tasmânia, Austrália.

[http://www.egovment.tas.gov.au/project\\_management/project\\_life/managing\\_a\\_project/project\\_management\\_mailing\\_list](http://www.egovment.tas.gov.au/project_management/project_life/managing_a_project/project_management_mailing_list). (acessado em 6 de outubro de 2013).

OGC (2007) The OGC Gateway™ Process. A manager's checklist. Office of Government Commerce. Londres, Reino Unido.

OGC (2009) Managing Successful Projects with Prince 2®. Office of Government Commerce. Londres, Reino Unido.

OGC (2010) Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®). Version 2.1. Office of Government Commerce. Londres, Reino Unido.

OIMT Hawaii (2013) Hawaii's Top Ten Transformation Programs. Office of Information Management and Technology. Honolulu, Havaí, EUA. <http://oimt.hawaii.gov/projects/>. (acessado em 29 de outubro de 2013).

OIT Maine (2004) Information Technology Portfolio Management Policy. Office of Information Technology. Augusta, Maine, EUA. <http://www.maine.gov/oit/policies/ITPortfolioManagement.doc>. (acessado em 21 de outubro de 2013).

OIT Maine (2009) Information Technology Project Management Policy. Office of Information Technology. Augusta, Maine, EUA. <http://www.maine.gov/oit/policies/ProjectManagementPolicy.doc>. (acessado em 15 de outubro de 2013).

OITS New York (2013) New York State Project Management Methodology, Project Management Guidebook Release 2. 2013. Office of Information technology Services. Albany, Nova York, EUA. <http://www.its.ny.gov/pmmp/guidebook2/index.htm>. (acessado em 2 de outubro de 2013).

Olateju Olawale I, Abdul-Azeez Ibraheem A, Alamu Salimonu A. Project Management Practice In Nigerian Public Sector – An Empirical Study. Australian Journal of Business and Management Research 2011; 1: 1-7.

OMB USA (2013) Office of Management and Budget. Washington, DC, EUA. <http://www.whitehouse.gov/omb>. (acessado em 21 de setembro de 2013).

OPM (2013) Interpretative Guidance for Project Manager Positions. Office of Personnel Management. Washington, DC, EUA. <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/classificationqualifications/reference-materials/projectmanager.pdf>. (acessado em 9 de outubro de 2013).

OPMP Alaska (2013) Office of Project Management and Permitting. Office of Project Management and Permitting. Juneau, Alasca, EUA. <http://dnr.alaska.gov/commis/opmp/>. (acessado em 11 de setembro de 2013).

PAI Ireland (2013) Course Certificate in Public Sector Project Management. Public Affairs Ireland. Dublin, Irlanda. <http://www.publicaffairsireland.com/events/743-certificate-in-public-sector-projectmanagement>. (acessado em 29 de outubro de 2013).

PAMD India (2013) Project Appraisal Management Division. Nova Deli, Índia. <http://planningcommission.NIC.in/sectors/index.php?sectors=pamd>. (acessado em 18 de outubro de 2013).

PDD Vermont (2013) Program Development Division. Vermont Agency of Transportation. Montpelier, Vermont, EUA. [http://vtransengineering.vermont.gov/about\\_us](http://vtransengineering.vermont.gov/about_us). (acessado em 18 de setembro de 2013).

---

PM Missouri (2013) Project Management. Office of Administration. Jefferson City, Missouri, EUA.

<http://oa.mo.gov/fmdc/dc/> . (acessado em 8 de setembro de 2013).

PMAC Tasmania (2013) Project Management Advisory Committee. Office of eGovernment. Hobart, Tasmânia, Austrália.

[http://www.egovernment.tas.gov.au/project\\_management/project\\_management\\_advisory\\_committee\\_pmac](http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management/project_management_advisory_committee_pmac). (acessado em 20 de setembro de 2013).

PMAG North Carolina (2013) Project Managers Advisory Group. Enterprise Project Management Office. Raleigh, Carolina do Norte, EUA.

<http://www.epmo.scio.nc.gov/TaskGroups/PMWorkingGroup.aspx>. (acessado em 8 de outubro de 2013).

PMD India (2013) Results-Framework Document. Cabinet Secretariat. Nova Deli, Índia.

<http://performance.gov.in/?q=rfd-menu>. (acessado em 1 de outubro de 2013).

PMI (2006) Government Extension to the PMBOK ® Guide Third Edition. Project Management Institute. Newton Square, Pennsylvania, EUA.

PMI (2008) Organizational Project Management Maturity Model. (OPM3TM). Second Edition. Project Management Institute. Newton Square, Pennsylvania, EUA.

PMI (2013) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK ® Guide) – Fifth Edition. Project Management Institute. Newton Square, Pennsylvania, EUA.

PMI (2013b) The Standard for Portfolio Management-Third Edition. Project Management Institute. Newton Square, Pennsylvania, EUA.

PMO Maine (2013) Cross Functional Work Flow Document. Office of Information Technology. Augusta, Maine, EUA.

[http://www.maine.gov/oit/project\\_management/CrossFunctionalWorkflowforallOITWorkandProjectRequestsFinal\\_V1%200.htm](http://www.maine.gov/oit/project_management/CrossFunctionalWorkflowforallOITWorkandProjectRequestsFinal_V1%200.htm). (acessado em 5 de outubro de 2013).

PMO Maryland (2013) Project Management Oversight. Department of Information Technology.

Annapolis, Maryland, EUA. <http://doit.maryland.gov/policies/Pages/ProjectOversight.aspx>. (acessado em 12 de outubro de 2013).

PMRC Michigan (2013) State of Michigan Project Management Methodology. Project Management Resource Center, Michigan Department of Information Technology. Michigan. Lansing, Michigan, EUA.

[http://michigan.gov/documents/Michigan\\_PMM\\_December\\_2004\\_113399\\_7.pdf](http://michigan.gov/documents/Michigan_PMM_December_2004_113399_7.pdf). (acessado em 24 de outubro de 2013).

PMS Arizona (2013) Project Management Services. Arizona Department of Transportation. Phoenix, Arizona, EUA.

<http://www.azdot.gov/business/ManagementServices>. (acessado em 25 de setembro de 2013).

PMSC Missouri (2013) Project Management Standing Committee. Office of Administration. Jefferson City, Missouri, EUA.

<http://oa.mo.gov/itsd/cio/projectmgmt/PDF/PMSC-Charter102605.pdf>. (acessado em 9 de setembro de 2013).

POCD California (2013) IT Project Oversight and Consulting Division. California Department of Technology.

Sacramento, Califórnia, EUA. <http://www.cio.ca.gov/ppmo/>. (acessado em 12 de setembro de 2013).

- PQ Queensland (2013) Projects Queensland. Queensland Treasury and Trade. Brisbane, Queensland, Austrália. <http://www.treasury.qld.gov.au/projects-queensland/about/index.shtml>, . (acessado em 17 de setembro de 2013).
- President of the Republic of China (2011) Taiwan Government Procurement Act. President of the Republic of China. Taipei, Taiwan.
- Procure Point NSW (2013) Gateway Review System. ProcurePoint. Sydney, Nova Gales do Sul, Austrália. <http://www.procurepoint.nsw.gov.au/policy-and-reform/gateway-review-system>. (acessado em 8 de outubro de 2013).
- PS NSW (2013) Project Services. Public Works. Sydney, Nova Gales do Sul, Austrália. <http://www.publicworks.nsw.gov.au/about-nsw-public-works/project-management>. (acessado em 15 de setembro de 2013).
- PSPMF (2013) Public Sector Project Management Forum. Durham, Canadá. <http://www.pspmf.ca/default.htm>. (acessado em 8 de outubro de 2013).
- PW Pakistan (2013). Project Wing. Islamabad, Paquistão. <http://www.pc.gov.pk/sections.htm>. (acessado em 6 de setembro de 2013).
- PW South Africa (2013) Project Management Forms. Department of Public Works. Pretoria, África do Sul. [http://www.publicworks.gov.za/prm\\_forms.html](http://www.publicworks.gov.za/prm_forms.html). (acessado em 20 de outubro de 2013).
- QAT Texas (2013) Quality Assurance Team. Austin, texas, EUA. <http://qat.state.tx.us/>. (acessado em 2 de setembro de 2013).
- QTF Queensland (2013) Project Assurance Framework. Queensland Treasury and Trade. Brisbane, Queensland, Australia. <http://www.treasury.qld.gov.au/projects-queensland/policy-framework/projectassurance-framework/index.shtml>. (acessado em 13 de outubro de 2013).
- Sambasivan Murali, Soon Yau Wen. Causes and effects of delays in Malaysian construction industry. *International Journal of Project Management* 2007; 25: 517–526.
- SEI (2006) CMMI<sup>SM</sup> for Development, Version 1.2. CMU/SEI-2006-TR-008 ESC-TR-2006-008. Software Engineering Institute. CMU. Pittsburg, Pensilvânia, EUA.
- Shah Raza Abbas, Khan Abdul Zahid, Khalil M. Shahid. Project Management Practices in e-Government Projects: A Case Study of Electronic Government Directorate (EGD) in Pakistan. *International Journal of Business and Social Science* 2011; 2: 235-243
- SIT PMO Montana (2013) Scaling Project Worksheet. State IT Project Management Office. Helena, Montana, EUA. <http://pmo.mt.gov/documents.mcpX>. (acessado em 11 de outubro de 2013).
- SIT PMO Montana (2013b) Project Lifecycle Framework. State IT Project Management Office. Helena, Montana, EUA. <http://pmo.mt.gov/Methodology/methodology.mcpX>. (acessado em 8 de outubro de 2013).
- SPD Texas (2013) Statewide Project Delivery. Department of Information Resources. Austin, Texas, EUA. <http://www2.dir.state.tx.us/management/projectdelivery/Pages/Overview.aspx>. (acessado em 8 de setembro de 2013).



SSC New Zealand (2011) Guidance for Monitoring Major Projects and Programmes. State Services Commission. Wellington, Nova Zelândia. [http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/monitoringguidance\\_0.pdf](http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/monitoringguidance_0.pdf). (acessado em 22 de outubro de 2013).

SSC New Zealand (2013) Gateway Review Process. State Services Commission. Wellington, Nova Zelândia. <http://www.ssc.govt.nz/gateway>. (acessado em 29 de outubro de 2013).

TBCS (2010) Policy on the Management of Projects. Treasury Board of Canada Secretariat. Ottawa, Canadá. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=18229&section=text>. (acessado em 8 de setembro de 2013).

TBCS (2013) Guide to Using the Organizational Project Management Capacity Assessment Tool. Treasury Board of Canada Secretariat. Ottawa, Canada. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pm-gp/doc/ompagecogpg/ompagecogpgtb-eng.asp>. (acessado em 12 de setembro de 2013).

University of Oxford (2012) Oxford teams up with Cabinet Office to teach leadership. University of Oxford. Oxford, Reino Unido. [http://www.ox.ac.uk/media/news\\_stories/2012/120107.html](http://www.ox.ac.uk/media/news_stories/2012/120107.html). (acessado em 11 de outubro de 2013).

VITA Virginia (2011) Project Manager Selection And Training Standard. Virginia Information Technologies Agency. Richmond, Virginia, EUA.

[http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA\\_Main\\_Public/Library/PSGs/Project\\_Management\\_Selection\\_Training\\_Standard\\_CPM11102.pdf](http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA_Main_Public/Library/PSGs/Project_Management_Selection_Training_Standard_CPM11102.pdf). (acessado em 8 de outubro de 2013).

VITA Virginia (2013) Information Technology (IT) Program Management Standard. Virginia Information Technologies Agency. Richmond, Virginia, EUA.

[http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA\\_Main\\_Public/Library/PSGs/Program\\_Management\\_Standard\\_CPM\\_301\\_01.pdf](http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA_Main_Public/Library/PSGs/Program_Management_Standard_CPM_301_01.pdf). (acessado em 30 de outubro de 2013).

VITA Virginia (2013b) Best Practices and Lessons Learned. Virginia Information Technologies Agency. Richmond, Virginia, EUA. <http://vita2.virginia.gov/itTrain/pmDev/bpll/BPLL.cfm>. (acessado em 11 de outubro de 2013).

VITA Virginia (2013c) Oracle Primavera Portfolio Management (OPPM). Virginia Information Technologies Agency. Richmond, Virginia, EUA.

<http://www.vita.virginia.gov/oversight/projects/default.aspx?id=505>. (acessado em 11 de outubro de 2013).

White House (1993) Government Performance Results Act. White House. Washington, DC, EUA. White House. <http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m>, modificado:

<http://www.whitehouse.gov/omb/performance/gprm-act>. (acessado em 8 de setembro de 2013).

Wirick David W. Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results. Hoboken: Wiley and PMI, 2009.

WSDOT Washington (2013) Project Management E-Learning. Washington State Department of Transportation. Olympia, Washington, EUA.

<http://www.wsdot.wa.gov/Projects/ProjectMgmt/ProjectManagementPMRSElearning.htm>. (acessado em 18 de outubro de 2013)

WSDOT Washington (2013b) Project Management - Delivering the Capital Construction Programs at the Project Level. Washington State Department of Transportation. Olympia, Washington, EUA. <http://www.wsdot.wa.gov/Projects/ProjectMgmt/>.

(acessado em 12 de outubro de 2013).

WSDOT Washington (2013c) Washington State Department of Transportation Management Principles. Washington State Department of Transportation. Olympia, Washington, EUA.

<http://www.wsdot.wa.gov/accountability/mgmtprinciples.htm>. (acessado em 22 de outubro de 2013).

WSDOT Washington (2013d) Project Management Online Guide. Washington State Department of Transportation. Olympia, Washington, EUA.

<http://www.wsdot.wa.gov/Projects/ProjectMgmt/PMOG.htm>. (acessado em 8 de outubro de 2013).

Yuttapongsontorn Nina, Desouza Kevin C, Braganza Ashley. Complexities of Large-Scale Technology Project Failure. A Forensic Analysis of the Seattle Popular Monorail Authority. *Public Performance & Management Review* 2008; 31: 443–478.

## Sobre o Autor



### **Stanislaw Gasik, PhD, PMP**

Varsóvia, Polônia



**O Dr. Stanislaw Gasik**, PMP é professor adjunto da Universidade Vístula, em Varsóvia, Polônia. Ele é M. Sc. em matemática e Ph. D. em ciências de organização (com especialização em gestão de projetos), ambos pela Universidade de Varsóvia. Stanislaw tem mais de 20 anos de experiência em gestão de projetos, consultoria, ensino e implementação de soluções organizacionais de PM. Foi conferencista em congressos globais de PMI e IPMA e em outras conferências. Sua contribuição foi significativa para o PMBOK® Guide do PMI e para a Norma PMI para Gestão de Programa e contribuiu para outras normas da PMI. Seus interesses e pesquisas profissionais incluem projetos públicos, gestão de portfólio, maturidade em gestão de projeto e gestão de conhecimento de projeto. Ele pode ser contatado em [sgasik@sybena.pl](mailto:sgasik@sybena.pl).

*Nota do Editor: O Dr. Gasik dedica-se a pesquisas relacionadas à gestão de projetos públicos em vários países. Para saber mais, ou para participar de uma pesquisa, entre em contato com o autor.*