

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**A INFLUÊNCIA DA BAIXA TRANSPARÊNCIA DOS PROJETOS PÚBLICOS  
SOBRE O CONTROLE SOCIAL**

**THE INFLUENCE OF PUBLIC PROJECTS LOW TRANSPARENCY UPON  
SOCIAL CONTROL**

Rafael Rudolfo Kreutz e Mauro Mastella

**RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência da transparência dos projetos públicos no controle social. De natureza exploratória e quantitativa o estudo fundamentou-se com base em dois estágios. No primeiro, a partir da literatura recente, buscou-se identificar possíveis relações teóricas entre a transparência e o controle social em projetos públicos. No segundo, que consiste em uma etapa empírica realizada através de coleta de dados, buscou-se identificar a percepção da comunidade universitária da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) quanto à influência da transparência dos projetos públicos no controle social. O método utilizado foi uma pesquisa quantitativa, por conveniência, onde se aplicou um instrumento de coleta de dados para os estudantes, técnicos administrativos e professores da Universidade. As evidências empíricas do estudo apontam para uma elevada importância da transparência, baixa transparência dos projetos públicos da atualidade e baixa participação no controle social. Pode-se evidenciar que o baixo nível da transparência nos atuais projetos públicos influencia a propensão para baixa participação no controle social.

**Palavras-chave:** transparência, projetos públicos, participação e controle social.

**ABSTRACT**

This study investigates the influence of public projects transparency in social control. The exploratory and quantitative study was grounded on two stages. In the first, from the recent literature, we sought to identify possible theoretical relationships between transparency and social control in public projects. In the second, consisted in an empirical study performed through primary data collection, we sought to identify the perception of the State University of Rio Grande do Sul (UERGS) community concerning the influence of transparency of public projects in social control. A quantitative research method was used, sampled by convenience, collecting data of students, professors and administrative staff of the University. We found empirical evidence of strong importance of transparency, also perceived low transparency in ongoing public projects and low participation in social control. One can show that the low level of transparency in the current public projects affects the propensity for low level of participation in social control.

**Keywords:** transparency, public projects, participation and social control.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos é possível perceber um aumento da pressão social pelo fim da corrupção, maior investigação e, conseqüentemente, uma necessidade de maior divulgação das informações referentes aos atos praticados pelos agentes da administração pública. Diante deste cenário, pode-se assinalar que, dentre outras medidas, o setor público deveria aprimorar a prestação de contas e buscar mecanismos mais eficientes de transparência a fim de evitar práticas impróprias.

Na gestão de projetos públicos isso não é diferente. Uma maior transparência na gestão dos projetos públicos oportuniza que os cidadãos exerçam seu direito de monitoramento conseqüentemente possam participar efetivamente do controle social. Cabe destacar aqui que a transparência efetiva e adequada não apenas possibilita o estímulo à participação social, mas também fortalece a própria democracia (LOPES, 2007). Entretanto, segundo Braga (2011), não basta simplesmente apenas disponibilizar as informações à sociedade, é necessário que elas sejam compreensíveis e de fácil entendimento para o cidadão; só assim uma organização pode ser considerada transparente.

Nesta pesquisa, realiza-se uma análise sobre a relação da transparência nos projetos públicos e a propensão para uma maior participação no controle social. O estudo considera que a busca da transparência na administração pública é condição fundamental para que o cidadão possa ter acesso às informações e, conseqüentemente, possa contribuir para o avanço no processo de consolidação da democracia cidadã (JOHNSTON, 2002). Esta relação entre a transparência e a propensão ao controle social é uma temática pesquisa ainda pouco abordada por pesquisadores brasileiros, embora haja vários estudos recentemente realizados no exterior.<sup>1</sup>

A prática da transparência no Brasil pode ser considerada enigmática, visto que o país é também conhecido pelos seus elevados graus de desigualdade e corrupção (KHAGRAM, DE RENZIO e FUNG, 2013). Assim, presente artigo tem por objetivo analisar a influência da transparência dos projetos públicos no processo de controle social, a partir percepção da comunidade universitária da UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul). Para isso, o artigo se organiza em dois estágios. No primeiro, apresenta-se argumentação com a intenção de identificar, na literatura recente, qual a importância da transparência na administração pública, sua relação com os projetos públicos e a influência da mesma no processo de controle social. No segundo, que consiste em uma etapa empírica, foi aplicado um questionário para a comunidade universitária da UERGS, analisado com uma abordagem quantitativa.

Nos registros acadêmicos mais atuais percebe-se que as pesquisas, quando tratam da questão da importância da transparência, têm apresentado uma abordagem ampla em relação aos atos da Administração Pública. Guadagnin (2011), neste sentido, destaca que a transparência possibilita um aumento o nível de acesso a informações ao cidadão sobre os atos da gestão pública e, por isso, deve ser considerada como um pré-requisito para que haja uma boa governança e uma harmonia. Figueiredo e Santos (2013) destacam que é necessário que as informações, que são disponibilizadas pelo setor público, sejam também de qualidade informacional e em espaço temporal apropriado. Para eles, o simples fato de conhecimento pleno dos atos da administração por si só não atende a expectativa do cidadão, sendo os ambientes de baixa transparência propícias oportunidades para propagação de atos de corrupção e fraudes.

Assim, este artigo tem sua sequência organizada de maneira que nas próximas seções são apresentadas algumas considerações sobre transparência na Administração Pública, gestão de projetos, visando a construção de uma relação teórica entre a transparência e a participação no controle social. Após, são demonstradas as etapas de obtenção dos dados na amostra e o instrumento de coleta de dados. Em seguida os principais resultados obtidos são discutidos, em

---

<sup>1</sup> Um panorama destas pesquisas pode ser encontrado no trabalho de Gaventa e McGee (2013).

especial a diferença de percepções em alguns subgrupos da amostra. No último capítulo, são esclarecidos os principais resultados e as limitações da pesquisa.

## 2 A RELEVÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para possibilitar uma administração transparente, é necessário que a gestão pública atue de maneira aberta, sem omissão de informações sobre seus atos e que seja baseada em princípios éticos e democráticos. Esta é uma condição necessária para que os cidadãos desenvolvam a sua participação social e como consequência exerçam a sua cidadania. Conforme afirma Mendanha (2009, p. 69):

Transparência e abertura de governo são, sem dúvida, pilares essenciais à construção de qualquer sociedade democrática. Não há, entretanto, possibilidade real de se firmarem sem que seja garantido ao cidadão o acesso à informação pública e o amplo conhecimento de tudo o que o Estado faz ou produz no exercício de sua função.

Ainda segundo o autor, quanto mais e melhores forem as informações disponibilizadas pela administração pública para a sociedade, maior a probabilidade do cidadão ser mais atuante e eficaz em sua participação no processo decisório dos governos. Para Junior et. al. (2014), faz-se necessário que as instituições públicas realizem a promoção da transparência e o estímulo ao controle social para que dessa forma seja possível proporcionar ao cidadão exercer a vigilância sobre os atos dos agentes públicos.

Neste sentido, vem ao encontro desta necessidade a preocupação dos gestores públicos com o desenvolvimento de canais, meios e portais de transparência pública para possibilitar uma maior aproximação do cidadão e o Estado. Para Rodrigues (2011), esta aproximação permite garantir ao cidadão “o acesso às informações financeiras sobre gestão do poder executivo. É a abertura do que sempre se teve como mais sigiloso, as contas públicas, com fito de evitar a malversação do dinheiro público que desde os primórdios fora foco de inúmeras possibilidades de desvios e corrupções”.

Entretanto, para que o cidadão possa exercer seu pleno direito, no qual interfere e fiscaliza os atos da administração pública, é necessário que haja um esforço dos gestores no sentido de facilitar o acesso aos dados e informações geradas pelas instituições públicas. Na visão de Cruz (2012), a transparência deve buscar garantir a todos cidadãos o acesso às informações que explicitam as ações realizadas pelos representantes das instituições públicas tanto aquelas que estão em andamento como as que já tenham sido executadas em períodos anteriores. Para Nascimento (2011), o objetivo principal dessas iniciativas, ao permitir o livre acesso às informações dos atos realizados pelas instituições públicas, é proporcionar ferramentas que facilitem a participação social do cidadão como forma de exercer a cidadania de modo mais efetivo.

Por outro lado, os ambientes nos quais a gestão pública pode ocultar informações por julgá-las impróprias para o acesso generalizado são propícios para propagação de fraudes e atos de corrupção. Segundo Sacramento (2007) a transparência pode ser vista como um instrumento capaz auxiliar no processo democrático entre o setor público e a sociedade bem como também contribuir para a redução de atos de corrupção. Pode-se evidenciar um movimento social no qual a sociedade mostra um desejo de acompanhar os atos realizados pela administração pública. Essa necessidade torna-se mais evidente com as recentes mobilizações nos últimos anos com milhares de pessoas indo as ruas solicitando o fim da corrupção. Essa cobrança está associada a necessidade de maior “visibilidade” e conseqüentemente maior acesso a informações dos atos e gastos efetivados pelo governo.

Essa necessidade não é diferente na área de gestão de projetos, pois nas instituições públicas muitos dos atos que envolvem necessidades e interesses da sociedade são realizados por meio de projetos. Dessa forma, para que haja uma gestão de projetos transparente faz-se necessário que os gestores possibilitem uma maior participação do cidadão na escolha, gestão e controle.

No entanto, não é esta a prática mais comum atualmente na gestão pública brasileira, pois o que pode ser usualmente observado é um baixo número de organizações que disponibilizam canais de acesso a informação eficientes quanto ao andamento dos seus projetos. Uma evidência disso pode ser vista na pesquisa de Santos e Kreutz (2015) que trazem indícios de uma baixa transparência nos projetos públicos do PAC da cidade de Porto Alegre.

No contexto da gestão pública, a área de gestão de projetos ainda carece de transparência ativa. O desejável na gestão de projetos do poder público seria a divulgação de forma espontânea (independentemente de qualquer solicitação) de todas as etapas do processo de elaboração e execução dos seus diferentes projetos. No entanto, essa prática não é rotina das instituições públicas, pois as mesmas, em sua maioria, buscam divulgar apenas as informações financeiras e orçamentárias, conforme obrigações definidas por lei. Esse cenário vem criando uma oportunidade propícia para propagação de atos de fraudes e corrupção no setor público. Isso pode ser percebido através das frequentes notícias que são publicadas pela mídia e que qualificam nosso país como um Estado com alto grau de corrupção em projetos públicos. No “Índice de Percepção de Corrupção 2015”, organizado pela ONG Transparência Internacional (TI), que lista os países baseados numa escala de zero (altamente corrupto) a 100 (muito transparente) o Brasil está no 76º lugar entre 168 países participantes da pesquisa.

Destaca-se aqui a importância da transparência uma vez que a mesma pode estimular a participação e o controle social e conseqüentemente fortalecer o processo de participação democrático e cidadão. A mesma será considerada no presente estudo como uma condição necessária para que a comunidade possa exercer seu controle social e participar do processo político da gestão dos projetos públicos, bem como da escolha dos mesmos. Somente dessa forma o setor público irá construir projetos públicos que atendam às necessidades da sociedade e que sejam eficientes e efetivos. Segundo Jacobi (2006), para alcançar mudanças na participação e controle social há a necessidade de transformações institucionais que garantam acessibilidade e transparência da gestão. Porém de acordo com as evidências obtidas na pesquisa de Khagram, De Renzio e Fung (2013), as relações entre transparência fiscal, participação e prestação de contas são, de maneira geral, fracas, erráticas, incompletas e difíceis de isolar dos fatores idiossincráticos. Isto claramente representa um desafio para os indivíduos e organizações interessados na promoção da transparência.

### **3 A PARTICIPAÇÃO E O CONTROLE SOCIAL NO SETOR PÚBLICO**

Por lidar com um Estado tradicionalmente patrimonialista e que sempre manteve relações simbióticas e corporativas com grupos privilegiados pode-se dizer que no Brasil as oportunidades de participação social em projetos públicos e políticas públicas, como forma de oportunizar uma participação mais democrática nas decisões e ações públicas, têm sido duramente conquistadas pela sociedade civil com o passar dos anos. Historicamente o Brasil conta com uma promíscua relação entre o público e o privado. As conquistas sociais democraticamente construídas foram sempre difíceis.

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

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

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

Para Alencar (2010), o conceito de participação social é considerado como uma tarefa complexa e que só se concretiza por meio da prática social onde o sujeito esteja disposto a participar de transformações culturais e ideológicas da sociedade. Na construção do processo de gestão pública mais democrática e com maior participação e controle social, junto da esfera pública, parece fundamental a participação ativa dos cidadãos, pois ela possibilita uma cooperação social mais intensa e uma maior integração das políticas públicas com os anseios da sociedade. Dessa forma, a participação deixa de ser um mero coadjuvante e passa a ser concebida como intervenção social periódica e planejada, uma vez que é realizada ao longo de todo o processo de formulação e implementação de políticas públicas. O sentido da participação e controle social está, por sua vez, fundado na ideia do desenvolvimento de uma “cultura cívica”, que pressupõe comunidades atuantes e participativas em todo o processo de formulação e implementação de políticas públicas. Isso não é diferente quando se trata de projetos públicos e programas.

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

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

Além disto, parece ser necessário que todos os múltiplos elementos do ciclo da prestação de contas estejam presentes para que a transparência e o controle social tenham maiores impactos. Simplesmente disponibilizar a informação em domínio público ou abrir espaço para a participação da sociedade não garante que estes serão sabiamente utilizados (KHAGRAM, DE RENZIO e FUNG, 2013).

#### **4 O CONTROLE SOCIAL E A TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



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

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

Para Braga (2011), o Controle Social tem por objetivo:

Assegurar ou ampliar os direitos sociais aos cidadãos ou àquelas comunidades, antes excluídas desses direitos. Manifesta-se quando estimulam-se os cidadãos ao aprendizado da cidadania e a serem sujeitos ativos. (BRAGA, 2011, p. 53)

No entanto, não é possível ao cidadão desempenhar seu direito democrático de participação social se as instituições públicas não forem transparentes. Para Silva (2011, p.4), “quanto mais efetiva e ampla a publicidade dos atos e gastos do governo, maior a eficiência da máquina pública e menores os riscos de corrupção, tendo em vista o caráter inibidor que a transparência possui”. Já na visão de Miragem (2011),

[...] o maior nível de informação estimula e qualifica, igualmente, a participação da população nos processos de conhecimento e decisão, por intermédio da internet. Trata-se, em última análise do surgimento de uma democracia informacional, caracterizada pela redução da distância entre a Administração e o administrado em face, especialmente, da menor complexidade e maior acessibilidade do cidadão em sua interlocução com o Poder Público.

Desse modo, pode-se evidenciar que o princípio da publicidade é um importante e prescindível instrumento para possibilitar o adequado processo de controle social, que pode ser visto como essencial em uma sociedade democrática. A literatura sobre a transparência aconselha que as organizações devem ser transparentes para aumentar o grau de confiança (RAWLINS, 2008). Dito isso, pode-se perceber que o controle social também pode ser visto como um mecanismo de prevenção da corrupção e como consequência fortalecendo o processo democrático da cidadania.

Para que o cidadão possa exercer em sua plenitude a participação popular e controle social, faz-se necessário que os instrumentos do princípio da publicidade, junto com o de acesso à informação, sejam efetivamente colocados em prática. Dessa forma, a população poderá exercer o seu poder participativo e conseqüentemente controlador as ações do Estado. A publicitação e fornecimento de informações, por parte das instituições públicas, nada mais é que a busca de um meio de governar de forma mais transparente, com o objetivo de conseguir a minimização de desvios de conduta, bem como também atos de negociações fraudulentas.

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

A participação popular e o controle social pode ser visto como um instrumento que busca a atingir uma redução das irregularidades e melhora da resolução de problemas. Assim sendo,

se torna mais eficiente e eficaz o gerenciamento e a execução de políticas públicas além de trazer mais transparência e clareza, e gerando maior fiscalização em relação às atividades desenvolvidas pelos órgãos do setor público. A importância da transparência das instituições públicas para o processo de democratização e participação social é reforçada por Park e Blenkinsopp (2011), quando mostram que uma adequada transparência aumenta significativamente a confiança do cidadão. Logo, isso aponta a importância da transparência uma vez que atualmente existe um elevado descrédito da sociedade frente as instituições públicas.

Três condições necessárias para que iniciativas de transparência tenham impacto podem ser encontradas na literatura. Primeiramente os cidadãos devem ser capazes de acessar e analisar a informação. Esta capacidade pode ser reforçada pela mídia, por experiências prévias de mobilização social ou intermediários que traduzem e comunicam a informação. Em segundo lugar, iniciativas de transparência e prestação de contas ganham força quando estão vinculadas à pressão eleitoral ou movimentos de protesto, invocando a necessidade de ação coletiva. Por fim, muitas iniciativas focam no papel do cidadão ao final do processo, no momento da implementação de políticas públicas de cuja formulação não participaram. Porém, cidadão que foram mobilizados nas etapas anteriores irão provavelmente se envolver mais no monitoramento (GAVENTA e MCGEE, 2013).

Ainda no âmbito internacional, é importante ressaltar a existência de um índice de transparência orçamentária, divulgado pelo *International Budget Partnership*. Neste índice, referente ao ano de 2015, o Brasil obteve a sexta colocação, dentre 71 países<sup>2</sup>. Dos 24 países que tiveram um bom resultado em termos de transparência orçamentária, apenas quatro (Brasil, Noruega, África do Sul e Estados Unidos) tiveram também um bom resultado em termos de participação e fiscalização (IBP, 2016). É no mínimo curioso confrontar esta posição em um *ranking* de transparência com os resultados obtidos pelo país no “Índice de Percepção de Corrupção 2015”, organizado pela ONG Transparência Internacional (TI), trazidos no capítulo anterior.

## 5 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de projetos públicos se diferencia das empresas privadas, pois apresenta inúmeras especificidades, características próprias e diferenciadas. No entanto, segundo Pinheiro e Rocha (2012), o setor público pode se apropriar de mecanismos de gestão de projetos, próprios do setor privado, em sua busca por eficiência, a fim de possibilitar a condução e monitoramento dos projetos públicos de modo a possibilitar visão geral a respeito do andamento e da situação de cada um deles.

Isso acaba fazendo com que as instituições públicas necessitem adotar prática diferenciadas para a gestão de projetos. Dessa forma, como o objetivo dessa pesquisa é analisar a transparência dos projetos públicos cabe aqui destacar brevemente algumas dessas restrições. Pode-se observar que apesar das especificidades que tem os projetos públicos, as instituições têm buscado utilizar práticas inovadoras na gestão de seus projetos de obras públicas com o objetivo de potencializar um melhor resultado (Osório 2005). Entretanto, devido a essas características próprias, o gerenciamento de projetos no setor público vem sendo um desafio, pois enfrentam aspectos muito peculiares do setor como, por exemplo, as trocas de dos gestores com certa frequência, os quais possuem ideologias e políticas diferentes e como consequência também tem prioridades diferentes em seu plano de governo e projetos, e as eleições.

Para Carneiro (2010), está evidente que as organizações públicas têm se esforçado cada vez mais para utilizar com mais intensidade as práticas de gerenciamento de projetos como ferramenta que possa auxiliar no processo de gestão dos projetos e consequentemente elevar o

---

<sup>2</sup> Nos relatórios disponíveis no site <http://www.internationalbudget.org>, os maiores ganhos em transparência fiscal foram realizados por países que estavam entre os menos transparentes quando inquiridos pela primeira vez.

grau de atingimento dos objetivos dos mesmos, bem como também buscar atingir um índice mais elevado de êxito na implementação das políticas públicas. Na visão de Pietro (2010), para garantir que um projeto tenha sucesso é necessário que os gestores sejam qualificados e que tenham capacidade para coordenar e geri-los aplicando técnicas, conhecimento e habilidades. Isso, segundo o autor, seria necessário para garantir que os projetos possam obter sucesso na sua execução.

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

## **6 MÉTODO DE PESQUISA**

Nessa seção, é apresentada a base metodológica que deu suporte a presente pesquisa. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de enfoque quantitativo e caráter exploratório. A opção por um enfoque quantitativo sustenta-se no fato de que o presente estudo busca analisar a influência da transparência dos projetos públicos na participação e no controle social. Com essa pesquisa pretende-se evidenciar empiricamente a existência de relação entre a transparência e a participação social segundo a percepção da comunidade acadêmica da UERGS. Na visão de Gil (1999) uma pesquisa é considerada exploratória quando visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto. Para Sampieri (1991), os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos.

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

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

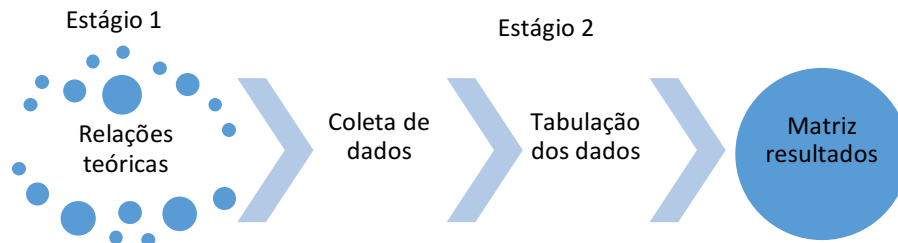
O roteiro do formulário foi composto dezoito afirmações divididas em três eixos, conforme Tabela 1. O Eixo 1 apresentou seis afirmações sobre a importância da transparência. As perguntas que foram definidas nesse eixo tiveram o objetivo de identificar, na percepção dos respondentes, as visões sobre a transparência e a redução da corrupção, a transparência como condição mínima e a transparência como necessária para a participação social. O Eixo 2



apresentou seis afirmações sobre a visão da transparência atual dos projetos públicos, especial a facilidade de acesso a informações detalhadas dos projetos, a preocupação da administração pública em realizar uma transparência efetiva e a percepção sobre ser suficiente a transparência feita pela administração pública atualmente. Já o Eixo 3 apresentou seis afirmações sobre a influência da transparência e a propensão de maior participação no controle social. As perguntas tiveram como objetivo identificar a propensão dos participantes a um maior envolvimento em controle social, caso houvesse uma transparência mais efetiva nos projetos públicos.

Para responder as afirmações foi apresentada uma escala de concordância sendo: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), não discordo nem concordo (3), concordo parcialmente (4), concordo totalmente (5), sendo permitido uma única marcação para cada afirmação e todas as afirmações eram obrigatórias. O formulário para coleta de dados foi disponibilizado impresso e online para a comunidade acadêmica da UERGS durante os dias oito a dezoito de abril de 2016. O total de respondentes válidos foi de 261 pessoas.

Figura 1 - Quatro passos de análise



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

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro passo do segundo estágio desta pesquisa foi realizado através da disponibilização do formulário online e físico para a comunidade acadêmica da Universidade. Foram coletados 290 questionários e 261 considerados válidos, em um universo de 4.260 possíveis participantes. A título de cálculo da amostra utilizou-se um grau de confiança de 95% e margem de erro 6% com resultado de amostra mínima de 254, logo pode-se afirmar que os resultados da pesquisa são representativos do universo em questão. Desse total de formulários respondidos 29 não foram considerados por problemas de preenchimento. Os mesmos foram desconsiderados por falta de preenchimento da concordância do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) ou por falta de preenchimento de alguma das afirmações do formulário. Como resultado final da coleta de dados a pesquisa obteve 261 questionários válidos. Desse total, 97 (37%) do sexo masculino e 164 (63%) do sexo feminino. Na proporção entre as categorias o resultado ficou em 60 (23%) professores, 75 (29%) técnicos administrativos e 126 (48%) estudantes. Quando analisado o grau de a instrução obteve-se os seguintes resultados: doutores 37, mestres 27, especialistas 33, superior completo 38, superior incompleto 117 e ensino médio 9.

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

**Tabela 1 – Percepção da Comunidade Acadêmica da UERGS em relação a  
Transparência e Controle Social**

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

(1) M = Média simples dos resultados das respostas dos participantes por afirmação  
(2) MD = Mediana: é o valor numérico que separa a metade superior de uma amostra de dados  
(3) DP = Desvio padrão das médias das afirmações  
(4) Var = Variância das afirmações  
(5) Média simples dos resultados das médias de cada eixo com base nas médias por afirmação

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

A partir das relações teóricas identificadas e dos dados coletados alguns resultados podem ser destacados. O primeiro aspecto analisado foi a importância da transparência em projetos públicos. Como resultado das seis afirmações apresentadas no Eixo 1, pode-se destacar que a maioria dos participantes considera importante a transparência nos projetos públicos, uma vez

que 89% dos pesquisados responderam que concordam parcialmente e totalmente com a afirmações. Nesse tema cabe destacar que a afirmação B4 “*É necessário que a administração pública seja transparente em todas as fases da execução dos projetos públicos.*” que apresentou o mais elevado grau de concordância, com índice de 98,47% das respostas entre concordo parcialmente e concordo totalmente. Ainda nessa dimensão cabe salientar a afirmação B6 “*A transparência é necessária para maior participação social*”, objeto da presente pesquisa, uma vez que 88,89% concordam parcialmente e totalmente com a mesma.

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

O segundo aspecto da presente pesquisa aborda afirmações em relação a visão dos participantes quanto a atual transparência dos projetos públicos, representada pelo Eixo 2. Nessa dimensão cabe destacar que apenas 20% dos participantes concordam parcialmente ou totalmente com as afirmações. Dessa forma, pode-se perceber que existe uma insatisfação dos participantes quanto ao nível de transparência dos projetos públicos na atualidade. Quando analisado categoricamente os resultados pode-se perceber que a categoria dos professores apresentou o menor resultado de concordância com as afirmações ficando em apenas 9% as respostas dos que concordam parcialmente ou totalmente com as afirmações. Não é possível inferir, com base nesses resultados, mas talvez seja possível que haja uma influência no grau de instrução frente a uma maior ou menor satisfação com o nível de transparência atual dos projetos públicos.

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

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

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

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

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

**Tabela 2 - Teste T- Teste de diferença de médias**

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

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

Conforme apresentado acima, nas afirmações B3 e B6 não foram evidenciadas diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes categorias, empregando-se o Teste t de Student, com 95% de confiança. Logo, na UERGS, não foram encontradas evidências que professores, técnicos administrativos e alunos possuam uma percepção diferente em relação a transparência como condição mínima na gestão de projetos públicos e a transparência como necessária para uma maior participação social. Porém, na questão D4 foram encontradas evidências que alunos e não alunos e graduados e não graduados possuem uma percepção diferente em relação ao aumento da transparência e a propensão para uma maior participação no controle social. A média das respostas dos alunos (M = 4,00) e não alunos (M = 3,74) é estatisticamente diferente e aponta que os alunos são mais propensos ao maior envolvimento com o controle social a partir de um aumento da transparência dos projetos públicos. De fato, conforme já levantado na pesquisa de Khagram, De Renzio e Fung (2013), as respostas das

peças à disponibilização de informação são inseparáveis dos seus interesses, desejos, recursos, capacidades cognitivas e contextos sociais,

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

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Resgata-se que, conforme apresentado no capítulo de método, e em função da característica exploratória e da definição da amostra por conveniência utilizadas neste estudo, não se pode fazer afirmações conclusivas ou definitivas sobre os resultados da pesquisa. No entanto, pretendeu-se contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico, particularmente da gestão de projetos públicos, fornecendo informações e base de indícios necessários para uma melhor compreensão da influência da transparência no controle social.

No percurso deste capítulo, apresentou-se as principais considerações finais e limitações. Optou-se pelo caráter exploratório para esta pesquisa devido baixo número de estudos voltados ao tema desse trabalho e também por ainda existir pouco material publicado acerca do assunto no Brasil. Como análise complementar, sugere-se aplicar a mesma pesquisa em instituições



privadas ou para indivíduos que não tenham vínculo com a área pública, a fim de verificar se os resultados serão similares.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, D.; SWEENEY, D.; WILLIAMS, T. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2nd ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ALENCAR, H. F. Participação social e estima de lugar: Caminhos traçados por jovens estudantes moradores de bairros da regional III da cidade de Fortaleza pelos mapas afetivos. **Dissertação** (mestrado), Universidade Federal do Ceará. Programa de Pós- Graduação em Psicologia. Fortaleza – CE, 2010. Disponível em:<[http://www.teses.ufc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4848](http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4848)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

ALVES, J. C. M. A participação social a partir do Programa Federal Territórios da Cidadania: o caso do território do Cariri/CE. **Dissertação** (mestrado), Universidade Federal do Ceará. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável. Juazeiro do norte – CE, 2013. Disponível em:<[http://www.teses.ufc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=9842](http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=9842)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRAGA, A. A gestão da informação, 2011. Disponível em: <[http://www.ipv.pt/millennium/19\\_arql.htm](http://www.ipv.pt/millennium/19_arql.htm)>. Acesso em: 20 abril. 2016.

CARNEIRO, M. F. S. Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2010.

CRUZ, C.F. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Rev. Adm. Pública** vol.46 no.1 Rio de Janeiro, RJ, Jan./Fev. 2012

FERNANDES, E. L. Transparência e controle social: o caso do Conselho de Alimentação Escolar de Mato Grosso do Sul. Brasília, DF: ESAF-DIREC, 2010.

FIGUEIREDO, V.S; dos SANTOS, W. J. L. Transparência e controle social na administração pública, 2013.

GAVENTA, J; MCGEE, R. The Impact of Transparency and Accountability Initiatives. **Development Policy Review**, 31: s3–s28, 2013. doi: 10.1111/dpr.12017

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

GUADAGNIN, A. A transparência da gestão pública: uma análise da sua concretização em Porto Alegre, Canoas e Novo Hamburgo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, RS, 2011.

IBP (International Budget Partnership). **Open Budget Survey 2015**. Washington (2016), <http://www.internationalbudget.org/>.

JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

JOHNSTON, M. **Agentes públicos, interesses particulares e democracia sustentável: Quando política e corrupção se unem**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2002.

JÚNIOR, T. M. O.; JORDÃO, C. S.; JUNIOR, J. L. P. C. Transparência, monitoramento e avaliação de programas no Brasil: em busca de opacidades que podem restringir o exercício do controle social. **Revista do Serviço Público**, Brasília 65 (1): 25-47 jan/mar 2014.

KHAGRAM, SANJEEV; DE RENZIO, PAOLO; FUNG, ARCHON. **Overview and Synthesis: The Political Economy of Fiscal Transparency, Participation, and Accountability around the World**. In *Open Budgets: The Political Economy of Transparency, Participation, and Accountability*, edited by Khagram Sanjeev, Fung Archon, and De Renzio Paolo, 1-50. Brookings Institution Press, 2013.  
<http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt1262zx.3>.

LLACA, Edmundo González. *La Corrupción: Patología Colectiva*. México: Arte Voce, S. A. de CV - INAP, 2005. Disponível em: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1680>. Acesso em: abril 2016.

LOPES, C. A. Acesso a informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos: literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Cadernos Finanças Públicas**, Brasília, DF, n. 8, p. 5-40, dez, 2007.

MIRAGEM, B. A nova administração pública e o direito administrativo. São Paulo, SP: **Revista dos Tribunais**, 2011.

NASCIMENTO, L.P. (2011). A Transparência dos Portais Brasileiros de Transparência Pública: Um Estudo de Três Casos. **Dissertação** (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Revista de Administração da FATEA - RAF Revista de Administração da Fatea, v. 6, n. 6, p. 93-102, jan./jul., 2013.

NEL, H. *A project management approach to the implementation of development programmes within the local government sphere: an empirical analysis*. Development Southern Africa, 2001.

ÓSORIO, F. M. (2005) Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, n. 1.

PARK, H.; BLENKINSOPP, J. The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. **International Review of Administrative Sciences**, (2011).

PETERS, G. B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em: abril. 2016.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**. Brasília 63 (2): 199-215 abr/jun 2012.

PIERTRO, A. Gestão de Projetos. Disponível em: <<http://www.gp3.com.br>>. Acessado em: março de 2016.

PIRES, A. K. **Gestão pública e desenvolvimento: Desafio e perspectivas**. Brasília, DF: Ipea, 2011.

RAWLINS, B.L. *Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust*. **Public Relations Journal** 2(2): 1–21, 2008.

RODRIGUES, S.L. Mídia, Informação e Transparência construindo a Cidadania Contra a Corrupção no Maranhão. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho da II Conferência Sul-Americana e VII Conferência Brasileira de Mídia Cidadã, 2011.

ROSA, M. O. Gerenciamento de projetos de governo – PMI-DF – PMInforma, n.V, 10 maio, 2007.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da lei de responsabilidade fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v.1, n.1, p.48-61, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B.. **Metodologia da pesquisa**. Tradução de Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. *Metodologia de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

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

SANTOS, J. L. L. **Transparência regulatória e controle social: experiências exitosas em regulação na América Latina e Caribe**. Brasília, DF: Ed. Alia Opera, 2012.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, SP: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.

SILVA, E. L. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, M. D. de C. **Exercício pelo da cidadania: a transparência como instrumento de controle social**. 2011. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, Distrito Federal, 2011. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_44-155\\_156\\_157.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_44-155_156_157.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2016.