

APLICAÇÃO DA LÓGICA EMPRESARIAL EM PROJETOS DE GOVERNO ELETRÔNICO

Cássio Chagas Montenegro Duarte¹

Resumo

O objetivo deste trabalho foi identificar dentre os fatores críticos de sucesso dos modelos “Triângulo de Ferro” e “Estrutura Diamante”, aqueles que são mais utilizados nos projetos de Governo Eletrônico da Administração Pública do Estado de São Paulo. O desenvolvimento da pesquisa, do tipo levantamento, baseou-se na abordagem metodológica quantitativa. A coleta dos dados ocorreu mediante questionários autoaplicáveis. Os resultados obtidos permitem constatar a aplicação de uma lógica empresarial nos projetos da Administração Pública mediante a utilização dos mesmos indicadores de desempenho trazidos da iniciativa privada e aplicados nos projetos de Governo Eletrônico do Estado de São Paulo. A transposição de modelos de gestão do setor privado para o público não é trivial, pois as particularidades inerentes de cada setor devem ser consideradas. Portanto, os resultados obtidos na pesquisa estão alinhados à melhoria da prestação dos serviços ao cidadão, baseada em princípios gerenciais praticados pelo mercado, voltados a resultados e eficiência.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos de TI, Fatores críticos de Sucesso em Projetos, Governo Eletrônico.

Abstract

The objective of this study was to identify among the critical success factors of the models "Iron Triangle" and "Diamond Structure", those that are most commonly used in e-government projects of the Public Administration of the São Paulo State. The development of research, survey type, was based on a quantitative approach. Data collection occurred by self reported questionnaires. The results help determine the application of business logic in the projects of public administration through the use of these performance indicators brought the private sector and applied in Electronic Government projects of the State of São Paulo. The implementation of private sector management models for the public is not trivial, because the inherent characteristics of each sector should be considered. Therefore, the results obtained in the research are aligned to improving the delivery of services to citizens, based on management principles practiced by the market, geared to results and efficiency.

Keywords: IT Project Management, Critical Factors of Success Project, e-government.

1 Introdução

Nos projetos de Tecnologia da Informação (TI) há diversas combinações possíveis de indicadores, que dependem fundamentalmente dos fatores críticos de sucesso adotados. A escolha desses indicadores torna-se relevante para o aprimoramento dos resultados obtidos pelo gerenciamento de projetos, particularmente nos projetos de

¹ Especialista de informática na Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo, Doutorando em Tecnologias da Inteligência e Design Digital (TIDD) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP; e-mail: mtnegro87@hotmail.com.

Governo Eletrônico (e-Gov) da Administração Pública do Estado de São Paulo, englobados no escopo desta pesquisa.

Conforme Fugini et al. (2005), um dos principais motores do e-Gov tem sido a expectativa da redução de custos por meio da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que também atuam para atingir um maior grau de eficiência na simplificação e na integração dos serviços oferecidos aos cidadãos e empresas.

O estágio atual de maturidade atingida pelas tecnologias de Internet e o desenvolvimento alcançado pelas TICs permitem à Administração Pública adotar uma abordagem orientada ao cidadão e às empresas, fornecendo serviços públicos organizados em torno dos seus interesses.

O escopo da pesquisa foi delimitado pela categoria Administração de Governo Eletrônico do Estado de São Paulo, envolvendo as funções de produção de serviços disponibilizados na Internet para os cidadãos, denominado em inglês, *Government to Consumer* (G2C). Também pertencem ao escopo da pesquisa os serviços disponibilizados na Internet pelo governo estadual às empresas operadoras de serviços públicos, ou *Government to Business* (G2B) tais como: hídricos, de limpeza urbana, sanitários, escolares, de administração judiciária e de segurança pública.

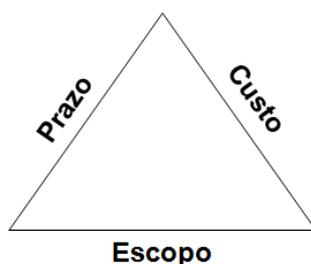
2 Referencial Teórico

Atualmente os projetos são considerados mais do que soluções de problemas técnicos. Pois, projetos bem-sucedidos fomentam novos negócios à empresa. Além disso, o gerenciamento de projetos promove melhorias alinhadas às metas da organização, por meio de um conjunto de ferramentas (BERSSANETI et al., 2008). Contudo, o gerenciamento de projetos ultrapassada a função de um conjunto de ferramentas, pois se trata do gerenciamento orientado a resultados (GRAY; LARSON, 2006).

2.1 “Triângulo de Ferro”

Segundo Atkinson (1999), o “Triângulo de Ferro” ou “Tripla Restrição” continua atual. Trata-se de um modelo em forma de triângulo equilátero, cuja alteração em qualquer um dos lados, afeta igualmente os demais. Os lados simbolizam as restrições de custo, prazo e escopo. Conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - O “Triângulo de Ferro” do Gerenciamento de Projetos.



Fonte: Atkinson (1999).

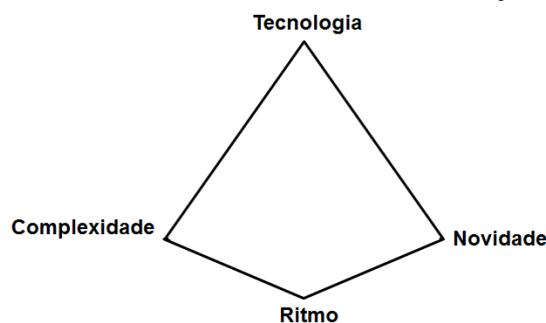
Qualquer deformação do triângulo representa a perda de qualidade do projeto. Portanto, o equilíbrio entre os lados deve ser perseguido, pois representa a correlação de força entre as restrições de custo, prazo e escopo para o sucesso do projeto.

2.2 Estrutura Diamante

Entretanto, o sucesso do projeto não pode ser definido somente pelos critérios do “Triângulo de Ferro”, pois representam uma visão de curto prazo. Assim, Shenhar e Dvir indicaram critérios para o longo prazo, baseados no sucesso do negócio e na eficiência da execução do projeto. Os autores consideraram também as influências dos principais interessados no projeto, os *stakeholders*. Desse modo, propuseram uma avaliação mais abrangente, que contemplasse cinco aspectos: eficiência operacional, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e preparação para o futuro.

Shenhar e Dvir expandiram a teoria da contingência, baseada na incerteza, complexidade e ritmo do projeto e incluíram dois novos tipos de incerteza: mercado e tecnologia. Assim, criaram o modelo “Diamante” com quatro critérios de sucesso: novidade, tecnologia, complexidade e ritmo. Conforme representado na Figura 2.

Figura 2 - A “Estrutura Diamante” do Gerenciamento de Projetos.



Fonte: Shenhar e Dvir (2007).

O modelo “Diamante” permite aos gerentes identificar os riscos e oportunidades dos projetos, além de eventuais desalinhamentos entre o estilo gerencial empregado na execução do projeto e o estilo gerencial que seria mais adequado.

2.3 O Governo Eletrônico no Estado de São Paulo

A presença do Estado na Internet para prestar serviços públicos eletrônicos aos cidadãos e empresas foi definida, neste trabalho, como Governo Eletrônico.

O Governo Eletrônico contribuiu potencialmente para o estabelecimento de um modelo de Estado baseado na transparência, regulação e gerenciamento, além de ser uma ferramenta para o exercício da cidadania (MORA, 2005).

Na década de 1990, o governo brasileiro implantou, com êxito, um plano de estabilização monetária que teve implicações diretas e indiretas sobre o setor público. Os estados não mais puderam utilizar subterfúgios, como nos tempos de alta inflação, para equilibrar despesas à receita. Pois, ocorreram situações em que as despesas com pessoal alcançaram percentuais superiores a 90% das receitas estaduais. Neste contexto, verificou-se um déficit primário em nível estadual de 0,58% do Produto Interno Bruto (PIB) em 1996. Simultaneamente, uma parte significativa da dívida estadual, indexada à taxa de juros básica, fixada pelo Banco Central, cresceu devido à política monetária restritiva praticada pelo governo federal e fez com que a dívida dos estados alcançasse 20% do PIB brasileiro, em 1996.

Para Mora (2005), a deterioração da situação fiscal e financeira estadual motivou o governo federal a propor, em 1996, a renegociação da dívida estadual no escopo de um abrangente Programa de Reestruturação Fiscal e Financeira Estadual. A necessidade de se obter o equilíbrio das finanças públicas no Estado de São Paulo fez com que o ex-governador Mário Covas instituisse mecanismos de controle e contabilização das informações econômico-financeiras do Estado. Desse modo, alguns princípios estratégicos foram adotados para guiar o processo de mudança e modernização. Ainda segundo Mora, em 1996 foi aprovado um empréstimo de US\$ 500 milhões concedido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) à União, cuja finalidade era a reestruturação fiscal dos estados e o incentivo a modernização fiscal mediante o Programa Nacional para Modernizar a Administração Fiscal Estadual (PNAFE). A consequência dessa reestruturação foi a reversão do déficit fiscal dos estados em um superávit primário, que representou a contribuição de 1,0% do PIB em 2004, no esforço

fiscal do setor público brasileiro. A utilização intensiva das TICs, no âmbito estadual, permitiu um controle mais efetivo das receitas e despesas. Dessa forma, os resultados obtidos pelo PNAFE ultrapassaram as expectativas iniciais e contribuíram para a expansão do Governo Eletrônico.

O Governo do Estado de São Paulo, por meio do Decreto no 40.566, de dezembro de 1995, implantou na Administração Pública, a partir de janeiro de 1996, o Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios (Siafem/SP), cuja arquitetura baseia-se num núcleo de contabilidade pública, que se inter-relaciona com os subsistemas de administração financeira, orçamento e dívida pública. Outro importante sistema de gestão informatizado implantado na Administração Pública do Estado de São Paulo foi a Bolsa Eletrônica de Compras (CARDOSO, 2004).

Conforme Secco (2002), somente três estados dispunham de sítios eletrônicos na Internet, em 1997. Mas, a partir de 2002, todos os estados brasileiros possuíam páginas publicadas na Internet, onde disponibilizavam serviços e informações.

As iniciativas de reforma e modernização do setor público brasileiro ampliaram-se a partir do esgotamento do modelo de gestão burocrática com forte intervenção estatal.

Para Diniz et al. (2009), a reforma da gestão pública teve como meta a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão. Assim, fundamentou-se em princípios gerenciais praticados pelo mercado, voltados a resultados e eficiência, incorporados aos ideais da gestão pública.

Em 2001, a Organização das Nações Unidas (ONU) e a *American Society for Public Administration* (ASPA) realizaram uma pesquisa [ONU/ASPA (2001)] a fim de avaliar o estágio no qual o Governo Eletrônico se encontrava nos países membros.

A partir dessa pesquisa, surgiram critérios de avaliação dos serviços e informações disponibilizadas na Internet, agrupados em cinco categorias:

- *Emerging presence*: os sítios eletrônicos governamentais com presença formal na Internet apresentam informações estáticas básicas, sem possibilidade de interação com o cidadão;

- *Enhanced presence*: o conteúdo dos sítios eletrônicos é mais dinâmico, com instrumentos de busca, possibilidade de troca de mensagens eletrônicas, atualizações periódicas ao conteúdo do sítio e ligações virtuais para outros sítios do governo;

- *Interactive presence*: as páginas governamentais são frequentemente atualizadas e os sítios eletrônicos disponibilizam serviços aos cidadãos, como: área disponível para comentários e envio de formulários eletrônicos;

- *Transactional presence*: sítios eletrônicos governamentais mais seguros com mecanismos de senhas permitem o envio e recebimento de mensagens por parte dos cidadãos, além de reconhecimento da assinatura digital;

- *Seamless presence*: representa a transposição das fronteiras virtuais entre diferentes ministérios, agências e órgãos por meio da integração de seus sítios eletrônicos governamentais num único portal de informações e serviços.

O Governo Eletrônico no Brasil foi classificado na categoria de *transactional presence* no estudo da ONU. No ranking baseado em infra-estrutura disponível, o Brasil classificou-se em 18º lugar, em uma amostra de 132 países. Segundo a pesquisa, a maioria dos países membros estaria concentrada nos estágios intermediários: *enhanced presence* (37%) e *interactive presence* (35%). Uma parcela menor desses países estaria concentrada nas categorias extremas da amostra: *emerging presence* (18%) e *transactional presence* (10%). Nenhum país atingiu o último estágio, o *seamless presence*. Na maior parte dos países observa-se um esforço de intensificação do Governo Eletrônico na Administração Pública.

3 Metodologia da Pesquisa

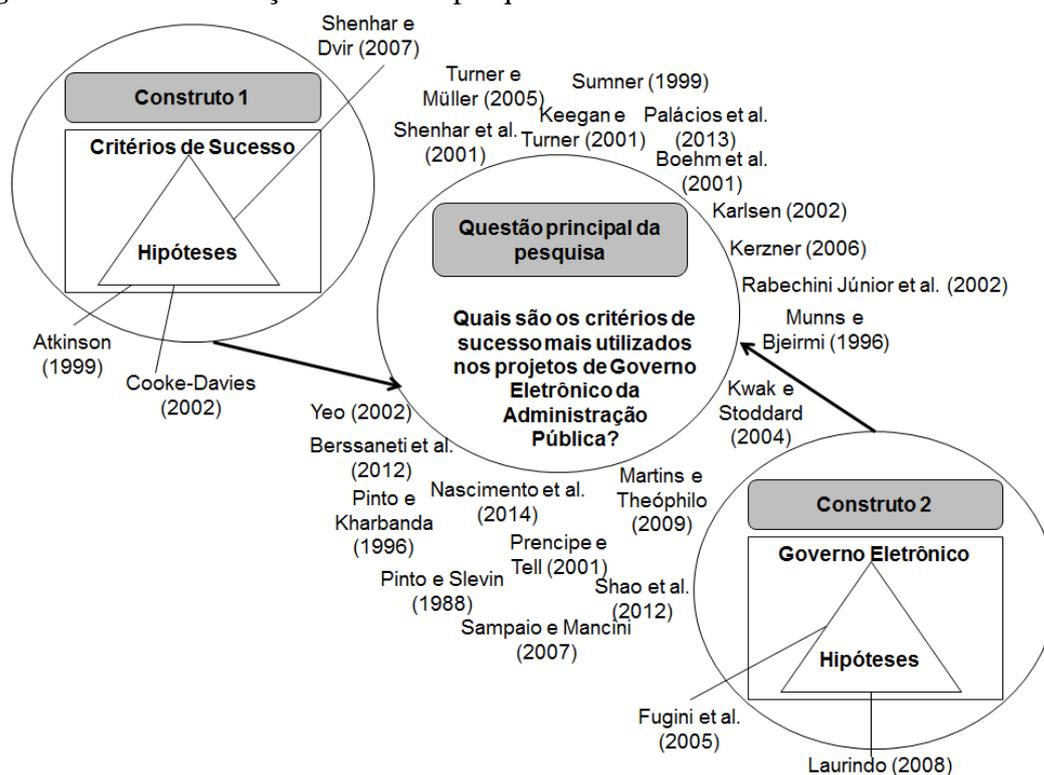
O desenvolvimento da pesquisa, do tipo levantamento (*survey*), baseou-se na abordagem metodológica quantitativa, a fim de identificar os indicadores de sucesso mais utilizados em projetos de Governo Eletrônico da Administração Pública do Estado de São Paulo. As unidades de análise da pesquisa foram os gestores de projetos de TI, responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas de informação à Administração Pública do Estado de São Paulo. A coleta dos dados ocorreu mediante questionários autoaplicáveis, compostos de três blocos. As questões dos questionários foram respondidas na presença do pesquisador, que esteve à disposição dos entrevistados para solucionar as dúvidas relacionadas ao preenchimento do instrumento de medida da pesquisa. Dessa forma, realizou-se a coleta das evidências em campo, que serviram de subsídio à análise crítica dos resultados. Em seguida, foram realizadas inferências e finalmente as considerações finais.

O Bloco 1 do questionário autoaplicável trata da experiência prática, e da função exercida pelo entrevistado nos projetos da empresa. O Bloco 2 associa-se com a avaliação dos modelos: “Triângulo de Ferro” e “Diamante”. O Bloco 3 avalia o modelo de Governo Eletrônico.

A amostra da pesquisa foi constituída por gestores envolvidos em projetos de desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação para a Administração Pública do Estado de São Paulo. Entre os entrevistados, 53% exercem funções gerenciais em projetos, 8% realizam atividades de seleção ou priorização dos projetos, 29% atuam no monitoramento ou execução de atividades relacionadas aos projetos e 10% trabalham na alocação de recursos para os projetos.

Para responder às questões da pesquisa foram testados os fundamentos conceituais do questionário baseado em cinco hipóteses, formuladas a partir da questão principal, mediante dois construtos, representados na Figura 3

Figura 3 - Fundamentação teórica da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4 Análise dos Resultados

A seleção dos respondentes seguiu o critério de amostragem por conveniência, não aleatório, cuja amostra foi composta por cinquenta gestores de TI responsáveis por projetos da Administração Pública do Estado de São Paulo. Todos os questionários

distribuídos retornaram preenchidos, portanto, nenhum deles foi descartado por apresentar informações incorretas.

Os gestores entrevistados selecionaram os indicadores de sucesso mais utilizados nos seus últimos projetos de Governo Eletrônico ao responderem treze questões fechadas, do segundo e terceiro blocos do questionário autoaplicável. Ademais, os entrevistados também poderiam incluir novos indicadores, caso preenchessem a única questão aberta do questionário. A consolidação dos resultados obtidos, a partir das respostas coletadas, pode ser visualizada na Tabela 1, na qual os indicadores de sucesso foram classificados em ordem decrescente de utilização.

Tabela 1. Indicadores dos projetos de Governo Eletrônico de São Paulo

Indicador	Ocorrência	(%)
Tecnologia	46	16,04
Escopo	45	15,36
Prazo	44	15,02
Novidade	37	12,63
Ritmo	37	12,63
Complexidade	31	10,58
Orçamento	28	9,56
Qualidade	7	2,40
Satisfação do cliente	6	2,04
Retorno financeiro	2	0,68
Usabilidade	2	0,68
Desempenho	1	0,34
Serviços implantados	1	0,34
Avaliação do gerente de projetos	1	0,34
Qualificação do fornecedor	1	0,34
Disponibilidade	1	0,34
Portabilidade	1	0,34
Benefício social	1	0,34

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A tecnologia foi o indicador mais utilizado nos projetos pesquisados, com 16,04% de participação nas respostas. Esse indicador pertence aos fatores críticos de sucesso do modelo “Diamante”, proposto por Shenhar e Dvir.

Os dois outros indicadores mais utilizados, escopo (15,36%) e prazo (15,02%), pertencem ao modelo “Triângulo de Ferro” proposto por Atkinson. Portanto, houve uma alternância entre a utilização dos indicadores críticos de sucesso de ambos os modelos analisados, sem uma predominância claramente definida de um modelo sobre o outro.

Na etapa seguinte de preenchimento do questionário, os gestores atribuíram notas aos sete indicadores de sucesso com melhor classificação. A nova consolidação dos resultados foi apresentada na Tabela 2, na qual os indicadores foram classificados em ordem decrescente, de acordo com o resultado obtido pela somatória das notas atribuídas pelos gestores.

Tabela 2 - Somatória das notas atribuídas aos indicadores mais utilizados.

Indicador	∑ Notas
Escopo	170
Prazo	158
Ritmo	149
Tecnologia	144
Orçamento	136
Complexidade	128
Novidade	110

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A atribuição das notas – que variavam entre zero (sem importância), um (pouco importante), dois (importante), três (muito importante) e quatro (imprescindível) - causou a reclassificação dos indicadores, com a inversão de posições entre eles. A partir dessa reclassificação, foi possível estabelecer o conjunto de indicadores críticos de sucesso mais utilizados (Tabela 1) e com a maior somatória as de notas (Tabela 2): escopo, prazo, ritmo, tecnologia, orçamento, complexidade e novidade.

Finalmente os gestores responderam às questões fechadas, pertencentes ao último bloco do questionário, baseados nos critérios de avaliação das informações e serviços disponibilizados na Internet, agrupados em quatro categorias, criadas a partir da pesquisa realizada pela ONU e ASPA. Os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 3.

Tabela 3 - Categorias de desenvolvimento atual dos projetos de TI em Governo Eletrônico.

Categoria	Ocorrência	(%)
<i>Emerging Presence</i>	22	32
<i>Interactive Presence</i>	21	31
<i>Enhanced Presence</i>	17	25
<i>Seamless Presence</i>	08	12

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

As categorias de Governo Eletrônico dos projetos pesquisados na Administração Pública do Estado de São Paulo concentram-se em *emerging presence* (32%) e *interactive presence* (31%).

Dos cinquenta questionários distribuídos, vinte deles retornaram sem o preenchimento das categorias de serviços disponibilizados na Internet. Por esse motivo, foram selecionados cinco questionários, com as categorias em branco, e iniciada uma nova rodada de entrevistas com os gestores responsáveis, a fim de esclarecer os motivos dessa ausência de preenchimento.

Os cinco gestores declararam, durante as entrevistas, que seus projetos não disponibilizavam serviços eletrônicos diretamente aos cidadãos, ou empresas, por meio

da Internet. Ao invés disso, disponibilizavam a infraestrutura de TI necessária à criação desses serviços. Por esse motivo, haviam deixado em branco as questões relativas às categorias de serviços disponibilizados na Internet.

5 Conclusões

A maior parte dos cinquenta projetos de Governo Eletrônico da Administração Pública do Estado de São Paulo, pesquisados neste estudo, concentra-se em duas categorias de informações e serviços disponibilizados na Internet, criadas originalmente na pesquisa [ONU/ASPA (2001)] realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) e a *American Society for Public Administration* (ASPA):

- A categoria inicial *emerging presence*, na qual os sítios eletrônicos governamentais com presença formal na Internet apresentam informações estáticas básicas, sem possibilidade de interação com o cidadão, concentra 32% dos projetos;
- A categoria intermediária *interactive presence*, na qual as páginas governamentais são frequentemente atualizadas e os sítios eletrônicos disponibilizam serviços aos cidadãos, como: área disponível para comentários e envio de formulários eletrônicos, concentra 31% dos projetos pesquisados.

Os gestores entrevistados optaram por sete indicadores críticos de sucesso, pertencentes aos dois modelos estudados, como os mais utilizados em seus últimos projetos de Governo Eletrônico da Administração Pública do Estado de São Paulo: escopo (15,36%), prazo (15,02%) e orçamento (9,56%) do modelo “Triângulo de Ferro” proposto por Atkinson (1999), além de tecnologia (16,04%), ritmo (12,63%), novidade (12,63%) e complexidade (10,58%) do modelo “Estrutura Diamante”, de Shenhar e Dvir (2007).

Os setes indicadores mais utilizados que relacionam os elementos a serem considerados na implantação da metodologia de gerência de projetos e, portanto, pertencem aos fatores táticos do gerenciamento de projetos (RABECHINI JÚNIOR et al., 2002), tais como: recursos, custo, prazo, habilidades pessoais, cliente/equipe, comunicação, técnica e sistematização das atividades. Outros indicadores foram citados pelos gestores de projetos como críticos, porém com menor representatividade, tais como: qualidade (2,40%), satisfação do cliente (2,04%) e retorno financeiro (0,68%).

Percebe-se a aplicação de uma lógica empresarial nos projetos da Administração Pública mediante a utilização dos mesmos indicadores de desempenho trazidos da

iniciativa privada e aplicados nos projetos de Governo Eletrônico. Para Diniz et al. (2009), a transposição de modelos de gestão do setor privado para o público não é trivial, pois se deve considerar as particularidades inerentes de cada setor. Portanto, os resultados obtidos na pesquisa estão alinhados com a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão, baseada em princípios gerenciais praticados pelo mercado, voltados a resultados e eficiência (DINIZ et al., 2009).

Não foram citados na pesquisa indicadores críticos de sucesso de âmbito estratégico, que consideram a organização, e a implantação da metodologia de gerência de projetos, como uma nova opção de gerenciamento (RABECHINI JÚNIOR et al., 2002), tais como: vontade política dos envolvidos, adequação da estrutura organizacional, aproveitamento das abordagens existentes, implantações frustradas e planejamento de projetos.

Observa-se também que uma das constatações mais importantes da pesquisa de Rabechini Júnior et al. (2002) relativa a importância do patrocínio da alta administração no projeto, não foi citada como um indicador crítico de sucesso pelos gestores de TI da Administração Pública do Estado de São Paulo.

Referências

ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.

BARBOSA FILHO, D. F. **Governo Eletrônico – uma nova forma de gestão da administração pública para o século XXI**. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 2000. v. 3.

BERSSANETI, F.T.; CARVALHO, M.M.; MUSCAT, A.R.N. Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. **Revista Produção**, v. 22, n. 3, p. 405-420, maio/ago. 2012.

BOEHM, B.; GRÜNBACHER, P.; BRIGGS, R.O. **Developing Groupware for Requirements Negotiation: Lessons Learned**. IEEE Software, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova Gestão Pública: agora na agenda da América Latina, no Entanto. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 1, jan./mar. 2002.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Ed. Unwin Hyman, 1989. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203359648>.

CARDOSO, R. F. Um estudo sobre os resultados da utilização da Bolsa Eletrônica de Compras no Governo do Estado de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 4, p. 31-44, out./dez. 2004.

- CHAN, A. P. C.; CHAN, A. P. L. Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking : International Journal*, v. 11, p. 203-221, 2004.
- CLELAND, D.I. Project Stakeholder Management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. (eds.). **Project Management Handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 2 ed., p. 275-301, 1988.
- CLELAND, D.I.; KERZNER, H. **A project management dictionary of terms**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1985.
- COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 185-190, 2002.
- CRAWFORD, L. H. **Project management competence: The value of standards**. DBA Thesis, Henley-on-Thames: Henley Management College, 2001.
- DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. O Governo Eletrônico no Brasil: Perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./fev. 2009.
- DINIZ, V. A História do uso da Tecnologia da Informação na Gestão Pública Brasileira Através do CONIP – Congresso de Informática Pública. **X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santiago, oct. 2005.
- FUGINI, M.G.; MAGGIOLINI, P.; PAGAMICI, B. Por que é difícil fazer o verdadeiro “Governo-Eletrônico”. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p.300-309, 2005.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.
- GRAY, C. F.; LARSON, E. W. **Project Management: The Managerial Process**. 3rd. ed. McGraw-Hill, 2006.
- JHA, K. N.; IYER, K. C. Critical determinants of project coordination. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 314-322, 2006.
- KARLSEN, J.T. Project Stakeholder Management. **Engineering Management Journal**, v. 14, n. 4, p.19-24, 2002.
- KEEGAN, A.; TURNER, R.J. Quantity versus Quality in Project-Based Learning Practices. **Management Learning**, v. 32, n. 1, p. 77-98, 2001.
- KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2006.
- KWAK, Y.H.; STODDARD, J. Project risk management: lessons learned from software development environment. **Technovation**, v. 24, p. 915-920, 2004.
- LAURINDO, F.J.B. et al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.
- LAURINDO, F.J.B. **Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORA, M. Governo Eletrônico e aspectos fiscais: A experiência brasileira. **Texto para discussão**, n. 1089. Rio de Janeiro: IPEA, 2005.

MUNNS, A.K.; BJEIRMI, B.F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, v.14, n. 2, p. 81-87, 1996.

NASCIMENTO, T.C.; NETO, M.V.S.; MILITO, C.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, P.C.M. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 415-428, abr./maio/jun. 2014.

ONU/ASPA. **Benchmarking E-government: a global perspective**. New York, 2001.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **Modernising government: the way forward**. Paris: OECD Publishing, 2005.

PALÁCIOS, S.M.; SERRA, F.A.R.; KNISS, C.T.; SERRA, B. Liderança em gestão de projetos: um estudo bibliométrico e bibliográfico para compreensão do campo de estudo. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 29-48, ago. 2013.

PINHO, J.A.G. Investigando portais de Governo Eletrônico de Estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 471-493, maio/jun. 2008.

PINTO, J.K.; KHARBANDA, O.P. **How to fail in project management: without really trying**. United Kingdom: Elsevier Science Ltd, 1996.

PINTO, J.K.; SLEVIN, D.P. Critical Success Factors in **Effective Project implementation**. **Project management handbook**, [S.l.: s.n.], 1988.

PRADO, O. **Governo Eletrônico e Transparência: a publicização das contas públicas das capitais brasileiras**. 2004. 180 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2004.

PRENCIPE, A.; TELL, F. Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. **Research Policy**, [S.l.: s.n.], v.30, p. 1373-1394, 2001.

RABECHINI JÚNIOR, R.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v.12, n. 2, p. 28-41, 2002.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SECCO, A. F. **Governo Eletrônico e as administrações tributárias estaduais brasileiras: Terceiro Benchmarking** — 2002. Brasília: Ministério da Fazenda, 2002.

SHAO, Z.; FENG, Y.; HU, Q. How leadership styles impact enterprise systems success throughout the lifecycle: a theoretical exploration. **IEEE Computer Society, 45th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2012.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Pergamon Long Range Planning**, v.34, p. 699-725, 2001.

SHENHAR, A.J.; DVIR, D. **Reinventando gerenciamento de projetos: A abordagem diamante ao crescimento e Inovação bem-sucedidos**. Harvard Business School Press, 2007.

SUMNER, M. Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. **Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research**, p. 297-303, 1999.

TURNER, J.R.; MÜLLER, R. On the nature of the project as a temporary organization. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 1-8, 2003.

TURNER, J.R.; MÜLLER, R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. **Project Management Journal**, June 2005.

YEO, K.T. Critical failure factors in information system projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 241-246, 2002.