



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEU IMPACTO PARA A EFICÁCIA E EFETIVIDADE  
NO PROGRAMA INOVAR DO CONFEA**

**Atila Feitosa Castelo Branco Dantas, Fernando Fagundes De Sousa, Helliton Silva ,  
Rosângela Simonetti**

**[RELATO TÉCNICO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas**

# O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEU IMPACTO PARA A EFICÁCIA E EFETIVIDADE NO PROGRAMA INOVAR DO CONFEA

## Resumo:

A presente pesquisa, em ensaio acadêmico, busca estabelecer nexos teóricos e práticos a partir de estudo de caso do Programa de Inovação do Confea, Conselho Federal de Engenharia e Agronomia, parte integrante de seu Plano Institucional 2021/2023 (PIC). A análise está baseada em dados empíricos do projeto de inovação iniciado em 2021 e previsto para finalizar em 2026, tendo metodologia baseada em pesquisa documental e bibliográfica, de caráter exploratório, com análise qualitativa do material coletado. Diante da problemática de possibilidade de fim da obrigatoriedade de inscrição dos profissionais liberais nos conselhos de classe e a necessidade de busca de novo modelo de atuação, a alternativa seria a busca de soluções inovadoras a partir da visão sistêmica dos diversos *stakeholders* que integram o sistema profissional. O objetivo é avaliar se sua estratégia e implantação terá maior eficiência e eficácia se construído a partir de técnicas simplificadas de gestão de projetos, independentemente da metodologia, seja ela PMBOK, SCRUM ou mesmo PDCA. A hipótese é que, com o implemento da inovação, aliada ao gerenciamento de projetos, os resultados alcançados impactem positivamente na realização do programa, otimizando tempo, recursos e engajamento dos envolvidos.

**Palavras-chave:** Inovação. Gestão de projetos. Qualidade. Eficácia. CONFEA.

## Introdução

O Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea) é uma entidade autárquica especial, com personalidade jurídica pública, sendo a instância superior de fiscalização profissional dos serviços de engenharia, agronomia e geociências. O Confea integra um sistema organizado com grande capilaridade e possibilidade de atuação, composto pelos seus 27 conselhos regionais (Creas) e pela Caixa de Assistência dos Profissionais (Mútua). A soma destes entes, denomina-se Sistema.

Nos últimos anos, o Confea tem sofrido constantes pressões de órgãos de controle externo para revisar seu modo de atuação e mostrar resultados dos serviços que presta à sociedade. Das orientações e recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) podem ser citados os Acórdãos-TCU-Plenários: 96/2016, 1925/2019 e 303/2020; a Controladoria Geral da União (CGU) também realizou auditorias que corroboram para o entendimento, cita-se o Relatório Avaliação nº 823144/2020; e ainda pela Proposta de Emenda Constitucional nº 108/2019 (dispõe sobre a natureza jurídica dos conselhos profissionais, tendo sido retirada de tramitação em 02/09/2021 pela Mesa Diretora a pedido do Poder Executivo), que determinava o fim da obrigatoriedade de inscrição de profissionais em conselhos de classe e a transformação destes em pessoas jurídicas de direito privado, resultou ao Confea rever o seu modelo de atuação.

Não menos relevante, os índices de governança e gestão, conhecidos como

autodiagnóstico de Governança e Gestão (iGG), aplicado pelo TCU em 2017, 2018 e 2021, demonstraram a necessidade de adequação de operações e governança para garantir o alcance de resultados finalísticos, agindo em prol dos interesses da sociedade. Neste contexto, o órgão tem debatido o assunto com suas unidades regionais e vislumbrou a necessidade de criar um programa de inovação que promovesse ações colaborativas para solução de problemas do Sistema.

Em 2021, foi aprovado pelo Plenário do Confea seu PIC 2021/2023 (BRASIL, 2021), com 19 projetos, dentre os quais o Projeto 13 – Programa de Inovação, cujo objetivo estratégico é dispor de processos inovadores, eficientes e eficazes.

Desta forma, a alta administração do Confea através de sua assessoria, gerencia e coordena o projeto, desenvolvendo um programa de inovação para o Sistema. Não obstante, é importante salientar que, além do Confea e dos Creas, foi fundamental a colaboração da Mútua, de organizações governamentais que fomentam a inovação, além de organizações privadas que atuam junto ao governo.

### **A necessidade de inovação no Setor Público**

No século 20, com o desenvolvimento de tecnologias de gestão, a inovação no setor público se tornou um tema de interesse internacional, com objetivo de inserir melhorias na administração pública. Se no século passado a inovação propunha melhorias, no século 21 a inovação revela-se uma necessidade para gestores públicos lidarem com as novas demandas de uma sociedade cada vez mais conectada em rede. Segundo Castells e Cardoso (2005), as tecnologias de informação e comunicação (TICs), como as redes sociais virtuais, são espaços eletrônicos que têm cada vez mais modificado as formas de ação política, bem como as práticas de gestão das organizações, inclusive no setor público.

Capra (2002), afirma que “os mercados estão sendo velozmente desregulamentados, e a incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças estruturais e culturais às empresas envolvidas”. As Organizações estão vivendo situações de grande disputa para permanência, em uma economia globalizada e em mercados desregulamentados e, precisam desenvolver novos modelos de gestão que fomentem a inovação. Em tempos em que as mudanças são cada vez mais frequentes, necessárias e urgentes, o papel do Estado vem mudando rapidamente e requisitando que modelos de gestão pública se adequem constantemente à nova realidade (MARTINS, 2010). Ainda, segundo Martins (2010), ao Estado cabe o papel de modernizar sua gestão, adotando novas tecnologias a fim de melhorar sua capacidade institucional e promover um Estado gerador de desenvolvimento.

Schumpeter foi um dos autores que iniciaram os estudos sobre inovação, no início do século XX. O autor argumenta que inovação seria a comercialização de um novo produto “uma nova combinação de algo que já existe”, (SCHUMPETER, 1934). O autor abre espaço para outros autores, como Pavitt (1984), que define inovação como sendo um produto ou procedimento novo ou aperfeiçoado, desde que comercializado ou utilizado em um país. Já Cavalcante et all (2017) afirma que “inovar é colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana”.

As definições afastam a concepção de que inovação é somente uma ideia, uma solução. Para que a inovação aconteça, ela tem que produzir efeitos práticos no mercado, ser aceita como um novo produto, processo ou serviço, que gere benefícios percebidos pelo usuário como importante e útil. Já um processo de inovação, conforme Jean Hartley (2013), possui fases analíticas, definidas como a invenção (geração de ideias), a implementação (tradução de ideias em políticas) e a difusão (disseminação), Cavalcante (2019) acrescenta ainda que deve ser compreendido como “gradual, complexo e multicausal”, dando maior ênfase a implementação em detrimento a ideação, indicando os métodos colaborativos é o Norte para exponenciar, na Administração Pública, sua cultura e capacidade inovadora.

Também conhecida como Teoria dos Sistemas de Inovação (SI), a inovação é um fenômeno sistêmico e interativo, onde a colaboração e interação de diversos *stakeholders*, bem como a influência de instituições existentes, influenciam o desempenho de empresas e organizações (Cassiolato e Lastres, 2005). Ou seja, a inovação não acontece de forma isolada, ela prescinde a troca e colaboração e até mesmo interdependência (Fagerberg, 2004).

Neste campo de estudo, há a integração e participação entre Administração Pública e o usuário. O governo costuma segmentar o seu público em categorias perdendo o foco no indivíduo, o legítimo usuário dos serviços públicos. Atualmente, as organizações públicas não deveriam mais resolver os problemas da sociedade de modo independente e unilateral, mas sim em rede e colaborativamente, podendo até mesmo evitar que alguns problemas se tornem complexos (*wicked problems*). De acordo com a concepção da inovação organizacional (OCDE, 2006), a cultura se implementa através de novos métodos organizacionais, mudanças na estratégia do negócio, no ambiente de trabalho e nas relações externas.

E por fim, é fundamental destacar que os gestores públicos devem estar aptos a lidar com todo o arcabouço da inovação. Magalhães (2007 Apud SELVA; PINTO, 2019) entende como premissas para obtenção de resultados, a responsabilidade dos gestores de inovação em ter conhecimento aprofundados e capacidade de mapear tanto processos como pessoas e tecnologias, além de entender agentes e atores do mercado bem como as redes e conexões do

contexto.

### **Gerenciamento de Projeto: Necessidade Estratégica**

Se a inovação tem se mostrado necessária para as organizações, a gestão de projetos é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, devido ao crescimento de demanda por novos produtos e serviços (Kerzner, 2006 Apud PEINADO; DA COSTA, 2010).

Num mundo onde a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (V.U.C.A<sup>1</sup>) são uma realidade, a gestão de projetos vem para dar mais efetividade na implementação da estratégia. Não cabe mais neste mundo espaço para a tradicional forma de gerir organizações, sejam elas públicas ou privadas, em especial quando se trata da consecução dos objetivos estratégicos, pois além de ter a empatia social e ouvir seus representantes, deve flexibilizar suas habilidades de modo a corresponder as demandas, tornando o planejamento contínuo e de autoaprendizagem (MARIOTTO, 2003 Apud TEIXEIRA et all, 2012).

Nesse contexto, o empreendedorismo deve transcender o ambiente de empresas privadas e permear a cultura das organizações públicas. O primeiro desafio a ser enfrentado nas organizações públicas é o desenvolvimento de uma cultura empreendedora que, por sua vez, viabilizará o êxito no gerenciamento de projetos (MAXIMIANO, 2005 Apud SILVA; GIL, 2013). Não menos relevante, o modelo de gestão adequado para cada organização é aquele que permite constante aperfeiçoamento, com ferramentas inovadoras e práticas de gerenciamento de projetos (PETERS, 2008 Apud TEIXEIRA et all, 2012), tornando-se o caminho adequado para a implementação de planos estratégicos (VALERIANO, 2008 Apud TEIXEIRA et all, 2012).

Existem diversas conceituações de gerenciamento de projeto e métodos desenvolvedores, um deles é o guia PMBOK (*Project management body of knowledge*) criado pelo Instituto PMI, que é considerado um basilar neste campo de estudo. Em sua 7ª edição, 2021 (ALVARES, 2021), o conceito de gerenciamento de projeto é visto como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto” se categorizando nos seguintes grupos de processos: “iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento”.

Com o gerenciamento de projetos é possível obter uma visão holística e abordagem sistêmica, envolvendo planejamento, execução, controle processo, recursos, atividades, insumos e resultados (VIANA, 2006 Apud SILVA; GIL, 2013), devendo ainda considerar as

---

<sup>1</sup> O termo VUCA foi originado pelos militares americanos para explicar que as táticas de guerra utilizadas no século XX não mais funcionavam num cenário volatility, uncertainly, complexity, ambiguity.

atividades exclusivas da organização, assim como os benefícios dos participantes (KERZNER, 2004 Apud TEIXEIRA et all, 2012). Em organizações inovadoras, os resultados dependem, para maior escala e eficiência, do gerenciamento de projetos (RABECHINI et all, 2002 Apud TEIXEIRA et all, 2012) e neste cenário, se encontra o Confea.

### **Projeto INOVAR CONFEA**

Com o advento da PEC 108, os conselhos profissionais promoveram diversos eventos para debater soluções e propostas alternativas ao texto da PEC, rechaçando se tornarem pessoas jurídicas de direito privado por terem que renunciar ao poder de polícia que lhes conferem a legitimidade para fiscalizar. No entanto, assumem que estão enfrentando o que pode ser chamado “crise de representatividade”, isto é, circunstância que engenheiros, agrônomos e geocientistas são obrigados a se inscreverem no Confea, pagarem anuidade e recolherem taxas sobre os serviços que prestam, sob pena de não poderem exercerem suas atividades, porém não percebem vantagens ou contrapartidas do Sistema. Destarte, para reagir a esse *status* seria necessário que obtivessem melhor capacidade institucional e de gestão, com métodos capazes de ouvir o usuário em transformação, acostumado com a era digital, redes sociais e serviços.

A nova visão reconhecida é a Organização ser hiperlocal e vivenciar a realidade de seus representados ou usuários criando micropolíticas públicas ou gestão de soluções, identificando as competências e compreendendo as necessidades, assim é possível se tornar uma organização exponencial, atendendo de forma excepcional. A mudança se tornou inevitável aos conselhos profissionais, todavia, esta precisa de um ciclo temporal para ocorrer, devendo trabalhar suas crenças e valores, revisão de normas e processos, implantando a cultura da inovação de modo racional em forma de projetos. No caso do Confea, deverá passar por processo de transformação, a fim de proporcionar respostas eficazes, eficientes e efetivas, posicionando-se na sociedade, justificando sua utilidade e mantendo-a como instrumento competitivo aos seus usuários, a quem o Conselho representa.

O Confea é uma instituição que completa 90 anos em 2023 e se destina a zelar pela defesa da sociedade e promoção do desenvolvimento sustentável do País. Os órgãos de controle exigem do Confea uma atuação mais sistêmica, no sentido de atuar estrategicamente na fiscalização e mostrar resultados à sociedade. O atual modelo de atuação, burocrático e cartorial, deve ser modernizado a fim de permitir unicidade de ação em busca de resultados percebidos como valor pela sociedade. Por se tratar de um processo disruptivo, serão necessárias ações estruturantes para o novo modelo, que deverá rever seu modo de atuação e sua comunicação, passando pela experiência do cliente a fim de que os serviços prestados pelo

Sistema promovam segurança e desenvolvimento sustentável para o Brasil.

Importa salientar que o Confea é um importante *hub* entre os profissionais, empresas, entidades, associações, inspetorias, Estado e cidadãos. Tendo em vista o tamanho da rede que congrega o Sistema, é desafiador, todavia possível, que esta iniciativa de inovação tenha sucesso se engajar os entes que a compõe e for tratada com a metodologia de gerenciamento de projetos. Pedro Cavalcante (2021) afirma que, “como não há uma solução simples para questões complexas, é comum que as respostas governamentais culminem em resultados muitas vezes inesperados e até indesejáveis, conhecidos como externalidades derivadas”. Não foi diferente com o Confea. Frente aos desafios de uma organização longeva, foi se encapsulando em sua própria burocracia e criando um complexo e rígido sistema de normas e gestão, que o impede de agir rapidamente quando confrontado com questões atuais e demandas dos profissionais.

O PIC 2021/2023 aborda esta questão quando afirma que o Confea deverá rever seus processos, seja para adequar a prestação de serviços ao que a sociedade e os profissionais almejam, seja para adaptar-se aos requisitos das atividades dos profissionais da atualidade. Outro ponto abordado na peça de planejamento, refere-se à necessidade do Confea se adaptar às estratégias públicas, a fim de contribuir para a retomada das atividades produtivas dos setores de engenharia, agronomia e geociências e garantir que os serviços prestados por seus profissionais proporcionem segurança à sociedade. Assim, foi proposto o Programa de Inovação, Inovar, como forma de ajudar a resolver algumas destas externalidades derivadas. O Programa será gerido pela metodologia de gerenciamento de projetos, de modo planejado e estratégico, viabilizando a superação dos desafios e obstáculos.

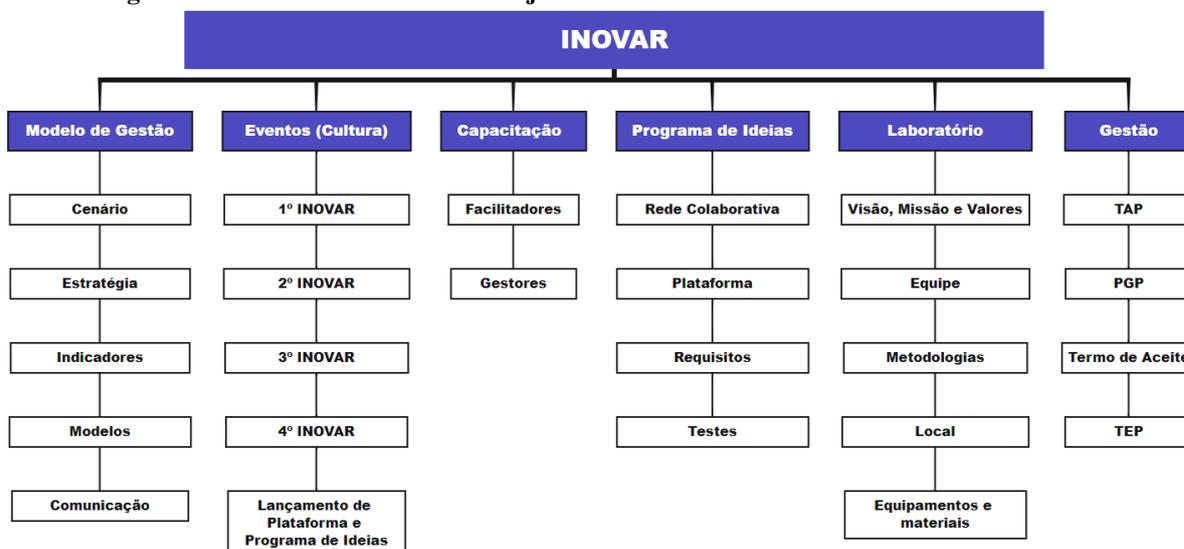
Como benefícios pretendidos pelo Inovar, destacam-se o aprendizado pela experimentação, a troca e disseminação de conhecimentos e a oportunidade de conectar ideias e pessoas. O Inovar prevê medidas para modernizar a atuação do Confea, mas estas devem ser cocriadas e decididas durante o processo de inovação, o que exigirá do projeto entregas menores e frequentes, alinhadas à metodologia ágil. Os idealizadores do Inovar também se preocuparam com ações para que os gestores sejam adaptados a um novo modelo mental, capaz de ouvir o usuário e utilizar novas metodologias de gestão. Há também a previsão de ações que desenvolvam comportamentos empreendedores nos colaboradores, auxiliando no processo de mudança cultural. Para tanto, alguns valores importantes deverão permear o programa: “fazer diferente”, “melhor errar do que não tentar” “ouvir o usuário” e “cocriar”. A implementação da inovação é paulatina, absorvendo novo modelo mental a partir de novos métodos ou processos de ideação.

O PIC 2021/2023 define que o programa está alinhado ao objetivo estratégico “dispor

de processos inovadores, eficientes e eficazes”. São objetivos específicos: implantar modelo de gestão da inovação para estabelecimento de critérios de aplicação, bem como definição de diretrizes, metrificação de resultados e implementação de melhorias contínuas; promover a cultura da inovação, a criação de ambiente de confiança e de valorização de novas ideias; motivar o engajamento do corpo funcional para o mapeamento de problemas e para o desenvolvimento e implantação de soluções inovadoras; disponibilizar conjunto de metodologias e ferramentas amigáveis para diagnóstico, desenvolvimento de soluções inovadoras, estabelecimento de metas, monitoramento de entregas e geração de dados padronizados, acessíveis e confiáveis; acompanhar e prover suporte para implantação de soluções inovadoras; avaliar a resolução dos problemas mapeados e divulgar resultados alcançados.

O PIC 2021/2023 menciona a NBR ISO 9001, prevendo que a implantação deva levar em consideração: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, foco no processo, aperfeiçoamento, tomada de decisão baseada em evidências e gestão de relacionamentos. Por conseguinte, os resultados esperados são: um modelo de gestão da inovação; eventos de inovação; capacitação em ferramentas, métodos e técnicas de inovação; indicadores de resultados; programa de ideias e laboratório de inovação. Nesse diapasão, não está no escopo do projeto prover sistemas ou novas tecnologias, não obstante há as premissas de patrocínio da alta administração e recursos financeiros aportados em tempo ao projeto, possuindo como restrição recursos humanos limitados (quantidade e qualificação) e a resistência a mudança. Por consequência, o projeto iniciado em 2021 e com previsão de finalização em 2026, possui a seguinte estrutura analítica do projeto (EAP)<sup>2</sup>:

**Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto INOVAR**



<sup>2</sup> Informação obtida junto a sua assessoria Confea com base no processo administrativo nº 3502/2021

Foram estabelecidas a identificação EAP, descrição de aceitação, critérios de aceitação (qualidade) e desvios aceitáveis e seus responsáveis pela aceitação. Em complemento, foi construído cronograma com requisitos de tempo, custo e responsáveis, início e fim da *baseline*, lapso de folga, custo em termos monetários e percentual. A estimativa de custo total é de R\$ 1.949 milhões, sendo que modelo de gestão corresponde a 29%, eventos 40,5%, capacitações 12,8%, programa de ideias 8,3% e laboratório 8,8%, da estimativa de custo total.

O Inovar possui plano de recursos humanos, assim como de comunicações que contempla o que será informado, quem será informado, qual a origem e frequência da comunicação, como será transmitida, onde será armazenada e quem será o responsável. Como plano complementar, dispõe de matriz de riscos que listou riscos, probabilidades, impactos, ações preventivas, ações de contingências e responsáveis. Relevante listar os riscos identificados: licitação para o modelo de gestão não realizada em tempo hábil; não ter orçamento aprovado; licitação frustrada ou deserta; desvio do escopo; baixo desempenho do projeto; serviço prestado de forma insatisfatória ou deficiente; mudanças operacionais; custos extrapolados. Por fim, todos os riscos foram em matriz aceitos ou eliminados ou mitigados ou terceirizados.

### **Recomendações**

A pesquisa revela que o projeto Inovar possui uma visão da inovação em serviços que, apesar de ser *top down*, admite um processo interativo direto com o usuário. Identifica-se ainda que o objetivo é obter um novo modo ou modelo de atuação, transformando ou substituindo os processos, modelos, tecnologia, produtos ou serviços por uma solução inovadora superior.

Verifica-se ainda, que todos os esforços são voltados para a transformação ao longo do tempo da cultura da inovação, por meio de capacitação de empreendedores de inovação, permitindo um benefício para a organização, os profissionais inscritos e os cidadãos que demandam serviços oferecidos por estes. Esta é uma característica de sociedade em rede, não sendo um modismo ou tendência, mas realidade no cenário mundial (CASTELLS, 2009 Apud EMMENDOERFER, 2019). Atendeu ainda critérios de fomento as inovações, de práticas de cocriação e coprodução no espaço estatal (STEINMUELLER, 2013 Apud EMMENDOERFER, 2019).

Percebe-se que o projeto está contido no Plano Institucional do Confea 2021/2023, dando importância à inovação. Contudo somente com a instrumentalização em uma estrutura de projeto e ao operá-lo, será possível aferir se o que motivou esta política de transformação de

gestão pode, ou não, alcançar os resultados esperados, viabilizando aprendizado concomitante a sua implementação.

Constatou-se que o projeto tem cumprido seu cronograma mitigando com êxito os riscos. Conclui-se que a estruturação do programa de inovação em um projeto gerenciável viabilizou impacto positivo. De certo, mister ressaltar que não se considera uma inovação só por ter em seu escopo esta temática ou possuir um planejamento estruturado analiticamente, esta é tida como inovação quando é percebida pelo usuário como algo útil ou importante. E, de acordo com a ressonância que a gerência do projeto tem recebido, identifica-se que já alguns dos *stakeholders* do Sistema estão engajados e contribuindo para a construção de soluções de valor aos usuários.

Diante disso, entende-se que o gerenciamento do projeto tem contribuído para que o Confea alcance um novo modo de atuação, vindo a produzir valor percebido à sociedade por meio de seus profissionais inscritos. O êxito do projeto, justificaria à sociedade a importância do Confea como organização responsável pela segurança e qualidade dos serviços prestados pelos seus profissionais inscritos e como promotora do desenvolvimento nacional sustentável. Sendo assim reconhecida, inviabilizaria o prosseguimento da PEC 108/2019 e outras iniciativas similares que venham a ser propostas. Sem embargo, para uma conclusão integral, serão necessários mais estudos e acompanhamento do projeto não só até a sua conclusão em 2026, mas período ressoante seguinte para avaliar se inovação foi percebida pelos seus usuários.

## Referências

ALVARES, Lilian. PMBOK Guide: A guide to the project management body of knowledge and The standard for project management. Apresentação em powerpoint. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://lilianalvares.fci.unb.br/phocadownload/Projeto/Aula21PMIPMBOK.pdf>. Acesso em 05.jan.2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Proposta de Emenda à Constituição nº 108, de 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2211437>. Acessado em 05.jan.2023.

BRASIL. Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA). Plano Institucional do Confea 2021-2023 – Gerência de Planejamento e Gestão, Coordenação – Brasília, Confea, 2021. 39p. Decisão CD nº049/2021. Disponível em: //https://www.confea.org.br/midias/uploads-imce/Planejamento-Transpar%C3%A2ncia/Plano%20Institucional%202021-2023\_Decis%C3%A3o%20CD%2049%202021\_divulga%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acessado em 05.jan.2023.

BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU). Relatório de Avaliação nº 823144/2020. Exercício 2019. Unidade Examinada Conselho Federal de Engenharia. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/920134>. Acessado em 05.jan.2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). TC-011.574/2021-6. Acórdão nº 2164/2021 – Plenário. Relator Ministro Bruno Dantas. Julgamento: 15/09/2021. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2164%2520ANOACORDAO%253A2021/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2164%2520ANOACORDAO%253A2021/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em 05.jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). TC-014.856/2015-8. Acórdão nº 96/2016 – Plenário. Relator Ministro Weder de Oliveira. Julgamento: 27/01/2016. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY%253AACORDAO- COMPLETO-1601779/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO- COMPLETO-1601779/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse)>. Acesso em 05.jan.2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). TC-015.268/2018-7. Acórdão nº 2699/2018 – Plenário. Relator Ministro Bruno Dantas. Julgamento: 21/11/2018. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2699%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2699%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em 05.jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). TC-017.245/2017-6. Acórdão nº 588/2018 – Plenário. Relator Ministro Bruno Dantas. Julgamento: 21/03/2018. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/PROC%253A01724520176/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/PROC%253A01724520176/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em 05.jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). TC-023.357/2017-7. Acórdão nº 303/2020 – Plenário. Relator Ministro Weder de Oliveira. Julgamento: 12/02/2020. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A303%2520ANOACORDAO%253A2020/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A303%2520ANOACORDAO%253A2020/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em 05.jan.2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). TC-036.608/2016-5. Acórdão nº 1925/2019 – Plenário. Relator Ministro Weder de Oliveira. Julgamento: 21/08/2019. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A1925%2520ANOACORDAO%253A2019/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1925%2520ANOACORDAO%253A2019/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em 05.jan.2023.

CAPRA, F. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/108466/mod\\_resource/content/3/FritjofCapraAsconexesocultas.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/108466/mod_resource/content/3/FritjofCapraAsconexesocultas.pdf)>. Acesso em 05.jan.2023.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, HELENA M. M. Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações da política. Revista São Paulo em Perspectiva - v.19, n.1, p. 32-45, jan/mar 2005.

CASTTELS, Manuel. A Sociedade em rede. 19. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. Apud EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Inovação e empreendedorismo no setor público. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>>. Acesso em 05.jan.2023.

CAVALCANTE, P. Covid é um Mega Wicked Problem e isso ajuda a explicar os fracassos e

possíveis alternativas. Estadão, 2021. Disponível em <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/covid-e-um-mega-wicked-problem-e-isso-ajuda-a-explicar-os-fracassos-e-possiveis-alternativas/>. Acesso em 08.jan.2023.

CAVALCANTE, P. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: [https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro\\_inovacao\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf)>. Acessado em 05.jan.2023.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (Orgs.). Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. 1ed. Brasília: Ipea, 2017.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. Atlanta: Georgia Institute of Technology, 2004. Disponível em: <https://smartech.gatech.edu/handle/1853/43180>>. Acessado em 05.jan.2023.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. Public Money and Management, v. 25, n. 1, p. 27-34, jan. 2005. Disponível em : [https://www.academia.edu/10013669/Innovation\\_in\\_Governance\\_and\\_Public\\_Services\\_Past\\_and\\_Present](https://www.academia.edu/10013669/Innovation_in_Governance_and_Public_Services_Past_and_Present)>. Acessado em 05.jan.2023.

KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/221/141>>. Acessado em 05.jan.2023. Apud PEINADO, Jurandir; DA COSTA, Jean Herbert. Análise da maturidade em gestão de projetos:

KERZNER, Harold. Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling. 4. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992. Disponível em: <http://www.mim.ac.mw/books/Kerzner's%20Project%20Management%20A%20Systems%20Approach...10thed.pdf>>. Acessado em 05.jan.2023.

MAGALHÃES, M. F. Inovando para durar: inovação quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007. Apud SELVA, Carlos Roberto Gonçalves; PINTO, Luciano Soares. Auditoria Interna: Colaboradores são Líderes da Inovação. IN CAVALCANTE, P (Coord). Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: [https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro\\_inovacao\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20-%20livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf)>. Acessado em 05.jan.2023.

MARTINS, H.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. Brasília. Publix Editora, 2010. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf)>. Acessado em 05.jan.2023.

MAXIMIANO, A. C. A. (2005). O futuro da gestão de projetos. Valor Econômico. Caderno Empresas & Tecnologia, jan. Apud SILVA, Edson Coutinho da; GIL Antônio Carlos. Inovação e Gestão de Projetos:

os “fins” justificam os “meios”. Revista Gestão e Projetos: GeP, Vol. 4, Nº. 1, 2013 (Ejemplar dedicado a: janeiro-abril), págs. 138-164. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5078072>>. Acesso em 05.jan.2023.

OCDE (2006). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 05.jan.2023.

PAVITT, K. Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and atheory. Research Policy,

v. 13, pp. 343-373, 1984. Disponível em: < [https://didattica-2000.archived.uniroma2.it/EIN/deposito/Pavitt\\_1984.pdf](https://didattica-2000.archived.uniroma2.it/EIN/deposito/Pavitt_1984.pdf)>. Acesso em 05.jan.2023

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934. Disponível em: < [https://www.academia.edu/2492522/Schumpeter\\_J\\_A\\_1934\\_2008\\_The\\_Theory\\_of\\_Economic\\_Development\\_An\\_Inquiry\\_into\\_Profits\\_Capital\\_Credit\\_Interest\\_and\\_the\\_Business\\_Cycle\\_](https://www.academia.edu/2492522/Schumpeter_J_A_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_)>. Acesso em 05.jan.2023.

STEINMUELLER, W. Edward. Innovation studies at maturity. In: Fagerberg, Jan; Martin, Ben R.; Andersen, Esben Sloth (Eds.). *Innovation studies: evolution and future challenges*. Oxford: OUP, 2013. p.147-186. Apud EMMENDOERFER, Magnus Luiz. *Inovação e empreendedorismo no setor público*. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: < <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>>. Acesso em 05.jan.2023.

TEIXEIRA, G. C. dos S.; MACCARI, E. A.; KNISS, C. T. Impactos do Uso de Técnicas de Gerenciamento de Projetos na Realização de um Evento Educacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 67–86, 2012. DOI: 10.7769/gesec.v3i2.135. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/135>. Acesso em: 5 jan. 2023.

VIANA, R. V. (2006). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. (6 ed.) Rio de Janeiro: Brasport. Apud SILVA, Edson Coutinho da; GIL Antônio Carlos. *Inovação e Gestão de Projetos: os “fins” justificam os “meios”*. *Revista Gestão e Projetos: GeP*, Vol. 4, Nº. 1, 2013 (Ejemplar dedicado a: janeiro-abril), págs. 138-164. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5078072>>. Acesso em 05.jan.2023.