



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **GOVERNANÇ A, COMPLIANCE E ÉTICA EM PARCERIAS PÚBLICO - PRIVADAS**

**THIAGO SCHIAVON ARA**

Universidade de São Paulo

**MARLY MONTEIRO DE CARVALHO**

USP - Universidade de São Paulo

Bolsista do CNPq - Brasil



## GOVERNANÇA, COMPLIANCE E ÉTICA EM PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

### Resumo

Este artigo buscou descrever assuntos e abordagens metodológicas com relação a literatura abrangendo as Parcerias Público-Privadas e aspectos de governança, *compliance* ou ética. Para isso foi utilizado o método de revisão sistemática da literatura com a utilização da bibliometria e da análise de conteúdo. Os principais resultados são a indicação da utilização de uma governança de projetos fundamentada em características de eficiência e eficácia, assim como a prestação de contas e a transparência das informações. Isto só será possível a partir de um gerenciamento do projeto bem sucedido. Além disso, percebe-se a importância da dimensão da sustentabilidade, tanto no aspecto do *compliance* de leis e normas como naquelas parcerias atuantes especificamente no setor ambiental. No que se refere ao setor de atuação das parcerias, conclui-se que a academia possui uma diversidade de setores de atuação, com destaque para os setores ambiental e de saúde. Os propósitos das Parcerias-Público Privadas são predominantemente de formulação de políticas públicas, além de uma importância secundária de estabelecimento da infraestrutura e do desenvolvimento econômico. A partir dessas indicações espera-se que sejam estruturadas as Parcerias Público-Privadas, para obter o objetivo do *compliance* com o fundamento de princípios éticos para o benefício da sociedade como um todo.

**Palavras-chave:** Parcerias Público-Privadas; Governança; *Compliance*; Ética; Gestão de projetos.

### Abstract

The aim of this article is to describe issues and methodological approaches regarding the literature of Public-Private Partnerships and aspects of governance, compliance or ethics. For this, it was used the method of systematic review of the literature with the use of the bibliometric study and content analysis. The main results are an indication of the use of project governance based on effectiveness and efficiency, as well as accountability and information transparency. This will only be possible with a successful project management. Moreover, it is important to note the importance of the sustainability dimension, both in terms of legislation and standards compliance and in those partnerships that are specifically active with environmental issues. With regard to the sector of the partnerships, the literature has a diversity of sectors of action, with emphasis on the environmental and health sectors. The purposes of Public-Private Partnerships are predominantly public policy formulation, as well as a secondary importance of establishment of infrastructure and economic development. Based on these indications, we expect that the Public-Private Partnerships will achieve the goal of compliance with ethical principles for the benefit of society as a whole.

**Keywords:** Public-Private Partnerships; Governance; Compliance; Ethic; Project management.



## 1 Introdução

Os projetos no formato de Parcerias Público-Privadas (PPPs) podem ser considerados como possuidores de atenção especial para a governança pois são geralmente desafiados tanto por problemas na gestão de projetos que requerem supervisões diárias assim como por problemas de parcerias que requerem uma abordagem mais estratégica de longo prazo (Abednego & Ogunlana, 2006).

A governança de projetos é uma das maiores tendências de acordo com profissionais de gerenciamento de projetos experientes e ela é muitas vezes citada em trabalhos de pesquisadores da área (Gemünden, 2016). Um dos fatores que provocam esta tendência é o fato da governança do projeto atuar como uma moderadora no relacionamento entre a aplicação de metodologias de gestão de projetos e o sucesso de projetos (Joslin & Müller, 2015).

Quanto aos aspectos éticos e de *compliance*, o potencial das Parcerias Público-Privadas de englobar e promover normas e valores específicos possui implicações éticas tanto em termos da liberdade de decisão do beneficiário e/ou parceiro quanto da responsabilidade dos resultados da parceria (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011).

No caso, por exemplo, da modalidade *Project Finance Initiative* (PFI), programa lançado no Reino Unido no início da década de 1990 que tem o objetivo de incentivar o financiamento privado para a implementação e reforma da infraestrutura (Radar PPP, 2016), o potencial interesse de tanto o parceiro do governo quanto a organização privada dominarem sobre o interesse do público tem sido significativo e por isso há uma necessidade de explorar o mérito dessas parcerias para assegurar que elas assegurem o interesse público (Hodge & Greve, 2010).

O objetivo deste artigo é o de comunicar os resultados de uma revisão sistemática da literatura abrangendo as Parcerias Público-Privadas e aspectos de governança, *compliance* ou ética.

Como um aspecto de relevância para a academia, este trabalho tem o objetivo de endereçar a vasta literatura da temática de Parcerias Público-Privadas, que sofre de imprecisões conceituais e está pouco integrada (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011). Como um aspecto de importância para a prática, enquanto departamentos centrais do tesouro de vários países tendem a estar mais atentos em defender as políticas públicas do que com questões de organização e o cuidado delas, é fundamental que aspectos de governança sejam examinadas no futuro (Hodge & Greve, 2010).

Este artigo científico foi feito a partir de uma amostra inicial de 587 artigos e *reviews*, em que foram selecionados 388 documentos relacionados ao tema de estudo para uma análise bibliométrica, sendo que os 34 artigos com maiores citações médias anuais foram submetidos a uma análise mais detalhada e que após um novo filtro resultou em 16 artigos, em que foi feita uma análise de conteúdo. A pesquisa foi realizada a partir da base de dados *ISI Web of Science*.

Espera-se que o trabalho possa contribuir na investigação das características de boa governança que se fazem mais relevantes nos diferentes setores de atuação e propósitos de Parcerias Público-Privadas. Além disso, foram trabalhadas dimensões de sucesso em projetos e formas de integração nas relações das parcerias.

As questões de pesquisa foram as seguintes: Quais são as palavras-chave, referências citadas e origens de países com trabalhos conjuntos na literatura de Parcerias-Público Privadas com aspectos de governança, *compliance* ou ética? Qual o enfoque metodológico que está sendo dado? Quais são os setores de atuação e propósitos de Parcerias-Público Privadas apontados pela literatura? Quais são as principais características de boa governança e dimensões de sucesso que estão sendo recomendadas? E qual forma de integração da parceria que está se destacando?



## 2 Referencial Teórico

Nos itens 2.1 a 2.3 serão feitas considerações reativas aos tópicos desta pesquisa: Parcerias Público-Privadas, governança de projetos, *compliance* e ética.

### 2.1. Parceria Público-Privada:

A Parceria Público-Privada (PPP) se refere a arranjos de trabalho baseados em comprometimento mútuo (maior e acima do que aquele implicado em qualquer contrato) entre uma organização do setor público e qualquer organização fora deste setor, ou seja, empresas privadas ou organizações da sociedade civil (Bovaird, 2004).

Apesar da relevância do papel das organizações privadas nas Parcerias Público-Privadas, destaca-se que há diferenças com relação a uma privatização, pois na parceria o poder público possui uma participação maior no desenvolvimento do projeto do que no caso de uma privatização em que o governo possui uma participação mínima, se resumindo a uma regulação quando necessário (Wang, 2015). Desta maneira o ambiente que envolve as Parcerias Público-Privadas tende a ser dinâmico, devido principalmente ao fato de que tanto o setor público como o privado possuem uma participação significativa no projeto.

Uma outra maneira de definir as Parcerias Público-Privadas é descreve-la como uma colaboração entre setores com as seguintes características representativas de uma parceria no sentido integral da palavra: Objetivos determinados conjuntamente, tomada de decisão colaborativa e a partir de consenso, ausência de hierarquia e estruturas e processos horizontais, relações tanto baseadas na confiança e informalidade como formalizadas, interações sinérgicas entre os parceiros e prestação de contas compartilhadas para os resultados (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011).

### 2.2. Governança de Projetos:

Há várias definições de governança as quais variam no escopo e no foco, por exemplo: governança da sociedade, governança pública, governança corporativa e governança de projeto (Joslin & Müller, 2015). Neste artigo pretende-se explorar a parte de governança de projetos.

Existem oito critérios principais que precisam ser executados para alcançar uma boa governança do projeto: (i) decisão correta no prazo, (ii) contrato justo, (iii) informação transparente (especialmente entre o governo e o setor privado), (iv) ação responsiva (ação concreta num prazo razoável de quaisquer decisões tomadas), (v) controle e monitoramento contínuo do projeto (para encontrar o objetivo comum e satisfazer as partes interessadas), (vi) igualdade (entre todas as partes interessadas, especialmente entre o governo e o setor privado), (vii) eficácia e eficiência, e (viii) prestação de contas (no formato de satisfação do usuário e participação da comunidade) (Abednego & Ogunlana, 2006).

### 2.3. *Compliance* e ética:

No contexto deste trabalho o termo *compliance* pode ser entendido no sentido do cumprimento das normas internas e externas à organização ou ao setor público, abrangendo tanto a lei como outras regulamentações.

No que se refere a uma análise ética em Parcerias Público-Privadas, por sua vez, deve-se procurar por divergências ou tensões na missão entre os parceiros e explorar as implicações disso para a integridade do agente público e a confiança nele (Marks, 2014).



### 3 Metodologia

Este estudo realizou uma revisão sistemática de literatura por meio de uma análise bibliométrica e uma análise de conteúdo.

A bibliometria é a aplicação de análise quantitativa para publicações (THOMSON REUTERS, 2008). Para o cumprimento deste objetivo utilizou-se o software *VOSViewer*.

A análise de conteúdo, por sua vez, foi feita visando a identificação dos métodos mais importantes assim como as definições mais relevantes para o tema, visando um aprofundamento para as respostas às perguntas de pesquisa.

Para essa pesquisa, a partir de uma amostra inicial de 587 artigos e *reviews*, foram selecionados 388 documentos para a análise bibliométrica. Além disso, foi feita uma análise de citações médias anuais de maneira a identificar os trabalhos acadêmicos mais relevantes, sendo que os 34 artigos com maiores índices segundo este critério foram selecionados para uma análise mais detalhada e que após um novo filtro resultou em 16 artigos, objeto da análise de conteúdo.

#### 3.1. Processo de amostragem:

Para obter a amostra inicial foram pesquisados os artigos e *reviews* sem restrição de disciplinas ou datas de publicações. A base selecionada foi a *ISI Web of Science*.

As palavras chave utilizadas para a busca nas bases de dados foram: ("*Public-Private partnership\**" OR "*Public Private partnership\**") AND (*Compliance* OR *Governance* OR *ethic\**). A busca inicial resultou em um conjunto de 587 resultados. Posteriormente, foi realizada a análise dos títulos, palavras-chave e resumos, sendo que foram excluídos 199 artigos. Os artigos que foram excluídos não possuíam como foco de discussão a governança de projetos ou as Parcerias Público-Privadas ou ambos. Por exemplo, sobre Parcerias Público-Privadas no setor da saúde haviam artigos em que havia uma preocupação maior nas variáveis técnicas da medicina do que na parte de ciência social. Um artigo que ilustra esta situação é: "*Predictable and Sustainable Implementation of National Cardiovascular Registries (PASSION) infrastructure: A think tank report from Medical Device Epidemiological Network Initiative (MDEpiNet)*" (Zeitler, et al., 2016). Além disso, outros estudos tratavam o aspecto da governança que não tinham foco o projeto, e sim a governança corporativa: "*Corporate Governance Intervention for a Sustainable Socio-Economic Model*" (Bran, Bodislav, Radulescu, & Ioan, 2014). Com isso os artigos selecionados nesta primeira etapa totalizaram 388 documentos.

A análise bibliométrica foi realizada a partir destes 388 artigos selecionados na primeira etapa de coleta de dados. Para a elaboração da rede de palavras chave foi unificado no banco de dados o modo de escrita de Parcerias Público-Privadas, sendo que as variações: "*public-private partnerships*", "*public private partnerships*", "*public private partnership*" e "*Public-Private partnership (ppp)*" passaram a ser representadas como "*public-private partnership*".

No que se refere à análise de conteúdo, ela foi realizada a partir de uma amostra que representa mais do que 40% das citações médias anuais em relação à população selecionada na primeira etapa, sendo que compõe um universo de 34 estudos. Após uma análise mais detalhada, foram excluídos artigos em que não foi possível obter a versão completa do estudo, além daqueles em que a temática de Parceria Público-Privada era um caso particular no trabalho, que era tratado apenas a título de exemplo sendo que as conclusões não necessariamente são aplicáveis a este contexto, por exemplo, o artigo "*International Cooperative Initiatives in Global Climate Governance: Raising the Ambition Level or Delegitimizing the UNFCCC?*", que tem como foco a temática das "*International*



Cooperative Initiatives” (Widerberg & Pattberg, 2015). Após a aplicação desse filtro restaram 16 artigos que corresponderam a mais de 20% das citações médias totais da população final. O fluxograma que resume o método de pesquisa é apresentado na figura 1:

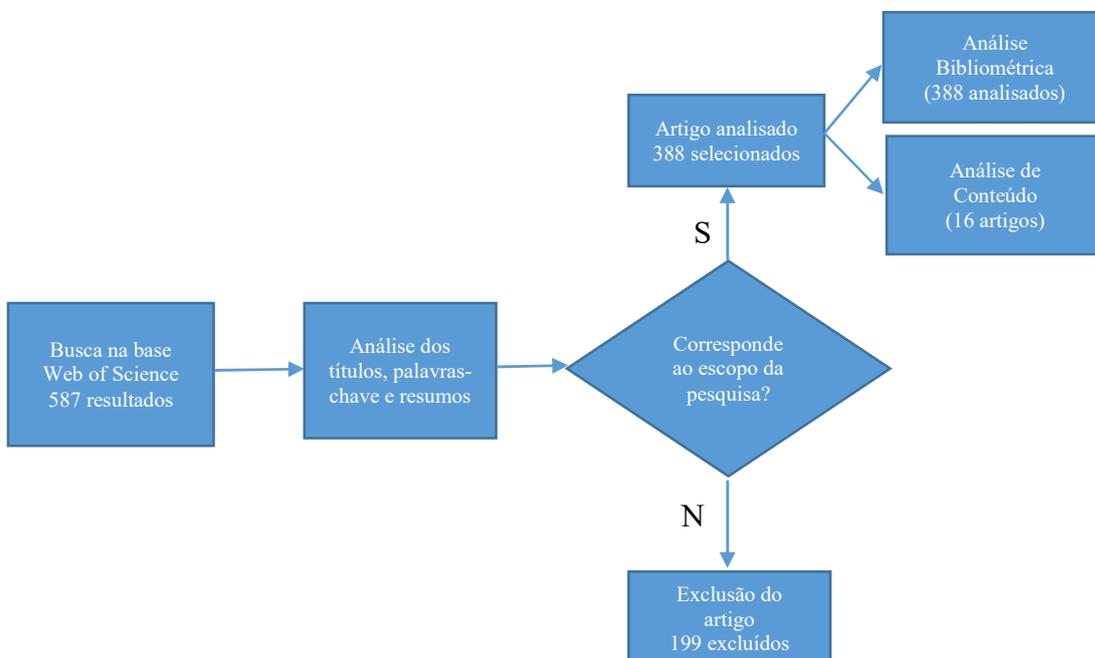


Figura 1 - Fluxograma do processo da revisão sistemática de literatura

### 3.2. Análise dos dados:

A codificação para a amostra selecionada para a análise de conteúdo foi idealizada conforme a tabela 1:

Tabela 1 - Códigos para analisar a amostra selecionada na análise de conteúdo

C1	Tipo de estudo
1.1	Modelagem
1.2	Teórico-conceitual
1.3	Revisão de literatura
1.4	Simulação
1.5	Survey
1.6	Estudo de caso
1.7	Pesquisa-ação
1.8	Experimental

C2	Abordagem
2.1	Quantitativa
2.2	Qualitativa



<b>C3</b>	<b>Setor de atuação da PPP (Liu, Wang, &amp; Wilkinson, 2016)</b>
3.1	Transporte
3.2	Educação
3.3	Saúde
3.4	Saneamento
3.5	Outros

<b>C4</b>	<b>Propósito da PPP (Brinkerhoff &amp; Brinkerhoff, 2011)</b>
4.1	Política pública
4.2	Serviços públicos
4.3	Infraestrutura
4.4	Capacitação
4.5	Desenvolvimento Econômico

<b>C5</b>	<b>Características de boa governança (Abednego &amp; Ogunlana, 2006)</b>
5.1	Decisão correta no prazo
5.2	Contrato justo
5.3	Informação transparente
5.4	Responsivo
5.5	Controle e monitoramento contínuo do projeto
5.6	Igualdade
5.7	Eficácia e Eficiência
5.8	Prestação de contas

<b>C6</b>	<b>Dimensões de sucesso (Carvalho &amp; Rabechini, 2015)</b>
6.1	Gerenciamento do projeto
6.2	Produto/Serviço do Projeto
6.3	Impacto na equipe
6.4	Impacto presente no negócio
6.5	Impacto futuro no negócio
6.6	Impacto no cliente
6.7	Sustentabilidade

<b>C7</b>	<b>Formas de integração horizontal (Keast, Brown, &amp; Mandell, 2007)</b>
7.1	Coordenação
7.2	Colaboração



## 4 Análise dos Resultados

Os resultados obtidos e sua análise estão apresentados divididos em análise bibliométrica e análise de conteúdo, respectivamente nos itens 4.1 e 4.2.

### 4.1. Análise bibliométrica:

A partir dos artigos selecionados foi elaborada uma rede de coocorrência de todas as palavras chave (do autor e indexadas), com um mínimo de 10 ocorrências por palavras chaves, que está apresentada na Figura 2, sendo que o raio das circunferências é proporcional à quantidade de ocorrências da palavra chave no banco de dados. Desta forma, observa-se a presença dos itens “*public-private partnership*” e “*governance*” como aqueles de maior ocorrência e que também se apresentam como elementos centrais, relacionados a todos os demais itens. Os outros termos de busca pesquisados: “*compliance*” e “*ethic*” não constaram na rede resultante, o que indica que isoladamente não são palavras-chave amplamente utilizadas neste contexto.

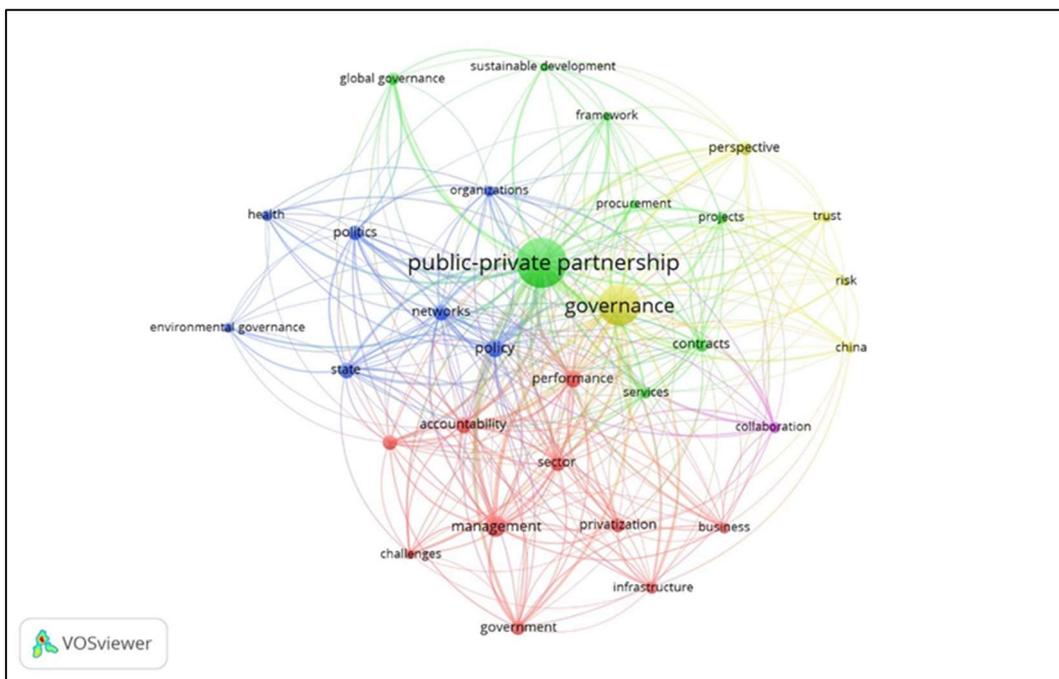


Figura 2 – Rede de palavras chave

Na Figura 2 há a presença de cinco clusters, representados em cores diferentes. No cluster de cor vermelha destacam-se os termos “*accountability*” e “*performance*”. Além disso, o resultado “*infrastructure*” indica que o propósito de realizar Parcerias Público Privadas é objeto de estudo. Por fim, com a palavra-chave “*privatization*” infere-se que este é um assunto correlacionado ao contexto pesquisado. Com relação ao cluster verde destacam-se os termos “*procurement*” e “*contracts*” e “*global governance*” e “*sustainable development*”, que indicam outros temas relevantes no contexto estudado.

Adicionalmente, também na Figura 2, há ocorrências de “*environmental governance*” no cluster de cor azul, assim como a palavra-chave “*health*”, que indica um setor de relevância de estudo, e o termo “*policy*”, que é um outro propósito relevante para a realização de parcerias. Já no cluster amarelo destacam-se os termos “*risk*” e “*trust*”. E o quinto e último



cluster, de cor roxa, é formado pelo termo “*collaboration*” e se relaciona com os demais clusters.

Uma abordagem adicional foi feita tendo como base a cocitação das referências nos trabalhos selecionados, ou seja, a incidência de referências citadas conjuntamente em um mesmo artigo. Esta análise foi feita tendo como 10 o número mínimo de citações da referência e está apresentada na figura 3:

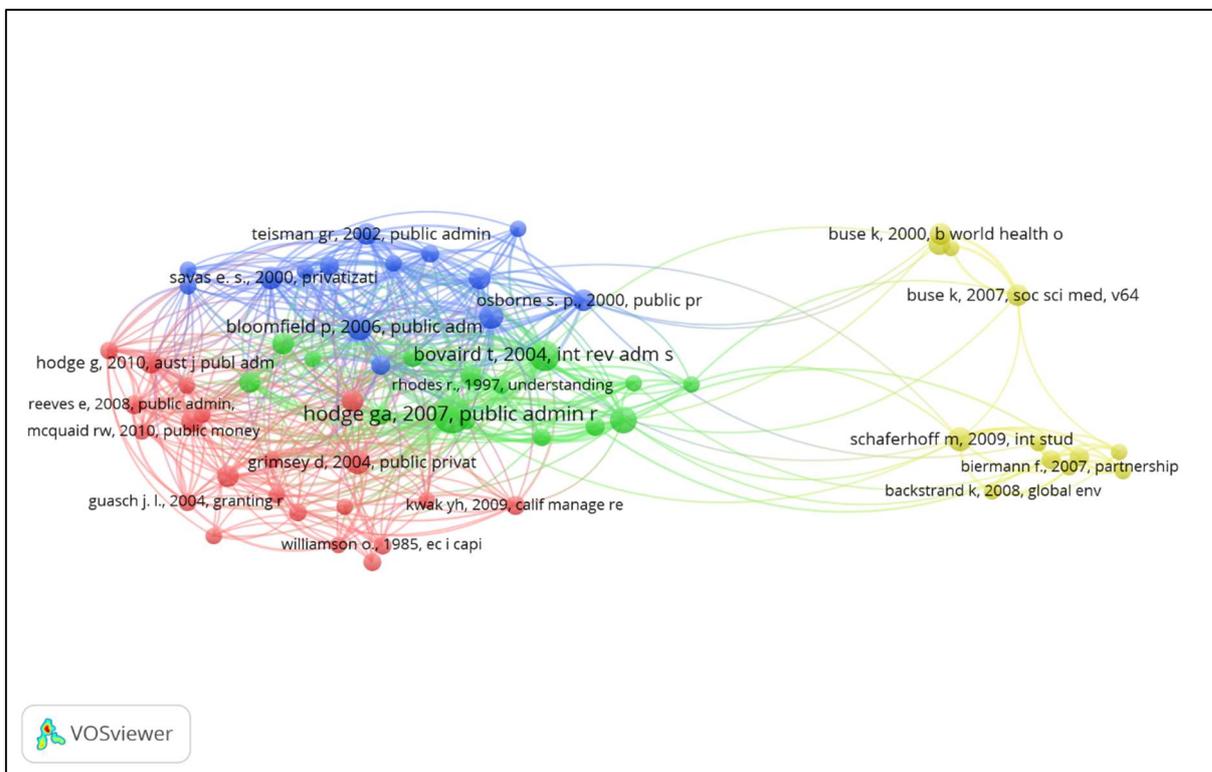


Figura 3 - Rede de cocitação das referências

Na rede apresentada na figura 3, um trabalho que ganha destaque com alto número de citações e relações com trabalhos apresentados em todos os *clusters* é o documento pertencente ao cluster verde e que focando em parcerias público-privadas de infraestrutura com o contrato de longo prazo argumenta que as avaliações apontam para resultados contraditórios em relação à sua eficácia e por isso é necessário maior cuidado para fortalecer as avaliações futuras (Hodge & Greve, 2007). Outro trabalho de destaque, também no cluster e que se relaciona com os demais clusters faz uma avaliação do estado do conhecimento em Parcerias Público Privadas e que em uma de suas definições apresenta-a como um acordo contratual formado entre os setores público e privado, em que as organizações privadas desempenham uma função maior do que aquela convencional no projeto (*design*), construção, financiamento, operação, manutenção ou reforma de um empreendimento público (Bovaird, 2004).

No cluster de cor amarela que apresentam-se mais isolados em relação aos demais trabalhos contam assuntos no setor de saúde e da sustentabilidade.

Em um outro tipo de análise, referente à coautoria de documentos com unidade de análise de países, apresentada na figura 4, com um mínimo de 5 documentos do país, destacam-se os autores americanos em conjunto, por exemplo, com pesquisadores da Inglaterra, Itália, Bélgica e Canadá. Além disso, a Austrália é um país com autores com considerável publicação, sendo que alguns de seus parceiros são autores de Portugal e África do Sul.

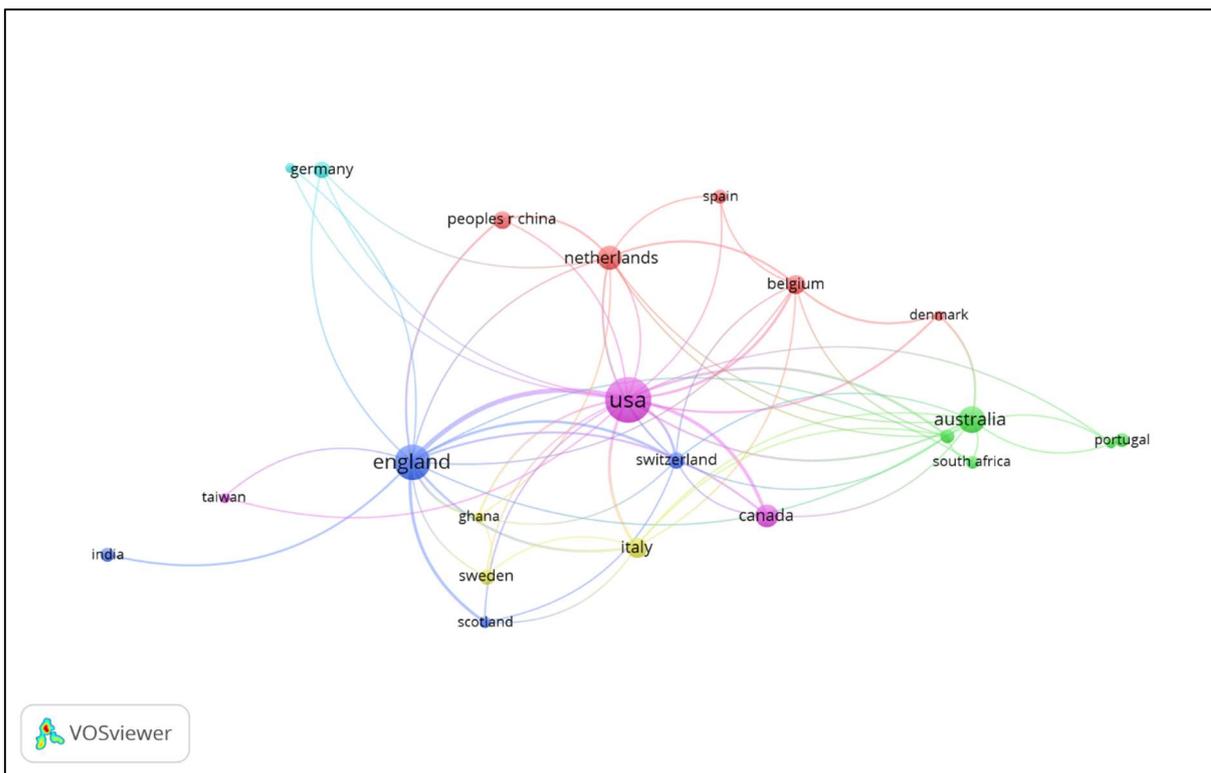


Figura 4 - Coautoria de documentos com unidade de análise de países

#### 4.2. Análise de conteúdo:

No aspecto de tipo de estudo, observa-se que a maior parte dos artigos analisados utilizam-se do método de estudo de caso e a revisão de literatura. A tabela 2 apresenta os resultados:

Tabela 2 –Tipo de estudo

C1	Tipo de estudo	Quantidade	%
1.1	modelagem	0	0%
1.2	teórico-conceitual	1	5%
1.3	revisão de literatura	8	42%
1.4	simulação	0	0%
1.5	survey	2	11%
1.6	estudo de caso	8	42%
1.7	pesquisa-ação	0	0%
1.8	experimental	0	0%
Total		19	100%

Além disso, pode-se afirmar que a abordagem qualitativa foi majoritariamente utilizada, representando 14 dos 16 artigos da amostra avaliada, enquanto o método quantitativo foi utilizado em apenas 2 dos estudos.

Com relação ao setor de atuação das Parcerias Público-Privadas, a versão de codificação proposta foi insuficiente para os objetivos do estudo presente, visto que



aproximadamente da metade dos setores encontrados foram tabulados como “outros”. A tabela 3 apresenta o resultado inicial:

*Tabela 3 - Setor de atuação das Parcerias Público-Privadas*

C3	Setor de atuação da PPP (Liu, Wang, & Wilkinson, 2016)	Quantidade	%
3.1	Transporte	2	11%
3.2	Educação	1	5%
3.3	Saúde	4	21%
3.4	Saneamento	3	16%
3.5	Outros	9	47%
Total		19	100%

De maneira a aprofundar o estudo foi verificado o conteúdo dos setores cadastrados como “outros” e foram desenvolvidas novas classificações, apresentadas na tabela 4:

*Tabela 4 - Setor de atuação das Parcerias Público-Privadas (tabela revista)*

C3 (Rev)	Setor de atuação da PPP	Quantidade	%
3.1	Transporte	2	10%
3.2	Educação	1	5%
3.3	Saúde	4	20%
3.4	Saneamento	3	15%
3.5.1	Outros	4	20%
3.5.2	Instituições de caridade	2	10%
3.5.3	Ambiental	4	20%
Total		20	100%

De acordo com esta nova classificação, além do setores diversos classificados como “outros” destacam-se o setor da saúde e ambiental, cada um com 20% das incidências da amostra analisada.

Uma outra análise feita foi quanto ao propósito da Parceria Público-Privada, que é apresentada na tabela 5:

*Tabela 5 - Propósito da Parceria Público-Privada*

C4	Propósito da PPP (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011)	Quantidade	%
4.1	Política pública	9	35%
4.2	Serviços públicos	4	15%
4.3	Infraestrutura	5	19%
4.4	Capacitação	3	12%
4.5	Desenvolvimento Econômico	5	19%
Total		26	100%

Neste aspecto, destacam-se o desenvolvimento de políticas públicas com 35% das incidências na amostra analisada, e em um segundo patamar apresentam-se os propósitos de infraestrutura e desenvolvimento econômico.



No que se refere às características de boa governança, os resultados são apresentados na tabela 6:

Tabela 6 - Características de boa governança

C5	Características de boa governança (Abednego & Ogunlana, 2006)	Quantidade	%
5.1	Decisão correta no prazo	1	2%
5.2	Contrato justo	3	7%
5.3	Informação transparente	8	19%
5.4	Responsivo	1	2%
5.5	Controle e monitoramento contínuo do projeto	6	14%
5.6	Igualdade	3	7%
5.7	Eficácia e Eficiência	12	29%
5.8	Prestação de contas	8	19%
Total		42	100%

Sob o aspecto das características de boa governança, destacam-se primeiramente a eficácia e eficiência dos aspectos da Parceria Público-Privada e em segundo patamar constam as características de informação transparente e prestação de contas.

Já com relação ao aspecto das dimensões de sucesso, percebe-se na tabela 7 uma predominância da sustentabilidade, devido a tanto a importância do *compliance* da legislação e normas quanto a aspectos relacionados às parcerias específicas dos setor de atuação ambiental. No aspecto de regulação, observa-se que nem sempre este aspecto apesar de ser relevante para a boa governança está sendo atendido, como é o caso do trabalho que mostra em lidar com regulações que dificultam aspectos de implantação da Parceria Público-Privada em projetos de infraestrutura na China (Zhang, Gao, Feng, & Sun, 2015).

Além disso, há uma incidência considerável de aspectos de gerenciamento do projeto.

Tabela 7 - Dimensões de sucesso das Parcerias Público-Privadas

C6	Dimensões de sucesso (Carvalho & Rabechini, 2015)	Quantidade	%
6.1	Gerenciamento do projeto	10	21%
6.2	Produto/Serviço do Projeto	6	13%
6.3	Impacto na equipe	8	17%
6.4	Impacto presente no negócio	3	6%
6.5	Impacto futuro no negócio	4	9%
6.6	Impacto no cliente	5	11%
6.7	Sustentabilidade	11	23%
Total		47	100%

Por fim, quanto ao aspecto das formas de integração horizontal das parcerias o resultado apresentado indicou uma divisão entre aspectos de coordenação e colaboração. Na classificação foi desafiador enquadrar os artigos em um tipo de integração ou outro, visto que, por exemplo, no caso dos propósitos de Parcerias Público-Privadas em políticas públicas, observou-se estruturas de parcerias que podem variar de informais e fracas em tópicos específicos até mais formais comitês intersetoriais, forças tarefas ou comissões especiais (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011).



## 5 Conclusões e considerações finais

Uma Parceria Público-Privada envolve tanto órgãos governamentais e empresas privadas ou organizações sem fins lucrativos. A partir desses *stakeholders* diretamente envolvidos no projeto formam-se inúmeras diretrizes e interesses diversos, que por vezes podem ser conflitantes.

Neste contexto, o *compliance* torna-se um desafio. Somente com uma estruturação e gerenciamento sistemático fundamentados por valores éticos pode-se obter o objetivo do *compliance* e conseqüentemente a ética na implantação de empreendimentos e o benefício para a sociedade como um todo. Dessa maneira é necessário que o ambiente da Parceria Público-Privada esteja estruturado de tal forma que transmita aqueles que estejam interessados em participar deste tipo de negócio uma confiabilidade e a possibilidade de participar de maneira ética.

Alguns dos possíveis caminhos para isso é a utilização de uma governança de projetos fundamentada em características de eficiência e eficácia, assim como a prestação de contas e a conseqüente transparência quanto às informações. Isto só será possível a partir de um gerenciamento do projeto bem sucedido. Além disso, percebe-se a importância da dimensão de sucesso de projeto da sustentabilidade, tanto no aspecto do *compliance* de leis e normas como naquelas parcerias atuantes especificamente no setor ambiental.

Algumas das principais palavras relacionadas ao tema estudado são: “*accountability*”, “*performance*”, “*infrastructure*”, “*procurement*”, “*contracts*”, “*sustainable development*”, “*health*”, “*policy*”, “*risk*” e “*trust*”. Além disso, observa-se uma publicação mundial em coautoria abrangendo países como, por exemplo, Estados Unidos e Inglaterra. As abordagens metodológicas mais encontradas entre os artigos mais citados são qualitativas, com utilização majoritária de estudos de caso e revisão da literatura.

Quanto às formas de integração das Parcerias Público-Privadas encontradas na literatura são tanto de coordenação como de colaboração. No que se refere ao setor de atuação das parcerias, conclui-se que a academia possui uma amplitude de mais do que cinco setores, com destaque, além do setor ambiental já citado, o setor de saúde. Os propósitos das Parcerias-Público Privadas são predominantemente de formulação de políticas públicas, além de uma importância secundária de estabelecimento da infraestrutura e o desenvolvimento econômico.



## Referências

- Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006). Good project governance for proper risk allocation in public–private partnerships in Indonesia. *International Journal of Project Management*, 24, pp. 622–634.
- Ahola, T., Ruuska, I., Arto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32, pp. 1321–1332.
- Alonazi, W. B. (2017). Exploring shared risks through public-private partnerships in public health programs: a mixed method. *BMC Public Health*, 17.
- Bovaird, T. (2004). Public–private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70, pp. 199-215.
- Bran, F., Bodislav, D., Radulescu, C., & Ioan, I. (2014). Corporate Governance Intervention for a Sustainable Socio-Economic Model. *REVISTA DE CERCETARE SI INTERVENTIE SOCIALA*, 46, pp. 216-226.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public–private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31, pp. 2–14.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53, pp. 321-340.
- Gemünden, H. G. (2016). Project Governance and Sustainability: Two Major Themes in Project Management Research and Practice. *Project Management Journal*, 47 (6), pp. 3–6.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public – Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67, pp. 545-558.
- Hodge, G., & Greve, C. (2010). Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *The Australian Journal of Public Administration*, 69, pp. S8–S22.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33, pp. 1377–1392.
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting The Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies. *International Public Management Journal*, pp. 9–33.
- Liu, T., Wang, Y., & Wilkinson, S. (2016). Identifying critical factors affecting the effectiveness and efficiency of tendering processes in Public–Private Partnerships (PPPs): A comparative analysis of Australia and China. *International Journal of Project Management*, 34, pp. 701–716.
- Marks, J. H. (2014). Toward a Systemic Ethics of Public–Private Partnerships related to Food and Health. *Kennedy Institute of Ethics Journal*, 24, pp. 267-299.
- Radar PPP. (2016). *Material de Leitura do Seminário de Melhores Práticas em PPPs*.
- THOMSOM REUTERS. (2008). *USING BIBLIOMETRICS: A guide to evaluating research performance with citation data*.
- Wang, Y. (2015). Evolution of public–private partnership models in American toll road development: Learning based on public institutions' risk management. *International Journal of Project Management*, 33, pp. 684–696.



- Widerberg, O., & Pattberg, P. (2015). International Cooperative Initiatives in Global Climate Governance: Raising the Ambition Level or Delegitimizing the UNFCCC? *GLOBAL POLICY*, 6, pp. 45-56.
- Zeitler, E., Al-Khatib, S., Drozda, J., Kessler, L., Kirtane, A., Kong, D., . . . Krucoff, M. (2016). Predictable and Sustainable Implementation of National Cardiovascular Registries (PASSION) infrastructure: A think tank report from Medical Device Epidemiological Network Initiative (MDEpiNet). *AMERICAN HEART JOURNAL*, 171, pp. 64-72.
- Zhang, S., Gao, Y., Feng, Z., & Sun, W. (2015). PPP application in infrastructure development in China: Institutional analysis and implications. *International Journal of Project Management*, 33, pp. 497–509.