



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

RENATA ARICELLE DOS SANTOS

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA MUNICIPAL**

Brasília – DF

2019

RENATA ARICELLE DOS SANTOS

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professor(a) Orientador(a): Mestre, Roque Magno de Oliveira

Brasília – DF

2019

RENATA ARICELLE DOS SANTOS

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Renata Aricelle dos Santos**

Mestre, Roque Magno de Oliveira  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 18 de março de 2019.

## RESUMO

Em um cenário de queda de repasses e arrecadação, a busca por formas alternativas de captação é um diferencial para as prefeituras. Sabe-se que muitos municípios estão perdendo recursos disponíveis por não apresentarem projetos de maneira satisfatória desenvolvidos aos órgãos responsáveis pela liberação das verbas. Esta pesquisa propõe por meio de revisão bibliográfica uma análise na administração pública municipal com relação ao processo de captação de recursos municipal. Qual a importância, os problemas e as dificuldades enfrentadas nas municipalidades no processo de captação de recursos? A monografia tem-se como objetivo demonstrar a relevância, bem como a possibilidade, da captação de recursos através da gestão da atividade pública. Resultados indicam que planejar é fundamental para que se tenha uma boa administração pública e com o orçamento da União cada vez mais restrito, os municípios não podem perder qualquer possibilidade de captação de recurso para melhorar a execução de políticas públicas. Concluiu-se que é fundamental que haja nas prefeituras especialistas capazes de otimizar a captação destes recursos estratégicos às cidades, bem como uma gestão política do poder executivo junto aos ministérios.

Palavras-chave: Administração pública. Captação de recursos. Planejamento.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Contextualização .....	1
1.2	Formulação do problema .....	2
1.3	Objetivo Geral.....	2
1.4	Objetivos Específicos.....	2
1.5	Justificativa.....	3
2	REVISÃO TEÓRICA .....	4
2.1	Políticas públicas e a Captação de recursos públicos.....	4
2.2	Formas de repasses .....	5
2.2.1	Contrato de repasse .....	7
2.2.2	Termo de parceria .....	7
2.2.3	Convênio.....	8
2.3	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) .....	9
2.4	Contrapartida .....	11
2.5	Legislação pertinente .....	13
2.6	Importância da captação de recursos .....	20
2.7	Etapas do processo de captação de recursos.....	22
2.8	Motivação e perfil da equipe no processo .....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
4	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	30
	REFERÊNCIA .....	31

## **1 INTRODUÇÃO**

De acordo com Angher (2011) a Constituição Federal em seu artigo 23 enumera as competências comuns da União, dos Estados, Distrito Federal e dos Municípios, acrescida em 2006, pela Emenda Constitucional número 53 que prevê a elaboração de leis complementares, com a finalidade de atender às necessidades da população.

Para cumprir suas funções as instituições públicas estabelecem ações de dinamização e propulsoras do crescimento econômico e social, priorizando o desenvolvimento local. Diante disso, com a Constituição Federal de 1988, iniciou-se no Brasil a implantação de uma sistemática descentralizadora, que gerou um processo de municipalização, tornando imprescindível para os municípios uma administração eficaz dos seus recursos. Carvalho (2002) afirma que a descentralização fiscal envolve, além da autonomia orçamentária e da arrecadação própria dos entes federados, a participação dos tributos, as transferências governamentais e os gastos públicos entre a União, Estados e Municípios.

### **1.1 Contextualização**

A falta de projetos satisfatórios desenvolvidos aos órgãos responsáveis pela liberação de verbas acarreta perdas de recursos aos Municípios. Um bom planejamento é decisivo para a obtenção desses recursos. Entretanto, quando os municípios se enquadram nos programas, muitos deles não conseguem gerenciar o contrato e, por vezes, perdem o recurso. Isso ocorre devido a atrasos na entrega de projetos, projetos ineficientes, falta de diretrizes no fluxo de materiais, equipamentos e mão de obra, falta de integração das equipes envolvidas no projeto, dentre outros fatores.

Planejar é fundamental para que se tenha uma boa administração pública. Em um cenário de queda de repasses e arrecadação, a busca por formas alternativas de captação é um diferencial para as prefeituras. A elaboração de bons projetos e até mesmo, reaproveitar projetos de gestões anteriores são fundamentais para o incremento da receita do município e consequente, execução do plano de governo.

## **1.2 Formulação do problema**

Diante do exposto, esta pesquisa propõe uma análise na administração pública municipal com relação ao processo de captação de recursos municipal. Qual a importância, os problemas e as dificuldades enfrentadas nas municipalidades no processo de captação de recursos?

## **1.3 Objetivo Geral**

A presente monografia tem-se como objetivo demonstrar a relevância, bem como a possibilidade, da captação de recursos através da gestão da atividade pública. A pesquisa se propõe a avaliar a importância de uma equipe de profissionais específica de gestão de projeto envolvida no processo de captação recursos, visando garantir a eficiência, eficácia e a resolutividade na prestação de serviços públicos à sociedade. Propiciar melhorias na definição e implantação dos projetos municipais e contribuir para o aumento da arrecadação dos municípios e na redução do desperdício de dinheiro público.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos referem-se a:

- Descrever os passos a serem seguidos pelos municípios na obtenção de financiamento em fontes internas e externas;
- Analisar as sistemáticas de liberação dos recursos dos Orçamentos da União e dos Estados, incluindo as Emendas Parlamentares;
- Descrever o processo de elaboração de projetos, identificando etapas e cronogramas, desenvolvidos pelos municípios na captação de recursos;

## 1.5 Justificativa

O interesse pela pesquisa surgiu após diversas observações e ressalvas sobre as dificuldades em que os gestores se deparam no monitoramento, elaboração de projetos, execução e principalmente a prestação de contas no processo de captação de recursos para instituição pública nas municipalidades.

Em um cenário de queda de repasses e arrecadação, a busca por formas alternativas de captação é um diferencial para as prefeituras. A elaboração de bons projetos e até mesmo, reaproveitar projetos de gestões anteriores são fundamentais para o incremento da receita do município e consequente, execução do plano de governo. Segundo Souza (2009), é necessário criar setores específicos para se dedicar ao planejamento público, setores nos quais fossem estabelecidos objetivos a serem atingidos, decisões a serem tomadas sobre planejamento a médio e longo prazo e as ações para alcançá-los.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica compreende em apresentar os principais conceitos que servirão como base para o desenvolvimento do presente trabalho, partindo de uma revisão da literatura acerca dos temas que serão apresentados.

Denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificadamente sobre o problema, já realizados por outros autores. Será estabelecida uma análise sobre o contexto do problema de pesquisa para cada um dos conceitos apresentados neste capítulo, a fim de familiarizar o leitor com a análise e a orientação teórica que servirá como base para o estudo. (VERGARA, 2007:35)

### 2.1 Políticas públicas e a Captação de recursos públicos

Freitas (2009) ensina que Política Pública possui duas definições clássicas utilizadas no campo da Ciência Política. A primeira segue a linha de pensamento marxista, onde o Estado tem a função principal de realizar ações que visam reduzir as desigualdades presentes em uma sociedade. Já a segunda definição segue a linha do pensamento liberal, onde o Estado deve ser o facilitador e regulador, não o agente principal para a implantação destas ações.

Souza (2009) esclarece que Políticas Públicas são medidas seguidas para desenvolver uma determinada ação no país e que pretende cooperar com o desenvolvimento socioeconômico. As políticas públicas são adotadas por diversos países visto que muitos ainda não conseguiram formar coalizões políticas capazes de promover o desenvolvimento econômico e a inclusão social.

Conforme Souza (2009), as organizações públicas têm como objetivo o desenvolvimento da sociedade como um todo, já as organizações privadas possuem como objetivo o retorno financeiro. Essa diferença afeta diretamente no processo de planejamento. O objetivo do plano, segundo o autor, deve ser planejado de forma eficaz, coerente e possível, sob pena de ineficácia.

Sabe-se que os recursos públicos são os bens que compõem o patrimônio público, como o dinheiro público, imóveis ou meios de transporte. Eles são arrecadados por intermédio do funcionamento de um sistema tributário que cobra impostos, taxas e contribuições.

De acordo com Melo (2007: 14) a definição de captação de recursos aponta sobre um processo, não uma atividade exata. Tal processo necessita ser planejado antes de qualquer ação. O processo é baseado em relacionamentos, compromissos e parcerias de longo prazo. Com isso, o conceito para captação de recursos encontra-se em várias definições, por exemplo, processo em encontrar quem participe dos riscos das boas ideias; buscar recursos no organismo externo; ter uma necessidade de convencer pessoas ou instituições a colocar recursos, além de mostrar como a instituição beneficiária irá retornar o investimento.

Segundo Prates *et. al.* (2006) os processos de captação, conquanto possam sugerir iniciativas simples, estabelecem o domínio de diversos conhecimentos, entre os quais destacamos: a capacidade para a elaboração de projetos, a realização de avaliações e construção de indicadores, disponibilidade de tempo para a realização de pesquisas e estudos, o tratamento de dados e a capacidade de dar-lhes a visibilidade necessária para que fundamentem as propostas e demonstrem a sua relevância em termos de impacto e alcance social.

## **2.2 Formas de repasses**

Os recursos constantes do orçamento da União podem ser executados diretamente pelo Governo Federal ou por meio de outro ente da federação ou entidade privada. Nas transferências de recursos que são descentralizados ao município assim que recebidos, o município utiliza a própria estrutura administrativa para promover a contratação de bens e serviços necessários à realização de um objetivo comum entre União e município. Os repasses de recursos federais a municípios são efetuados por meio de três formas de transferências: transferências constitucionais; transferências legais; transferências voluntárias.

As transferências constitucionais correspondem às parcelas de recursos arrecadados pelo Governo Federal e repassados aos municípios, conforme determinado na Constituição Federal de 1988. Entre as principais transferências previstas na Constituição da União para os Estados, o Distrito Federal e os municípios, destacam-se: o Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal – FPE; o Fundo de Participação dos municípios – FPM; o

Fundo de Compensação pela Exportação de Produtos Industrializados – FPEX; o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação – FUNDEB; o Imposto sobre Operações Financeiras – IOF – Ouro; o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural – ITR. (BRASIL, 2012)

As transferências legais são regulamentadas em leis específicas que determinam a forma de habilitação, transferência, aplicação de recursos e prestação de contas. Segundo Brasil (2012) há duas modalidades de transferências legais: a) as que não vinculam a aplicação dos recursos repassados a um fim específico; b) as que vinculam a aplicação dos recursos repassados a um fim específico. No caso de não haver vinculação dos recursos a um fim específico, o município tem liberdade para definir a despesa correspondente ao recurso repassado pela União. É o caso, por exemplo, dos *royalties* do petróleo que, conforme a Lei nº 7.435/85, são repassados aos municípios a título de indenização, 1% (um por cento) sobre o valor do óleo, do xisto betuminoso e do gás extraído de suas respectivas áreas, onde se fizer a lavra do petróleo.

Em situações de a transferência de recursos estar vinculada a uma finalidade específica, o município deve habilita-se para receber os recursos e, a partir da habilitação, passa a ter o direito aos recursos federais, sem a necessidade de apresentação de documentos e tramitação de processos a cada solicitação, como ocorre nas transferências voluntárias. Esse mecanismo tem sido utilizado, nos últimos anos, para repassar recursos aos municípios em substituição aos convênios nos casos de ações de grande interesse para o Governo. Há três formas de transferência legal: a) transferência automática; b) transferência fundo a fundo; c) transferência direta ao cidadão. (BRASIL, 2012)

De acordo com a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) transferências voluntárias referem-se às transferências de recursos correntes ou de capital a outro ente da federação a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira e que não decorrem de determinação constitucional, legal ou concernente aos recursos destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Conforme artigo 25:

Art. 25. Para efeito desta Lei Complementar, entende-se por transferência voluntária a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde. (BRASIL, 2000)

Os instrumentos para viabilizar as transferências voluntárias são: a) convênio; b) contrato de repasse; c) termo de parceria.

### 2.2.1 Contrato de repasse

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2013: 17) o contrato de repasse aborda uma modalidade de transferência de recursos financeiros, voluntária e disciplinada pelo Decreto nº 1.819/1996, instrumento utilizado ao repasse para os demais entes da Federação, ou seja, recursos da União para estados, Distrito Federal e municípios, por intermédio de instituições financeiras federais, na qualidade de mandatárias da União (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil), e o órgão ou entidade estadual ou municipal. Uma das atribuições dessas instituições financeiras é realizar o acompanhamento da aplicação dos recursos previamente à liberação das parcelas.

O Decreto nº 1.819/1996 designadamente disciplina as regras de transferências de recursos da União por meio de instituições e agências financeiras oficiais federais e dá outras providências. O contrato de repasse é semelhante ao convênio em relação a seus fins - executar, de forma descentralizada, objeto de interesse comum entre os partícipes.

A Portaria Interministerial nº 127/2008, no art. 1º, § 1º, IV, determina o contrato de repasse como “instrumento administrativo por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, atuando como mandatário da União”.

### 2.2.2 Termo de parceria

Estabelecido pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, o termo de parceria é o instrumento jurídico utilizado para transferência de recursos a entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP para o fomento e a execução das atividades de interesse público como assistência social, cultura, saúde, educação entre outras.

Em tese, a lei define o Termo de Parceria como o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público.

### 2.2.3 Convênio

Para Cesar e Monteiro (2008) convênio refere-se ao acordado entre os partícipes para a transferência de recursos públicos que viabilize a descentralização, visando à execução de programa, projeto ou evento com duração certa.

Conforme Justen Filho (2001), o convênio é instrumento de realização de um determinado e específico objetivo, em que os interesses não se contrapõem – ainda que haja prestações específicas e individualizadas, a cargo de cada partícipe. No convênio, a assunção de deveres destina-se a regular atividade harmônica de sujeitos integrantes da administração pública, que buscam a realização imediata de um mesmo e idêntico interesse público.

Convênio para Di Pietro (2018) é a forma de ajuste entre o Poder Público e entidades públicas ou privadas para a concretização de objetivos de interesse comum, mediante mútua colaboração.

O Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, em seu Artigo 1º, §1º, conceitua convênio como:

§I - convênio - acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. (BRASIL, 2007)

Cesar e Monteiro (2008) completam, que todos os recursos decorrentes de convênios são de origem vinculada, ou seja, destinam-se à execução específica ao objeto a que se destina, do programa de trabalho, projeto/atividade ou evento de interesse comum aos concedente e conveniente, em caráter de recíproca cooperação. Estes recursos se acarretam de

capitais consignados no Orçamento Geral da União, transferidos pelos Ministérios e seus referentes órgãos dependentes e entidades vinculadas, obedecendo à programação constante do Quadro de Detalhamento da Despesa de cada um deles.

Esclarece Sanches (2004: 283), que programa de trabalho é uma “denominação que se dá ao conjunto de subtítulos, vinculados a ações (projetos, atividades e operações especiais), que serão executados por uma determinada Unidade Orçamentária ou Órgão num determinado exercício”.

Segundo Maximiano (2002) o projeto é uma das principais etapas no processo de captação de recursos, que determina o alcance dos objetivos propostos, deve ser preciso e ter fundamento, pois ninguém irá investir recursos em atividade que não seja válida e persuasiva. A administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado, o resultado pode ser um produto físico, conceito ou evento, ou geralmente a combinação desses elementos.

De acordo com Bittencourt (2012), a celebração de convênios ou contratos de repasse entre os entes federativos pode acontecer por meio de emendas ao orçamento fiscal. Estas propostas quando aprovadas transformam-se em Convênios ou Contratos de Repasse.

### **2.3 Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV)**

Com uso das redes de computadores e internet como aliados no processo do Contrato de Repasse, foi editado o Decreto nº 6.170/2007, que criou o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV.

O art. 4º da Portaria Interministerial CGU/MF/MP nº 127/2008 prevê que os órgãos e entidades da administração Pública Federal que pretendem executar programas, projetos e atividades que envolvam transferências de recursos financeiros deverão divulgar anualmente no SICONV a relação dos programas a serem executados de forma descentralizada e, quando couber, critérios para seleção do conveniente ou contratado. (BRASIL, 2007a)

De acordo com Brasil (2017), o SICONV se exhibe como um sistema no qual devem ser registrados todos os atos relativos ao processo de operacionalização e transferências

financeiras, desde a sua proposição (cadastro) e análise, passando pela celebração, liberação de recursos pelo concedente e acompanhamento da execução (processos licitatórios, contratos, notas de empenho, liquidações, pagamentos, prestação de contas parcial *online* da execução física-financeira), até a prestação de contas final pelo convenente.

A Portaria Interministerial nº 507/2011 regulamenta os procedimentos de uso do sistema e suas alterações, que abrangem desde a publicação dos programas de convênios disponíveis para recebimento de projetos, até inclusão de plano de trabalho e, por fim, prestação de contas.

O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) é bem rígido, portanto para tal finalidade, se tratando de captação de recursos junto ao Governo Federal é importante manter uma equipe proativa com competência para monitorar diariamente junto ao portal do SICONV as liberações dos programas de apoio, bem como, gerenciar o processo e obedecer todos os requisitos exigidos pelos órgãos concedentes. A finalidade da administração é adequar a maneira com que as coisas estão sendo feitas e o que precisa ser feito para executar eficientemente a estratégia. (THOMPSON, 2003)

Segundo com Cesar e Monteiro (2008) para se ter acesso ao SICONV, importante se faz ressaltar noções básicas sobre os convênios e contratos de repasse, pois estes arrastam fundamentalmente quatro fases, que se estendem em vários procedimentos. São elas: proposição, celebração, execução e prestação de contas. O órgão central do SICONV é o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que objetiva definir as diretrizes e normas a serem seguidas por todos os órgãos e entidades públicas.

Conforme o art. 3º da Portaria Interministerial nº 127/2007, os atos e os procedimentos relativos à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e a informações acerca de tomada de contas especial dos convênios e contratos de repasse devem ser realizados no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV.

Do mesmo modo, do ponto de vista do usuário, a operacionalização de convênio e contrato de repasse está centralizada em um único sistema, o SICONV, independentemente do órgão concedente. O sistema está aberto a consulta pública por meio do Portal dos Convênios ([www.convenios.gov.br](http://www.convenios.gov.br)), objetivando a promoção da transparência.

## 2.4 Contrapartida

Segundo o Tribunal de Contas da União (2013) contrapartida é a parcela de colaboração financeira do convenente (Estado ou município) para a execução do objeto do convênio. Estabelecer previsão orçamentária de contrapartida compatível com a capacidade financeira do convenente e de acordo com seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), a qual poderá ser atendida por meio de recursos financeiros, ou de bens/serviços, se economicamente mensuráveis. Os limites de contrapartida e as hipóteses de redução são fixados nas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Nesse contexto, convém observar o artigo 36 da Lei n. 12.465/2011 (LDO/2012):

Art. 36. A realização de transferências voluntárias, conforme definidas no caput do art. 25 da LRF, dependerá da comprovação, por parte do convenente, de que existe previsão de contrapartida na lei orçamentária do Estado, Distrito Federal ou Município.

§ 1º A contrapartida, exclusivamente financeira, será estabelecida em termos percentuais do valor previsto no instrumento de transferência voluntária, considerando-se a capacidade financeira da respectiva unidade beneficiada e seu IDH, tendo como limite mínimo e máximo: (grifamos)

I - no caso dos Municípios:

a) 2% (dois por cento) e 4% (quatro por cento) para Municípios com até 50.000 (cinquenta mil) habitantes;

b) 4% (quatro por cento) e 8% (oito por cento) para Municípios acima de 50.000 (cinquenta mil) habitantes localizados nas áreas prioritárias definidas no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR, nas áreas da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE, da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM e da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste - SUDECO; e

c) 8% (oito por cento) e 20% (vinte por cento) para os demais;

II - no caso dos Estados e do Distrito Federal:

a) 5% (cinco por cento) e 10% (dez por cento) se localizados nas áreas prioritárias definidas no âmbito da PNDR, nas áreas da SUDENE, SUDAM e SUDECO; e

b) 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) para os demais; e

III - no caso de consórcios públicos constituídos por Estados, Distrito Federal e Municípios, 2% (dois por cento) e 4% (quatro por cento).

§ 2º Os limites mínimos de contrapartida fixados no § 1º, incisos I, II e III, deste artigo, poderão ser reduzidos mediante justificativa do titular do órgão concedente, que deverá constar do processo correspondente, quando os recursos transferidos pela União:

I - forem oriundos de doações de organismos internacionais ou de governos estrangeiros, ou de programas de conversão da dívida externa, para fins sociais, culturais, ambientais, de segurança pública ou de promoção da igualdade de raça ou de gênero;

II - destinarem-se:

a) às ações de assistência social, segurança alimentar e combate à fome, bem como àquelas de apoio a projetos produtivos em assentamentos constantes do Plano Nacional de Reforma Agrária, em unidades de conservação, voltados a povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares ou financiadas com recursos do Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza;



- b) às ações de defesa civil em Municípios comprovadamente afetados, desde a notificação preliminar do desastre, enquanto os danos decorrentes subsistirem, não podendo ultrapassar 180 (cento e oitenta) dias, a contar da ocorrência do desastre;
  - c) ao atendimento dos programas de educação;
  - d) ao atendimento de despesas relativas à segurança pública;
  - e) à realização de despesas com saneamento ambiental, habitação, urbanização de assentamentos precários, perímetros de irrigação, regularização fundiária e ambiental, defesa sanitária animal, defesa sanitária vegetal e com as ações do programa Infraestrutura Hídrica, inclusive elaboração de planos, projetos de engenharia e estudos ambientais;
  - f) ao atendimento das programações do PAC e do Plano Amazônia Sustentável - PAS;
  - g) às ações previstas no Pacto Nacional pelo Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres;
  - h) ao atendimento das ações de implantação do Sistema Integrado de Gestão da Informação e de Modernização da Infraestrutura de Tecnologia da Informação no Poder Judiciário e no MPU;
  - i) à execução de ações no âmbito do programa Territórios da Cidadania;
  - j) às ações de inclusão digital;
  - k) às ações de educação ambiental e de prevenção, redução e combate à desertificação;
  - l) às ações de assistência, tratamento e reinserção social de dependentes químicos; e
  - m) à transferência de renda incondicional, conforme disposições da Lei no 10.835, de 8 de janeiro de 2004;
- III - para os Municípios com população até 25.000 (vinte e cinco mil) habitantes, que tenham Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM abaixo de 0,600 ou estejam localizados na faixa de fronteira ou nas Regiões Integradas de Desenvolvimento - RIDEs, desde que os recursos transferidos pela União destinem-se a ações de interesse social que visem à melhoria da qualidade de vida e contribuam para a redução de endemias e das desigualdades regionais, de gênero e étnico-raciais;
- IV - beneficiarem os Municípios com registro de certificação de comunidades remanescentes de quilombos, ciganos e indígenas, assim identificados pela Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, mediante publicação de relação no Diário Oficial da União; ou
- V - forem destinados a consórcios públicos ou à execução de ações desenvolvidas por esses consórcios.
- § 3º Os limites máximos de contrapartida, fixados no § 1º deste artigo, poderão ser ampliados para viabilizar a execução das ações a serem desenvolvidas ou para atender condições estabelecidas em contratos de financiamento ou acordos internacionais.
- § 4º Sem prejuízo dos requisitos contidos na LRF, constitui exigência para o recebimento das transferências voluntárias a observância das normas publicadas pela União relativas à aquisição de bens e à contratação de serviços e obras, inclusive na modalidade pregão, nos termos da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, sendo utilizada preferencialmente a sua forma eletrônica.
- § 5º No caso de transferência voluntária para ações voltadas à educação superior, os limites mínimos de contrapartida a que se refere § 1º deste artigo são fixados em 1% (um por cento). (BRASIL, 2011)

Sob análise do artigo 36, citado a cima, compreende-se que, para a celebração de convênios com os órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, os entes interessados precisam comprovar que existe previsão de contrapartida na sua lei orçamentária, isto é, necessitam da comprovação de que dispõe dos valores que se compromete a aplicar na

consecução do objeto do convênio. Afinal, nos convênios prevalece o regime de mútua cooperação.

Ademias, o §1º do mencionado dispositivo legal estabelece que a contrapartida dos Estados, Municípios ou Distrito Federal deve ser “exclusivamente financeira” e “estabelecida em termos percentuais do valor previsto no instrumento de transferência voluntária”.

## **2.5 Legislação pertinente**

Conforme Tribunal de Contas da União (2013), quando o assunto envolvem os contratos celebrados à conta dos recursos de convênios, de contratos de repasse ou de termos de parceria, por fugir do jargão tecnicista e por apresentar pontos importantes da legislação é fundamental e obrigatório que o gestor, ao celebrar contrato, submeta-o previamente à sua assessoria jurídica ou, caso não exista órgão jurídico formal na estrutura do convenente, sob consulta de um advogado.

As principais leis, normas, decretos e portarias de suma importância que tratam de convênios, termo de parceria e contratos de repasse são:

- Constituição Federal de 1988. Em especial os artigos 29, 29-A e 30, referentes ao Município, e os artigos 145 a 169, que tratam da tributação e do orçamento.
- Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999 - Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.
- Lei Complementar Nº 101, de 4 de maio de 2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
- Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002 - Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade

de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

- Lei Nº 11.578, de 26 de novembro de 2007 - Dispõe sobre a transferência obrigatória de recursos financeiros para a execução pelos Estados, Distrito Federal e Municípios de ações do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, e sobre a forma de operacionalização do Programa de Subsídio à Habitação de Interesse Social – PSH nos exercícios de 2007 e 2008.

- Lei Nº 13.019, de 31 de julho de 2014 - Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.

- Lei Nº 13.080, de 2 de janeiro de 2015 - Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2015 e dá outras providências.

- Decreto nº 8.943, de 27 de dezembro de 2016 - Altera o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse.

- Decreto nº 8.915, de 24 de novembro de 2016 - Altera a vigência dos convênios e dos contratos de repasse, com execução de objeto iniciada, celebrados entre os órgãos e as entidades da administração pública federal com os órgãos e as entidades da administração pública municipal.

- Decreto Nº 8.726, de 27 de abril de 2016 - Regulamenta a Lei no. 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil.

- Decreto Nº 8.407, de 24 de fevereiro de 2015 - Dispõe sobre a realização, no exercício de 2015, de despesas inscritas em restos a pagar não processados e dá outras providências.

- Decreto Nº 7.641, de 12 de dezembro de 2011 - Altera o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante

convênios e contratos de repasse; altera o Decreto nº 7.568, de 16 de setembro de 2011; e estabelece prazos para implantação de funcionalidades no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV.

- Decreto Nº 7.592, de 28 de outubro de 2011 - Determina a avaliação da regularidade da execução dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria celebrados com entidades privadas sem fins lucrativos até a publicação do Decreto no 7.568, de 16 de setembro de 2011, e dá outras providências.

- Decreto Nº 6.170, de 25 de julho de 2007 - Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências.

- Decreto Nº 5.504, de 5 de agosto de 2005 - Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos.

- Decreto Nº 3.100, de 30 de junho de 1999 - Regulamenta a Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

- Decreto Nº 1.819, de 16 de fevereiro de 1996 - Disciplina as transferências de recursos da União por intermédio de instituições e agências financeiras oficiais federais e dá outras providências.

- Decreto Nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986 - Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.

- Portaria Interministerial nº 78, de 26 de fevereiro de 2019 - Dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização das emendas parlamentares individuais de execução obrigatória, bem como sobre procedimentos e prazos para a superação de impedimentos de ordem técnica, em atendimento ao disposto no art. 166, §§ 9º a 18, da Constituição Federal.

- Portaria Interministerial nº 389, de 29 de novembro de 2018 - Altera a Portaria Interministerial nº 10, de 23 de janeiro de 2018, que dispõe sobre procedimentos e prazos para apresentação, registro e operacionalização das emendas parlamentares individuais de execução obrigatória, e dá outras providências.
- Portaria Interministerial nº 10, de 23 de janeiro de 2018 - Dispõe sobre procedimentos e prazos para apresentação, registro e operacionalização das emendas parlamentares individuais de execução obrigatória, e prazos e procedimentos para a superação de impedimentos técnicos, com vistas ao atendimento do disposto no art. 166, §§ 9º a 18, da Constituição Federal.
- Portaria Interministerial nº 394, de 22 de novembro de 2017 - Dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização e execução das emendas individuais no SICONV.
- Portaria Interministerial nº 313, de 2 de outubro de 2017 - Altera a Portaria Interministerial nº 152, de 25 de maio de 2017 que dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização e execução das emendas individuais que possuem impedimento de ordem técnica.
- Portaria Interministerial nº 152, de 25 de maio de 2017 - Dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização e execução das emendas individuais que possuem impedimento de ordem técnica, constantes da notificação ao Poder Legislativo de que trata o inciso I do art. 69 da Lei nº 13.408, de 26 de dezembro de 2016 (LDO-2017), e dá outras providências.
- Portaria nº 66, de 31 de março de 2017 - Dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV).
- Portaria nº 67, de 31 de março de 2017 - Dispõe sobre a gestão de integridade, riscos e controles internos no âmbito das transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, de fomento e de colaboração.
- Portaria Interministerial nº 38, de 9 de março de 2017 - Dispõe sobre procedimentos e cronograma para operacionalização das emendas individuais ao orçamento no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV, com vista ao atendimento do prazo previsto no inciso I do § 14 do art. 166 da Constituição Federal e no inciso I do art. 69 da Lei nº 13.408, de 26 de dezembro de 2016 - LDO/2017.

- Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016 - Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 507/MP/MF/CGU, de 24 de novembro de 2011 e dá outras providências. Com as alterações da Portaria Interministerial 101, de 20 de abril de 2017, Portaria Interministerial 277, de 03 de outubro de 2017 e Portaria Interministerial 451, de 18 de dezembro de 2017.
- Portaria nº 330, de 31 de outubro de 2016 - Estabelece regras para integração das plataformas eletrônicas dos órgãos ou entidades da administração pública federal com o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV, e define o cronograma para a adaptação do SICONV às regras do Decreto nº 8.726, de 27 de abril de 2016.
- Portaria Interministerial nº 193, de 30 de junho de 2016 - Dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização e execução das emendas individuais que possuem impedimento de ordem técnica.
- Portaria nº 161, de 10 de maio de 2016 - Dispõe sobre a constituição da rede do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse RedeSiconv. Portaria nº 161, de 10 de maio de 2016.
- Portaria Interministerial Nº 38, de 05 de fevereiro de 2016 - Dispõe sobre procedimentos e prazos para apresentação e registro das emendas individuais, com indicação de impedimento de ordem técnica de que trata o art. 65 da Lei nº 13.242, de 30 de dezembro de 2015 - LDO/2016, no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento - SIOP.
- Portaria Interministerial Nº 39, de 05 de fevereiro de 2016 - Dispõe sobre procedimentos e cronograma para operacionalização das emendas individuais ao orçamento no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV, com vista ao atendimento do prazo previsto no inciso I do § 14 do art. 166 da Constituição Federal e no inciso I do art. 65 da Lei nº 13.242, de 2015.
- Portaria Interministerial Nº 311, de 30 de julho de 2015 - Dispõe sobre procedimentos e cronograma para operacionalização das emendas individuais ao orçamento no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV, com vista ao atendimento do prazo previsto no inciso I do art. 59 da Lei nº 13.080, de 2015.

- Portaria Nº 307, de 30 de julho de 2015 - Designa representantes, titulares e suplentes, para compor a Comissão Gestora do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV).
- Portaria Conjunta Nº 8, de 7 de novembro de 2012 - Aprova a minuta-padrão de Termo de Cooperação para Descentralização de Crédito.
- Portaria Interministerial Nº 169, de 23 de abril de 2012 - Dispõe sobre a celebração dos convênios, contratos de repasse ou outros instrumentos congêneres, envolvendo a instalação de sistemas coletivos de abastecimento de água e pequenas barragens, no âmbito do Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da água – “ÁGUA PARA TODOS”, instituído pelo Decreto nº 7.535, de 26 de julho de 2011.
- Portaria Interministerial Nº 507, de 24 de novembro de 2011 - Estabelece normas para execução do disposto no Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 127/MP/MF/CGU, de 29 de maio de 2008 e dá outras providências.
- Portaria Interministerial Nº 24, de 19 de fevereiro de 2008 - Disciplina os procedimentos operacionais para o atendimento ao disposto no art. 17 do Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, e dá outras providências.
- Portaria SLTI Nº 16, de 27 de março de 2012 - Estabelece procedimentos para adesão ao acesso e utilização do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG, pelos órgãos e entidades da Administração Pública, não integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, serviços sociais autônomos e entidades privadas sem fins lucrativos que atendam ao disposto nesta Portaria.
- Portaria Interministerial Nº 127, de 29 de maio de 2008 - Estabelece normas para execução do disposto no Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências.
- Portaria Interministerial Nº 217, de 31 de julho de 2006 - Dispõe sobre limites, prazos e condições para a execução do Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005.

- Instrução Normativa ME/CGU Nº 1, de 14 de fevereiro de 2019 - Estabelece regras, diretrizes e parâmetros para aplicação do procedimento informatizado de análise de prestações de contas dos convênios e contratos de repasses, enviadas a partir de 1º de setembro de 2018.
- Instrução Normativa MP nº 6, de 26 de novembro de 2018 - Altera a Instrução Normativa nº 2, de 24 janeiro de 2018, que estabelece regras e diretrizes para a execução de contrato de prestação de serviço a ser celebrado entre a União e instituições financeiras oficiais federais, para atuação como Mandatárias da União, na gestão operacional de contratos de repasse, nos termos do Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007.
- Instrução Normativa Interministerial MP/MF/CGU nº 5, de 6 de novembro de 2018 - Estabelece diretrizes e parâmetros para o atendimento ao disposto no § 7º do art. 62 da Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016, e dá outras providências.
- Instrução Normativa MP nº 2, de 24 de janeiro de 2018 - Estabelece regras e diretrizes para a execução de contrato de prestação de serviço a ser celebrado entre a União e instituições financeiras oficiais federais, para atuação como Mandatárias da União, na gestão operacional de contratos de repasse, nos termos do Decreto 6.170, de 25 de julho de 2007. Com as alterações da Instrução Normativa MP nº 3, de 15 de fevereiro de 2018 e da Instrução Normativa MP nº 6, de 26 de novembro de 2018.
- Instrução Normativa nº 2, de 9 de outubro de 2017 - Regulamenta o § 14 do art. 21 da Portaria Interministerial MP MF CGU nº 424, de 30 de dezembro de 2016, para estabelecer regras e diretrizes de acessibilidade a serem observadas nas obras e serviços de engenharia custeados com recursos de convênios e contratos de repasse.
- Instrução Normativa SEGES nº 1, de 16 de fevereiro de 2017 - Dispõe sobre os procedimentos e as diretrizes necessárias à participação na rede do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – RedeSiconv.
- Instrução Normativa SLTI Nº 8, de 10 de dezembro de 2015 - Estabelece os critérios de concessão de acesso ao Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) e revoga a Instrução Normativa nº 11, de 28 de novembro de 2012.
- Instrução Normativa TCU Nº 71, de 28 de novembro de 2012 - Dispõe sobre a instauração, a organização e o encaminhamento ao Tribunal de Contas da União dos processos de tomada de contas especial.



- Instrução Normativa Nº 6, de 27 de julho de 2012 - Estabelece os critérios de utilização da Ordem Bancária de Transferências Voluntárias - OBTV do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV.

- Instrução Normativa STN Nº 2, de 2 de fevereiro de 2012 - Disciplina a coleta e o fornecimento de informações acerca de requisitos fiscais dos Estados, do Distrito Federal e de Municípios para a realização de transferências voluntárias, institui o Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias, e dá outras providências.

## **2.6 Importância da captação de recursos**

Os governos municipais, estaduais e federal desempenham um papel principal na educação, saúde, assistência social, economia, geração de renda e trabalho, segurança, e responsabilidade ambiental, garantindo a soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político. Em outras palavras, os governos representam a organização das comunidades humanas, sempre levando em conta o direito coletivo acima do individual. Essas atribuições estão previstas na Constituição Federal, na Constituição Estadual e na Lei Orgânica Municipal.

A Constituição Federal/88 prevê no artigo 30 as atribuições do município, assegurando a autonomia da administração municipal para, desta forma, planejar, organizar e gerir o município. Sabe-se que a demanda por recursos necessários para investir na melhoria da infraestrutura dos municípios são muito superiores ao volume de recursos disponíveis. Observa-se que a maior parte dos orçamentos municipais está atrelada aos pagamentos de servidores e ao custeio da máquina pública comprometendo e reduzindo a capacidade de investimentos.

Não bastassem as dificuldades naturalmente enfrentadas pela maioria dos Municípios para a execução de suas funções constitucionais, a realidade tem mostrado que cabe aos Gestores Públicos buscar permanentemente o aperfeiçoamento da atuação estatal na promoção do bem público, exemplificativamente através da desburocratização dos atos administrativos, na busca pela qualidade e na racionalização do uso dos recursos públicos como forma de possibilitar a execução de todas as suas obrigações. (RABELO, 2013: 11)

Diante de tais limitações, o governo federal, estadual e os órgãos de financiamento e fomento, nacionais e internacionais, ofertam recursos, na sua maioria na modalidade de

recursos não reembolsáveis, que permitem aos municípios realizarem investimentos necessários em segmentos importantes como saúde, educação e mobilidade urbana.

]A obrigatoriedade da utilização do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), além de outros sistemas como para a saúde, que é o portal do Fundo Nacional de Saúde e SISMOB – Sistema de Monitoramento de Obras e o portal para a educação que é o SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle, onde tudo já é feito através deles, desde a celebração, liberação de recursos, acompanhamento da execução e prestação de contas dos convênios firmados com a União, novos desafios foram postos à Administração Pública Municipal.

De acordo com Rabelo (2013), a captação de recursos é maneira de identificar oportunidades e viabilizar seu aproveitamento, seja através de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, materiais ou imateriais podendo voltar-se para o apoio direto à instituição como um todo, para temas específicos de interesse da instituição, para regiões selecionadas, ou para projetos.

Estima-se que a equipe técnica do município permaneça atenta as oportunidades, querem seja através de indicações de parlamentares, chamadas públicas dos órgãos e ministérios, ou mesmo o cadastramento dos programas disponíveis nos portais SICONV/ FNS/ SIMEC. Conhecer a fundo a realidade econômica e social do município através do uso de indicadores (dados estatísticos) sobre sua localidade: população, renda média das famílias, índice de desemprego, acesso a saneamento básico, condição das estradas, ameaças ao meio ambiente e produção agrícola, entre outros, auxílio na busca dos recursos, bem como no atendimento de cada demanda da população priorizada pela equipe de governo.

Neste sentido, é assertivo dizer que é mérito para uma gestão ter à formação de um setor de projetos, com uma equipe técnica e multidisciplinar de profissionais qualificados atuando junto aos secretários municipais e demais gestores para busca de recursos nas mais diversas áreas de apoio à gestão pública.

## 2.7 Etapas do processo de captação de recursos

No processo de captação de recursos é imprescindível ter conhecimento das etapas que compõe essa atividade que se inicia, em resumo, do processo de identificação das necessidades e oportunidades, da elaboração de projetos de fomento, pré-avaliação do projeto, captação de recursos financeiros, execução do objeto e finalizando com a prestação de contas.

Conforme Orlickas (2010) as etapas do processo fixam-se na discussão e na reflexão de melhoria da qualidade dos gastos, visto que projetos planejados e viáveis sob diversos aspectos, dentre eles, técnicos, gerencial, legal, ambiental e financeiro, evitam o desperdício de recursos, tendem a alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz e contribui com a resolutividade dos objetivos alinhados ao interesse do município.

O sucesso ou o fracasso de um projeto é responsabilidade do conjunto de pessoas envolvidas. O administrador não pode “carregar sozinho os projetos nas costas”; deve, sim, partilhar responsabilidades, sucessos e fracassos. Ao não concordar com uma decisão tomada, deve esclarecer os motivos, entender por que não conseguiu remover os obstáculos e tentar rediscutir a questão. Porém, deve sempre deixar claro que é um trabalho de time e que isso exige trabalhar com diferenças individuais, aceitar opiniões divergentes, saber colocar-se no lugar do outro e, principalmente, saber ouvir. (ORLICKAS, 2010: 161)

Baseado no PMI (2004: 39) define-se essas fases do projeto com suas respectivas características, mencionadas a seguir:

I- Fase de Iniciação: Estimulada pela demanda ou pela necessidade da população. Nesta fase é identificada a necessidade, a oportunidade e a maneira de supri-las. Também nessa etapa o gestor público e ou a administração autoriza que o projeto dê prosseguimento para a fase seguinte.

II - Fase de Planejamento: Trata-se da fase de planejar, ou seja, é um processo que visa o alcançar o alinhamento estratégico definido inicialmente de uma situação desejada de maneira mais efetiva, eficiente e eficaz.

III - Fase de Execução: Nesta etapa consiste na ação todas as tarefas planejadas, executar o que foi definido, nas condições de qualidade, custos, prazos e de forma a alcançar os objetivos das partes interessadas.

IV - Fase de Controle e Monitoramento: Nesta fase são analisadas, monitoradas e controladas as ações do projeto em todas as etapas, principalmente com relação ao acompanhamento e fiscalização do objeto em sua execução, com relação ao alinhamento estratégico definido inicialmente, bem como, garantir a judiciosidade da aplicação e da boa utilização para os fins para os quais foram almejados.

V - Fase de Encerramento: Trata-se do relatório de cumprimento do objeto. A aceitação do produto objeto é peça fundamental, assim como a conclusão do

contrato, o encerramento administrativo. Nesta fase a prestação de contas e fidelização do patrocinador investidor deve ser priorizada. (PMI, 2004: 39)

O PMI (2004: 5), conceitua projeto como uma organização temporária para a realização de um conjunto de atividades necessárias, integradas e articuladas que produzem bens ou serviços, com objetivos de atingir um propósito específico para um grupo de beneficiários previamente definidos e, por fim, contribuir para a solução de um problema ou para suprir uma necessidade que, por sua vez, motivou a implementação do projeto.

Diante disso, torna-se indispensável inserir um plano de ação por parte dos gestores para que eles possam entender claramente a importância da estratégia para a administração do município como um todo.

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. As metas (ou objetivos) estabelecem o que vai ser atingido e quando os resultados devem ser obtidos, mas não estabelecem como os resultados devem ser atingidos. As políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Os programas especificam a seqüência de ações passo a passo, necessária para atingir os principais objetivos. Expressam como os objetivos vão ser atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política. As decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes. Elas sutilmente moldam as verdadeiras metas do empreendimento. (QUINN,2006: 29)

Thompson (2003: 27) assinala que “a finalidade da administração é adequar a maneira com que as coisas estão sendo feitas e o que precisa ser feito para executar eficientemente a estratégia.” Para atuar de maneira eficiente, a equipe de captação de recursos deverá respeitar todos os estágios de um projeto, desde a sua constituição até a aprovação da prestação de contas. Para isso a equipe deve ter conhecimento da legislação pertinente ao objeto em execução, reconhecer claramente todos os princípios da administração e colocá-los em prática dentro da realidade de cada matéria.

De modo geral, a participação do município no processo de descentralização de recursos da União por meio de convênio e contrato de repasse pode ser resumida em três etapas: celebração; execução; e prestação de contas. Apresentadas a seguir:

I) **Celebração:** Sendo a primeira fase, essa etapa estende-se do planejamento do município até a formalização do convênio ou contrato de repasse. Celebração é o conjunto de procedimentos que vai culminar na assinatura do convênio ou contrato de repasse. Em essência, a celebração tem três momentos: apresentação da proposta; análise e seleção da proposta; e assinatura do instrumento. A etapa inicial da Celebração é o levantamento das necessidades do município. O município deve verificar suas prioridades e determinar o que é possível realizar com recursos próprios e o que pode ser feito em parceria com a União. Nesse sentido, é fundamental a realização de uma pesquisa para verificar quais ações do Governo Federal são passíveis de execução por meio de descentralização de recursos aos municípios. Seguindo a tendência das leis de diretrizes orçamentárias dos últimos anos, o art. 4º da PI 127/2008 determina que os órgãos federais que pretenderem executar programas de forma descentralizada deverão divulgar, anualmente, no Portal dos Convênios – SICONV, a relação desses programas e os critérios para a seleção do conveniente ou contratado. O prazo para a divulgação é de até 60 dias após a sanção da lei orçamentária e os dados divulgados devem explicitar: a) a descrição dos programas; b) as exigências, padrões, procedimentos, critérios de elegibilidade e de prioridade, estatísticas e outros elementos que possam auxiliar a avaliação das necessidades locais; e c) tipologias e padrões de custo unitário detalhados, de forma a orientar a celebração dos convênios e contratos de repasse. Para verificar os programas passíveis de celebração de convênio e contrato de repasse no Portal de Convênios – SICONV, escolha “acesso livre” na página inicial e selecione a forma de pesquisa desejada.

II) **Execução:** Nesta segunda fase são realizados os procedimentos para que sejam atingidos os objetivos do ajuste. Aqui, é operacionalizada a transferência dos recursos da União ao município. Também é o momento onde acontece o processo licitatório por parte do município, visando a compra de bem, contratação de serviço ou execução de obra. Nessa etapa ocorre o pagamento do município aos fornecedores. Em termos didáticos, a fase de execução do convênio ou contrato de repasse pode ser analisada em três diferentes óticas: financeira, administrativa e física. A execução financeira envolve, entre outras ações, o recebimento de recursos da União pelo município, a liberação financeira da contrapartida pelo município (quando houver) e o pagamento feito pelo município ao fornecedor ou ao

beneficiário. Esse tema engloba, portanto, toda a movimentação de recursos que será realizada ao longo do convênio ou contrato de repasse.

**III) Prestação de Contas:** nesta última fase o município comprova toda a propriedade na execução do convênio ou contrato de repasse e o termo é finalizado. A prestação de contas será composta de Relatório de Cumprimento do Objeto; declaração de realização dos objetivos a que se propunha o instrumento; relação de bens adquiridos, produzidos ou construídos, quando for o caso; a relação de treinados ou capacitados, quando for o caso; a relação dos serviços prestados, quando for o caso; comprovante de recolhimento do saldo de recursos, quando houver; e termo de compromisso por meio do qual o conveniente ou contratado será obrigado a manter os documentos relacionados ao convênio ou contrato de repasse. Dever da prestação de contas à sociedade: disponibilizar de forma virtual ou física no órgão proponente, em local de fácil visibilidade, consultas ao extrato do convênio, com informações sobre etapas da obra (se este for o objeto do projeto), datas e valores das liberações. E o dever da prestação de contas ao órgão repassador: respeitar os prazos e formalidades para a apresentação correta das prestações de contas parcial e final é condição para se evitar atrasos, suspensão e até mesmo a rescisão de um convênio.

Ademais, o acompanhamento e fiscalização do objeto serão verificados a comprovação da boa e regular aplicação dos recursos, na forma da legislação aplicável; a compatibilidade entre a execução do objeto, o que foi estabelecido no Plano de Trabalho, e os desembolsos e pagamentos, conforme os cronogramas apresentados; a regularidade das informações registradas pelo conveniente ou contratado; e o cumprimento das metas do Plano de Trabalho nas condições estabelecidas.

## **2.8 Motivação e perfil da equipe no processo**

Na busca de resultados eficientes nessa atividade difícil de gestão e gerenciamento do processo captação de recursos faz-se necessário uma equipe de profissionais dedicada com conhecimento técnico aliado ao conhecimento da realidade local possibilitando maior entendimento das etapas, elaboração de planejamento e estágios do processo, desde a sua formação até a aprovação da prestação de contas, bem como, possuir perfis específicos com características atrelados à conduta gerencial, dinamismo, proatividade, conhecimento da

legalidade da administração pública, que se preocupe e produza projetos de qualidade almejando bons resultados e responder aos anseios da coletividade. (PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010)

De acordo com Orlickas (2010) o administrador público amparado por seu planejamento estratégico deve ser claro quanto aos seus objetivos, por isso é necessário que desenvolva determinadas competências. São elas:

- Saber dar e receber *feedback*: É a capacidade crítica de dar e receber *feedback* de modo a subsidiar e orientar desempenhos, comportamento, posturas e resultados nas relações interpessoais. Elaborar críticas e análises oportunas, focando ideias e pensamentos, no sentido de agregar diferenciais e questionamentos fundamentados em avaliações adequadas, é uma competência muito valorizada pelas instituições atualmente.
- Ter comunicação eficaz: Comunicar-se eficazmente é a capacidade de saber atuar transmitindo e explicitando ideias e informações de forma clara e objetiva, utilizando-se de argumentos compatíveis, além de saber ouvir e entender pontos de vista diversos, sem causar constrangimentos, visando ao entendimento eficaz entre as pessoas. Agregado a isso se acrescenta a capacidade de conduzir e reconhecer a experiência interior do outro, permitindo colocar-se no lugar dele para melhor entender suas necessidades e argumentações. [...]
- Estar comprometido com os resultados: O administrador precisa demonstrar à equipe comportamentos e atitudes que retratem seu comprometimento com o trabalho, pois, uma vez envolvidos e motivados, todos estarão voltados para a obtenção do seu resultado, conseguindo, assim, de forma mais fácil e adequada, os comprometimentos dos demais profissionais envolvidos nos projetos. Dessa forma, os resultados propostos serão alcançados de forma mais eficaz. (ORLICKAS, 2010: 149 -151)

Para Orlickas (2010) proporcionar à equipe as diretrizes, metas e objetivos a serem atingidos é de suma importância para o alcance desses planos. Valorizar, reconhecer e de maneira legal recompensar a sua equipe quando do atendimento desses anseios, é agir de forma inteligente. Entre os colaboradores para uma equipe de gestão gerenciamento do processo captação de recursos faz-se necessário o seguinte perfil de competência profissional:

- a) Sociólogo – Capacidade de elaborar e argumentar projetos com cunho voltados à sustentabilidade social. Apoiar a captação de recursos e parcerias público-privadas ao desenvolvimento de planos, programas, projetos e estudos por órgãos e entidades da Administração Municipal;
- b) Advogado – Por ser uma atividade com quantidade de leis esparsas que tratam de diversos assuntos, o advogado é um elemento fundamental para garantir a legalidade durante todas as etapas do processo, partindo-se da primazia do valor da eficiência. Responsável em

desenvolver ações de apoio ao acompanhamento dos projetos de financiamento, com suporte administrativo aos processos de execução dos respectivos contratos e convênios formalizados pelos órgãos e entidades da Administração Municipal.

c) Engenheiro civil – Responsável pelo empreendimento, fiscalização, diário de obra e execução do projeto. Responsável pelo desenvolvimento de normas e ações para o desenvolvimento da captação de recursos financeiros, materiais e humanos em apoio a planos, programas, projetos e ações de interesse da Prefeitura.

d) Gerente de Projeto – Fundamental necessidade de um perfil de gerência de projetos com responsabilidade pelo empreendimento e execução do projeto, pelo escopo, custos, riscos, qualidade e pela equipe. Com habilidades voltadas para organização, liderança, comunicação, negociação, gestão de crise, persistência, resolução de problemas e tomada de decisão.

e) Gestor de negócio público – Trata-se de um articulador com perfil e objetivos de articular-se com outros órgãos públicos e entidades nacionais, na potencialização da atuação da captação de recursos, bem como, apoiar a articulação junto aos diversos segmentos e a iniciativa privada para a obtenção de patrocínio e parcerias para a realização de projetos com cunho social.

f) Coordenador de projeto e pesquisa – Tem como objetivo executar ações de pesquisa de linhas de financiamento e de captação de recursos junto a órgãos e entidades regionais, estaduais, federais e internacionais, para a realização de projeto e desenvolvimento. Responsável por executar o cadastro de linhas de fomento e financiamento de programas, projetos e ações de interesse dos órgãos e entidades da Administração Municipal e realizar as atividades para viabilizar as parcerias e financiamentos.

Diante disso, os colaboradores precisam perceber o valor do seu trabalho e a importância de executá-lo de maneira correta, e essa ponte só é possível quando a comunicação é feita de maneira correta na administração. Deste modo, sugere Orlickas (2010) que o administrador deve:

Colocar ênfase nas pessoas: Num modelo de gestão atual e estratégico, torna-se essencial atuar colocando ênfase no indivíduo, pois é ele quem alavanca e quem faz com que as coisas aconteçam nas empresas. É essencial, também, acreditar no valor de suas contribuições e abrir espaço para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. (ORLICKAS, 2010: 152)



Servidores motivados cumprem seus afazeres de maneira mais consciente, atrelando às suas ações a possibilidade do sucesso e de um temeroso fracasso, partindo do pressuposto que estão sendo observados pelo gestor. Com isso, há um auto monitoramento que por si só possibilita um maior cuidado no acompanhamento de cada processo. No que tange à motivação, muitas teorias já foram apresentadas e são utilizadas para a interpretação das ações do ser humano no meio em que trabalha. Nesse sentido, Chiavenato (1999: 96) apresenta a teoria de dois fatores de Herzberg:

- a) Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados [...]
- b) Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. (CHIAVENATO, 1999: 96)

Diante dos fatores de Herzberg, nota-se que as variáveis, ambiente, políticas da administração, clima de relações entre as partes e as tarefas referentes ao cargo que se ocupa são apontados como pontos efetivos à análise do ciclo motivacional da equipe. “O termo motivação para Herzberg envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador”. (HERZBERG *apud* CHIAVENATO, 1999: 96)

Fazer da captação de recursos um desafio ao colaborador é positivo para ambas as partes, ao passo que o motiva a buscar esses projetos e propicia ao município melhoria em seu atendimento à população.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A metodologia utilizada é pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Gil (2009), esta pesquisa pode ser definida como estudos sistematizados, desenvolvidos com base em material publicado em livros, revistas e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A metodologia é uma etapa em que se descreve e analisa os procedimentos utilizados para a elaboração do trabalho. O estudo caracterizou-se, em um primeiro momento, como exploratório e, em seguida, como descritivo. Exploratório porque visou prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema que está investigando e buscar subsídios para solucionar o problema de pesquisa. E descritiva, já, que se destina a expor um fenômeno em estudo, respondendo perguntas como: quem, o que, quanto, quando e onde, ou seja, está interessada em descobrir e observar o fenômeno estudado procurando descrevê-lo e interpretá-lo (RUDIO, 2002)

Conforme Lakatos e Marconi (2005: 185), a pesquisa bibliográfica envolve toda bibliografia já tornada pública em relação ao estudo e com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito sobre determinado assunto. Neste trabalho, foram realizadas pesquisas com questões correlacionadas entre os fatores que envolvem e contribuem para a elaboração e captação de recursos.

#### 4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Na busca por analisar a temática, captação de recursos para conduzir de maneira mais eficiente a administração pública municipal, esta pesquisa assinalou que para além das arrecadações e repasses já existentes os municípios têm a possibilidade de buscar novas fontes de recursos federais ao manter uma equipe técnica e motivada trabalhando junto ao Sistema de Convênios.

A adoção de uma equipe especializada, dedicada e com suas respectivas competências na gestão de projetos e captação de recursos poderá, além de contribuir para a reversão do quadro de déficits orçamentários municipal, demonstrar resultados significativos à demanda da sociedade por ações concretas do setor público em prol da melhoria da sustentabilidade social.

Por vezes o SICONV é interpretado como apenas uma ferramenta que o Governo Federal introduziu para o controle dos recursos por ele liberados. E de fato em partes ele é responsável por isso sim, mas vai além das características tecno-burocráticas que lhes são atribuídas. O acesso ao SICONV é duradouro e não custa caro ao cofre municipal, muito pelo contrário, quando bem gerenciado por uma equipe envolvida e capacitada tecnicamente pode viabilizar repasses de grande monta à gestão que o acolhe sem receios. Portanto, dispor de uma equipe que venha a oferecer celeridade e qualidade aos projetos do município é necessário e viável ao gestor e deve se tornar prática para os entes que tiverem a visão estratégica necessária à boa gestão.

Concluiu-se que é fundamental que haja nas prefeituras equipe de especialistas capazes de otimizar a captação destes recursos estratégicos às cidades, bem como uma gestão política do poder executivo junto aos ministérios. Com direções bem delineadas, uma equipe motivada e com boa capacitação técnica a administração do ente público tende a ser mais transparente eficaz e produtiva.

Para melhorar a eficiência do processo de captação de recursos na gestão pública e possibilitar investimentos para ampliações de ações e políticas públicas nos municípios, faz-se necessário evoluir e fortalecer os pilares do planejamento, metodologias e práticas de gestão, mas essencialmente na questão cultural.

## REFERÊNCIA

ANGHER, Anne Joyce. **Vade Mecum; acadêmico de direito**. 12ª Ed. São Paulo: Rideel, 2011.

BITTENCOURT, Sidney. **Manual de convênios Administrativos**. São Paulo, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **SICONV–Sistemas de Convênios**. 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/servicos-do-mp/SICONV-sistema-de-convenios>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm) >. Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm) >. Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Portal De Convênios**. Disponível em: <https://www.convenios.gov.br/siconv/> Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm)>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

CARVALHO, David Ferreira. **Pacto Federativo e Descentralização Fiscal no Brasil na Década de 90**. Papers do NAEA (UFPA), Belém –Pará, v. 138, p. 1-23, 2002. Disponível em: <[www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos](http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos)>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

CÉSAR, Adriano de Souza; MONTEIRO, Vanilda Lima. **Recursos Públicos Federais Transferidos aos municípios sergipanos por meio de convênio ou contrato de repasse: Providências indispensáveis à sua adequada gestão**. Aracaju. 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DECRETO Nº 1.819, de fevereiro de 1996. **Disciplina as transferências de recursos da União por intermédio de instituições e agências financeiras oficiais federais e dá providências.** Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1996/decreto-1819-16-fevereiro-1996-435798-publicacao-1-pe.html>>>. Acesso em 09 de abril de 2019.

DECRETO Nº 6.170, de 25 de julho de 2007. **Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm)>>. Acesso em 09 de abril de 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 31ª Ed. Rio de Janeiro: Forence, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativo,** 8ª ed. São Paulo: Dialética, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultado.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, Herbart dos Santos *et. al.* (organizadores). **Captação de Recursos: coletânea de instituições nacionais e internacionais com linhas de financiamento para elaboração de projetos.** Fortaleza, SEBRAE/CE, 2007.

FREITAS, Mariana Oliveira de. **Políticas Públicas: experiências em educação, cultura, comunicação e cidadania.** In: Encontro de Pesquisa em Comunicação e Cidadania, 3., Goiânia. Anais...Goiânia: UFG, 2009. p. 1-12. Disponível em: <[https://portais.ufg.br/up/76/o/politicas\\_publicas\\_experiencias\\_educacao\\_cultura.pdf](https://portais.ufg.br/up/76/o/politicas_publicas_experiencias_educacao_cultura.pdf)> Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** 1. ed. Curitiba: Ibplex, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia. CAMÕES Marizaura Reis de Souza. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

PMI (*Project Management Institute*). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). Newtown Square, 2004.

PRATES, *et. al.* **A captação de recursos e o poder local**. Revista virtual textos e contextos, 2006.

RABELO, Mara. **Associação Mineira de Municípios - Captação de Recursos Públicos**. 1.ed, Belo Horizonte: Editora Abril Educação, 2013. Disponível em: <https://portalamm.org.br/> Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

RUDIO, Franz Victor, **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científicas**. 1ª edição. Editora Vozes.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. 2. ed. atual. e ampl. Brasília: OMS, 2004.

SOUZA, A. B. **Histórico do Planejamento no Brasil**. 2009. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/ar/rosa01/page18.html> >. Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLANDIII. A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. 2 reimpr. da 1 ed. de 2000. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Convênios e outros repasses** / Tribunal de contas da união. 4.ed. Brasília: Secretária-geral de Controle Externo, 2013

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2007.