

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

LUIZ CARLOS FARIA

**COMPETÊNCIA ESPECÍFICA, EFICIÊNCIA E RESOLUTIVIDADE
NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA
INVESTIMENTOS DESTINADOS AOS MUNICÍPIOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2014

LUIZ CARLOS FARIA

**COMPETÊNCIA ESPECÍFICA, EFICIÊNCIA E RESOLUTIVIDADE
NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA
INVESTIMENTOS DESTINADOS AOS MUNICÍPIOS**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.
Orientadora: Prof^a. Dra. Ana Paula Myszczuk.

CURITIBA - PR

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

CXX

FARIA, Luiz Carlos

Competência específica, eficiência e resolutividade no processo de captação de recursos para investimentos destinados aos municípios/ Luiz Carlos Faria. Curitiba. UTFPR, 2014.

67 f.

Orientação: Prof^a. Dra. Ana Paula Mysczuk

Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

Bibliografia: **f. XXX**

1.

CDD: XXX.YYY



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Nome da Diretoria
Nome da Coordenação
Nome do Curso



TERMO DE APROVAÇÃO

COMPETÊNCIA ESPECÍFICA, EFICIÊNCIA E RESOLUTIVIDADE NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA INVESTIMENTOS DESTINADOS AOS MUNICÍPIOS

por

LUIZ CARLOS FARIA

Esta Monografia foi apresentada em preencher o dia de dezembro de 2.014 como requisito parcial para a obtenção do título de preencher se Bacharel ou Tecnólogo ou especialista em preencher o nome do curso. O(a) candidato(a) foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Dra. Ana Paula Myszczyk
Prof.^a Orientadora

(escreva aqui o nome do membro titular)

Membro titular

(escreva aqui o nome do membro titular)

Membro titular

A ser substituído pelo o Termo de Aprovação assinado.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos os cidadãos anônimos que não desistem de acreditar nas ações de solidariedade, amor ao próximo e no bem estar da humanidade...

Esses heróis, verdadeiros gestores, dentro das suas limitações e, sem conotação partidária, jamais conseguirão mudar o mundo, mas já mudou e mudará o mundo de muitas pessoas de maneira digna em prol de uma sociedade mais justa.

RESUMO

FARIA, Luiz Carlos. Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios. 2014. 67 f. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

Fundamentado nos desafios da administração pública e nos fatores responsáveis pelo fomento de recursos para políticas públicas, dentre outros, destaca-se o déficit orçamentários, ausência de planejamento estratégico e demandas da sociedade por necessidades cada vez mais complexas, este trabalho enfatiza sobre a importância da capacitação, do perfil e da competência necessária de uma equipe de profissionais específica em gestão de projeto envolvida no processo de articulação, monitoramento, captação recursos e prestação de contas, visando garantir a eficiência e eficácia da qualidade dos serviços tencionando alcançar sua missão precípua para satisfazer as necessidades sociais, condições necessárias para construir um Estado que promova o bem-estar à sociedade e consequentemente contribuindo para a modernização, desempenho e para o amadurecimento institucional.

Palavras-chave: Captação de Recursos; Competência; Elaboração de Projetos; Resolutividade.

ABSTRACT

FARIA, Luiz Carlos. Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios. 2014. 67 f. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

Grounded on the challenges of public administration and the factors responsible for the promotion of resources for public policy, among others, stands out the budget deficit, absence of strategic planning and society's demands for increasingly complex needs, this work emphasizes on the importance of capacity, the profile and the necessary expertise of a team of professionals in specific project management involved in the articulation process, monitoring, capture resources, and accountability, to ensure the efficiency and effectiveness of the quality of services it intends to achieve its primary mission to satisfy social needs, conditions necessary to build a state that promotes the welfare of society and consequently contributing to the modernization, performance and the institutional maturity conditions.

Keywords : Fundraising; Competence; Project Development ; Resoluteness .

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADIN	Cadastro Informativo dos Créditos Não-Quitados
CAUC	Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias
CGU	Controladoria Geral da União
FPE	Fundo de Participação dos Estados
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
ISS	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITR	Imposto sobre Propriedade Territorial Rural
JPOF	Junta de Programação Orçamentária e Financeira
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
ONG	Organizações Não-Governamentais
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPA	Plano Plurianual
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIAF	Sistemas Integrados de Acompanhamento Financeiro
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SIGCON	Sistema de Gestão de Convênios do Estado de Minas Gerais
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	PROPOSTA DE PESQUISA	12
2.1	TEMA	12
2.2	JUSTIFICATIVA	12
2.3	PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA	14
2.4	OBJETIVO GERAL	15
2.4.1	Objetivos específicos	16
2.5	METODOLOGIA	16
2.6	RESULTADOS ESPERADOS E RELEVÂNCIA.....	18
3.	CONCEITOS E ASPECTOS BÁSICOS	20
3.1	RECURSOS PÚBLICOS E FORMAS DE REPASSE	20
3.1.1	Captação de recursos públicos	20
3.1.2	Formas de repasse	20
3.1.3	Contrato de repasse	22
3.1.4	Termo de parceria	22
3.1.5	Convênio	22
3.1.6	Origem dos recursos	23
3.1.7	Emenda parlamentar	24
3.1.8	Sistema de gestão de convênios e contratos de repasse.....	24
3.1.9	Sistema de gestão de convênios do estado de Minas Gerais	25
3.1.10	Contrapartida	26
3.2	LEGISLAÇÃO PERTINENTE	26
3.2.1	Legislação federal	27
3.2.2	Legislação estadual	28
3.3	IMPORTÂNCIA DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS	28
3.4	ENTRAVES NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	30
4.	ANÁLISE E PROBLEMAS IDENTIFICADOS	33
4.1	ANÁLISE DOS ENTRAVES	33
4.1.1	Entraves correlatados em pesquisa	33
4.1.2	Entraves organizacionais	36
4.1.3	Análise dos fatores causais	37
4.2	ETAPAS DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS	38
4.3	PERFIL DA EQUIPE PARA O PROCESSO	43
4.4	ADOÇÃO ESTRATÉGICA	44
4.4.1	Escritório de projetos	45
4.4.2	Terceirização da atividade	46
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICES	54

1. INTRODUÇÃO

As instituições públicas municipais são pilares fundamentais para prover e promover o desenvolvimento social e econômico à sociedade. Na prática, mesmo observando alguns avanços na implantação de novas metodologias e tecnologias de gestão na administração pública, nota-se uma institucionalidade precária e deficiente com dificuldades em transformar e entregar produtos e serviços que consiga atender os anseios da sociedade.

Parte desse imbróglio dá-se por diversos fatos, dentre outros, destaca-se pela ausência de planejamento estratégico, dificuldade legal para formar uma equipe qualificada, burocracia estatal, déficit orçamentário caracterizado por gastos públicos excessivos que torna os recursos para investimentos cada vez mais escassos e pelo fato de possuímos uma sociedade extremamente heterogênea, em um ambiente repleto de diversidades, demandando necessidades com grau de exigências cada vez mais complexo.

É sob a perspectiva dessa nova realidade, com intuito de minimizar esse cenário desfavorável - onde faz necessário estimular a reversão do quadro de déficits orçamentários com a adoção de medidas estratégicas com finalidade de fomentar novas fontes recursos para investimentos nos municípios- que este trabalho estará centrado, ressaltando a importância, os problemas e as dificuldades enfrentadas nas municipalidades no processo de captação de recursos. Nessa linha de raciocínio, a monografia tem-se como objetivo apresentar a relevância de uma equipe de profissionais com expertise e 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.

O ponto de partida para a compreensão e entendimento dessa monografia esta embasado na justificativa, na importância e nos trâmites primordiais no processo de captação de recursos e suas respectivas diretrizes almejando a eficiência e a resolutividade em prol da melhoria da sustentabilidade social.

O capítulo 2 traz o detalhamento do tema, justificativa da pesquisa, objetivos e a metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa. Nessa fase são apresentadas as argumentações e critérios dos quais se conduziu o estudo.

No capítulo 3 dessa monografia, procurou-se construir, através da pesquisa bibliográfica, uma fundamentação conceitual das formas de fomento de recursos, importância do recurso para a municipalidade, leis pertinentes que regem o tema e as contribuições dos principais autores da gestão de pública especializados no assunto.

No capítulo 4, através dos resultados abstraído do Simpósio de Excelência em Gestão e entrevistas semi-estruturada com colaboradores públicos e profissionais que atuam na função são apresentados os entraves e a análise dos problemas que dificultam ou impedem a adoção da gestão de captação recursos na administração pública municipal. Neste capítulo, para entendimento do fluxograma da atividade, são apresentadas as etapas e suas respectivas complexidades que regem o processo, perfil adequado dos colaboradores e estratégia adotada para superar tais entraves no processo da gestão de captação recursos.

O capítulo 5 traz as considerações e relevância da pesquisa que acerca das constatações havidas e ao final, o trabalho aponta algumas sugestões de continuidade de pesquisa baseado em elementos de insucesso na contratação de colaboradores e ou equipe especializada no processo de captação de recurso para a gestão pública municipal.

2. PROPOSTA DE PESQUISA

2.1 TEMA

O interesse pela pesquisa originou-se 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 pequenas municipalidades.

Portanto, a opção pelo tema deve-se principalmente pela observação crítica ao ambiente de trabalho na gestão pública municipal relacionada ao processo de captação de recursos e da inquietação dos profissionais que tratam a temática com tanta cautela, descrença, constrangimento e insegurança.

Devido a similaridades dos problemas notados nas pequenas municipalidades do sul de Minas Gerais, o tema objeto dessa monografia polariza sobre a necessidade de equipe com perfil e expertise com foco no processo de captação de recursos - elaboração de projetos, execução e prestação de contas na gestão pública.

Como o assunto captação de recurso é atual, amplo, complexo e abrangente, a proposta desse trabalho delimita-se na linha temática de captação de recurso nas esferas estadual e federal para fins e exclusividades municipais e tente-se a centralizar na vertente atrelada aos gestores e profissionais que atuam com esse perfil na gestão pública.

Quanto à delimitação temporal, o trabalho foi desenvolvido com referência ao tempo atual, porém as pesquisas foram realizadas com servidores e colaboradores da gestão pública com experiência significativa anteriores com envolvimento e pertinência na gestão de convênios e repasses de verbas para os municípios do sul de Minas Gerais.

Para corroborar com a estruturação dessa monografia, o estudo baseou-se na analogia entre a pesquisa semi-estruturada, realizada no município de Santa Rita do Sapucaí, com os resultados dos estudos referentes aos entraves apontados por algumas prefeituras dos Campos das Vertentes e Sul de Minas apresentados no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Universidade Federal de São João del-Rei.

2.2 JUSTIFICATIVA

Mesmo com todo aparato de tendências modernistas, infelizmente, ainda nota-se muitas municipalidades herdadas da mentalidade repleta de doutrinas coronelista e

centralizadora, dotada de paradigmas arcaicos com intuitos partidários que se apropriam dos recursos e do espaço público defendendo interesses particulares e ou tem conotação partidária com estratégia de perdurar no poder.

As consequências dessa ineficiência e da influência da política na administração pública desencadeiam a lentidão no desenvolvimento econômico e social além de onerar a fraqueza latente na representação política perante a sociedade.

Em contrapartida, com o advento das redes sociais a sociedade encontra-se cada vez mais esclarecida politicamente, economicamente, socialmente e vão cedendo espaço para maior consciência sobre a importância de uma democracia legítima e reivindicações por agenda que se traduza em resposta às manifestações e interesses populares.

Vilhena (2013, p.8) destaca-se que dentre os grandes desafios da Administração Pública está à disparidade entre as demandas da população por intervenções públicas e os recursos disponíveis para satisfazê-las. Tendo em vista a impossibilidade de atuar sobre todos os problemas percebidos pela população, é imprescindível que os escassos recursos do Estado sejam aplicados de forma eficiente.

Atualmente, constata-se uma crescente necessidade dos municípios de captarem recursos para atender suas obrigações em razão dos orçamentos comprometidos em função das novas responsabilidades atribuídas as municipalidades e propriamente pelas constantes demandas populares por intervenções públicas.

Nessa linha, os esforços destinados ao processo de captação de recursos devem ser integrados às diretrizes do planejamento estratégico municipal e poderá contribuir tanto para substituição de fonte orçamentária, como viabilizar investimentos que não foram previstos no orçamento do ano vigente, mas que são coerentes e complementares ao alcance dos objetivos estratégicos municipais.

Mark (2014, p.11) argumenta que já não bastasse às 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.

Almejando garantir a liberação de recursos e inibir o fracasso na captação de recursos nos governos federal e estadual devido à complexidade do processo, dos níveis de exigências da legislação, burocracias e irregularidade técnica para elaborar projetos, esforços

do governo de Minas Gerais têm sido constante com objetivo de aprimorar a administração pública, estimulando através de programas baseado no choque de gestão, com intuito de tentar reduzir os obstáculos que deixam ações e obras municipais na estaca zero. Ressalta-se que não adianta os governos federal e estadual terem recurso se o município não consegue apresentar boas propostas, portanto é preciso insistir na importância do planejamento.

Nesse contexto, indiscutivelmente, o município deverá adotar novas posturas de gerenciamento de captação de recursos com foco no planejamento visando melhor resolutividade na elaboração, execução de projetos, prestação de contas e, conseqüentemente, no exímio das políticas públicas evitando ações contraditórias e ou o fracasso por parte da administração.

O caráter da pesquisa foi motivado pela percepção e o interesse de grupos de gestores e colaboradores com objetivo de procurar diagnosticar o problema atrelado ao assunto, bem como, analisar os processos específicos na situação da esfera pública municipal, com vistas a alcançar melhoria nos resultado prático e a questão da resolutividade do processo da captação de recursos.

Portanto, a justificativa dessa monografia esta fundamentado pela necessidade de agregar competências aos trâmites do processo de captação de recursos através da adoção de profissionais específicos para exercerem tais funções dentro de um contexto administrativo junto à instituição pública municipal de forma judiciousa e com eficiência, para que atinjam os objetivos com eficácia e resolutividade e caminhem para efetivar a melhoria da condição de vida da sociedade.

2.3 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Mediante aos desafios da escassez dos recursos disponíveis e da crescente demanda da sociedade. Vilhena (2013, p.5) ressalta que no atual contexto econômico, priorizar e executar investimentos podem gerar desenvolvimento e aumentar a competitividade. Esses investimentos, sejam em infraestrutura física, sejam em infraestrutura social, exigem grande volume de recursos. E, para que as transformações decorrentes desses recursos tenham impacto imediato na economia nacional e global, é fundamental ter atenção à agilidade na captação desses recursos e imprescindível que os recursos sejam aplicados de forma judiciousa e eficiente.

Observa-se que o processo para captação de recurso requer procedimentos, articulações, monitoramentos, metodologia e fundamentação adequadas para aumentar o

sucesso de aprovação de projetos junto aos órgãos de fomento, e conseqüentemente, estimulando a convergência e a credibilidade de esforços para o desenvolvimento local visando à resolução ou o abrandamento as diversas demandas e problemas da sociedade.

Devido à sistemática e a complexidade que envolve o processo de captação de recursos e por influenciar diretamente na metodologia de convênios e repasses de verbas para os municípios. Percebe-se que as pequenas municipalidades da região do sul de Minas Gerais carecem de equipes de gestores de projetos e captação de recursos com perfis específicos com características atrelados à conduta, capacidade gerencial, relação interpessoal e que consiga criar uma rede de relacionamento de confiança, conhecimento da legalidade da administração pública, que se preocupe, produza conteúdo de qualidade, que consiga colocar em prática todos os pontos importantes e que alcance um bom resultado e saiba monitorar e responder aos anseios da coletividade.

Sabendo-se que projetos bem planejados, orientado, qualificado são viáveis sob diversos aspectos, evitam o desperdício de recursos, tendem a alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz e estão mais aptos a captar recursos de agentes financiadores tornando-se um importante instrumento para as organizações públicas.

Com relação ao exposto, esse desafio propõe uma reflexão na administração pública municipal com relação ao processo de captação de recursos municipal. Nessas linhas de observações deu-se a motivação da pesquisa que resultou na seguinte pergunta: Uma equipe com competência adequada para elaboração de projetos, fomentar recursos e executar prestação de contas poderá melhorar a eficiência e possibilitar investimentos para ampliações de ações e políticas públicas nos pequenos municípios do sul de Minas Gerais?

Acredita-se que uma equipe atenta ao planejamento e específica em gestão de projetos para captação de recursos perceberá de forma mais objetiva o que ocorre no município em todas as suas secretarias e esferas de atuação, e com isso tende-se a oferecer ao gestor público informações e subsídios fundamentais sobre quais são as linhas de projetos necessários e cabíveis à administração pública.

2.4 OBJETIVO GERAL

Mediante ao contexto dos problemas e da pergunta de pesquisa relacionados à captação de recursos para o município à monografia tem como propósito principal responder se uma equipe com competência adequada atuando no processo e na gestão de captação recursos poderá melhorar a eficiência e possibilitar investimentos para ampliações de ações e

políticas públicas nos pequenos municípios que compõe a microrregião de Santa Rita do Sapucaí, sul de Minas Gerais.

Alecian e Foucher (2001, p.337) declaram que a condução das mudanças na administração pública exige novas competências dos gerentes públicos. Segundo eles, os gerentes devem engajar-se no compromisso com resultados para os cidadãos e não apenas no cumprimento de formalidades e legalidades. Devem, também, se comprometer com a otimização de recursos públicos escassos, gerenciando custos, desburocratizando procedimentos e produzindo serviços públicos de qualidade.

2.4.1 Objetivos específicos

Para estruturar a monografia e as argumentações do objetivo geral o trabalho esta organizado com os seguintes objetivos específicos:

- I. Apresentar conceitos e aspectos básicos, finalidade e a importância da captação de recursos para o município, bem como, explicar sucintamente as formas de repasses de recursos no âmbito nacional - federal e estadual;
- II. Identificar os principais dificuldades e entraves no processo de captação de recursos disponibilizados pelos governos estadual e federal.
- III. Demonstrar resumidamente, através do fluxograma, as etapas do processo da gestão de captação de recursos;
- IV. Justificar a adoção da equipe de gestão de recursos, com perfil adequado, para os fins de captação.

2.5 METODOLOGIA

Para alcance do objetivo, o trabalho foi desenvolvido por meio da pesquisa de caráter exploratória, visto que, pode verificar a existência de poucos estudos que abordam o tema captação de recursos federais e estaduais para os municípios. Para subsidiar o estudo foi realizada entrevista semi-estruturada (ver apêndice A) com administradores públicos e a adoção da pesquisa bibliográfica para a referência teórica relacionada ao tema. A pesquisa bibliográfica serviu para apresentar definições sobre os principais conceitos, através do uso de literatura de autores e entidades renomados, além da utilização de revistas, artigos e sites especializados no assunto.

Gil (2009, p.18) menciona que a pesquisa exploratória é vista como o primeiro passo de um trabalho científico. Tem por finalidade possibilitar melhor familiarização sobre um

assunto, provocar a construção de hipóteses e permitir a delimitação de uma temática e de seus objetivos, tornando o problema mais explícito. Em geral, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas, aplicação de questionários ou estudo de caso.

No intuito de fundamentar teoricamente as ações foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, dentre outros, a análise de tutoriais da plataforma do Sistema de Gestão das Transferências Voluntárias da (SICONV) e o Sistema de Gestão de Convênios do Estado de Minas Gerais (SIGCON) relacionado ao processo de programas e de disponibilização de recursos. Alguns levantamentos de dados, análise de documentos e relatórios foram realizados por meio de material publicado por instituições como a Controladoria Geral da União (CGU), Portal de Transparência do Estado de Minas, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAN).

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.185), a pesquisa bibliográfica abrange 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.

Por ser um tema atual e devido à ausência de estudos que abordam o tema captação de recursos, o presente trabalho buscou identificar, através de entrevistas e depoimentos de colaboradores com experiências significativas ligadas ao processo de convênios e repasses de verbas, dentre eles, servidores da secretaria de planejamento, controladoria, vice-prefeito, consultor jurídico de onze municípios do sul de minas, sociólogo especialista em projeto governamental e a multiplicadora habilitada pelo ministério do planejamento situações de entraves para gestão, planejamento, elaboração e execução dos convênios junto ao Estado e a União.

Como ressaltado o estudo tem-se caráter exploratório e a pesquisa foi desenvolvida utilizando-se análise qualitativa. As entrevistas (ver apêndice A) foram focadas em assunto específico e sem muita formalidade, adaptável, realizadas de maneira espontânea com intuito de buscar percepções e entendimento sobre a natureza do problema. Por ser um problema crônico em suas similaridades notadas em diversas municipalidades que compõe a microrregião de Santa Rita do Sapucaí a pesquisa foi centrada na prefeitura do município de Santa Rita do Sapucaí através de entrevista com profissionais e colaboradores que atuam diretamente e indiretamente no processo de captação de recursos e o teor da entrevista teve enfoque nas dificuldades encontradas na captação de recursos. Por se tratar de um estudo onde foi analisado apenas um número reduzido de gestores, servidores e municípios da região

do sul de Minas Gerais, acredita-se pela semelhança dos problemas, que não haverá limitações à generalização. Mesmo assim, alguns gestores municipais poderão identificar-se e ou contrariar com os resultados apresentados nessa monografia. Recomenda-se uma amostragem maior que abranja a mesorregião do Sul e Sudoeste de Minas Gerais compreendendo aproximadamente uma amostragem maior de municípios.

Além da entrevista semi-estruturada, realizada no município de Santa Rita do Sapucaí com colaboradores públicos e profissionais com expertise no assunto, a monografia usufruiu-se dos resultados dos entraves organizacionais apontados por algumas prefeituras da região dos Campos das Vertentes e Sul de Minas apresentados no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Universidade Federal de São João del-Rei com intuito de agregar credibilidade à pesquisa e permitir a analogia mais condizente com a realidade.

2.6 RESULTADOS ESPERADOS E RELEVÂNCIA

O propósito desse estudo tem como vertente a contribuição e embasamento crítico para propor possíveis soluções frente às adversidades e dificuldades correlacionadas ao processo de captação de recursos e corroborar em prol do desenvolvimento social local visando resultados de forma séria e profissional com comprometimento e responsabilidade.

De acordo com Vilhena (2013, p.14) com o objetivo de sistematizar a metodologia com esforço de racionalizar e aperfeiçoar suas políticas de captação de recursos destaca-se que a importância da captação de recursos é intrínseca à possibilidade de ampliação do atendimento às demandas sociais, dado que os objetivos dos instrumentos pactuados estão sempre associados à execução de políticas públicas.

Outra reflexão sobre importância do tema, inclusive para a administração municipal trata-se da quebra de paradigmas em vencer a burocracia estatal e se inserir nas políticas nacionais de distribuição de recursos, descentralização da gestão e adoção do planejamento estratégico com intuito de captação de recursos para investimentos, visto que muitos municípios possuem orçamentos comprometidos afetando políticas públicas para sociedade local. Sabe-se que a captação de recursos é uma atividade que precisa ser planejada com objetivos de obter melhores resultados. A eficácia e a eficiência do planejamento dependerão, especialmente, da atitude e do compromisso da administração pública, para que sua operacionalização se faça no respeito às diretrizes e às ações acordadas.

De acordo com Matus (1996 apud GRANJA, 2010, p. 11), o poder público local é um grande receptor de demandas. A natureza das reclamações e das insatisfações que chegam

à prefeitura tem diversas origens, fatos, retóricas, grupos de interesses. Assim, é importante que o gestor compreenda as demandas e as insira dentro do planejamento governamental da prefeitura.

O tema em seu contexto geral torna-se importante para o discernimento e para a criação de uma rede de expertise entre a equipe gestora de recursos, servidores, e demais público envolvido permitindo uma maior troca de experiências e criando um ambiente colaborativo com foco no resultado. Ainda, nessa mesma linha, o teor do trabalho proporciona aos gestores melhor entendimento sobre práticas de captação de recursos e a relevância de uma equipe técnica com expertise no município para almejar as oportunidades de captação.

Nas instituições públicas, as alterações percebidas no modelo de gestão precisam ser aprimoradas, tanto no que se refere à aplicação de ferramentas inovadoras, quanto às práticas de gerenciamento de projetos ou outras aplicações, conforme Peters (2008 p.289-305).

Observa-se que a adoção na contratação de profissionais comprometidos e especializados nas suas áreas de excelência corrobora com o profissionalismo da gestão pública, e conseqüentemente, contribui para a reorganização, modernização do aparato institucional. A implementação das práticas de gerenciamento de projetos segundo Valle et al. (2007, p.17) é uma tarefa que envolve aspectos relacionados à cultura, ao relacionamento interpessoal e a vários pontos hierárquicos.

Visto como um tema repleto de paradigmas, a monografia proposta possibilita difundir a cultura da gestão profissional na captação de recursos por meio dos seus principais conceitos, contribuindo para a melhoria da eficiência nos projetos, permitindo a resolutividade e criando um ambiente favorável para políticas públicas.

Outro aspecto interessante na visão de inovação empreendedora, por apresentar aspectos de nicho, devido à escassez de profissionais e equipes com esse perfil e finalidade na gestão pública trata-se de uma oportunidade de negócio para os novos gestores como excelente possibilidade de prestação de serviços.

O tema, mesmo sendo complexo, recente, possui diversas relevâncias significativas, pessoal e profissionalmente, esse trabalho poderá fornecer subsídios significativos contribuindo para especialização, ampliação do assunto e incentivos para os conhecimentos dos temas correlacionados.

3. CONCEITOS E ASPECTOS BÁSICOS

3.1 RECURSOS PÚBLICOS E FORMAS DE REPASSE

3.1.1 Captação de recursos públicos

Captação ou mobilização de recursos trata-se de um termo utilizado para descrever um processo de atividades, realizadas por organizações e instituições, com objetivos de fomentar a geração de recursos em apoio à sua finalidade principal.

Segundo Rabelo (2003, p.28) define recursos públicos como o conjunto dos bens e direitos que compõem o patrimônio público, ativos passivos e ativos: tais como dinheiro, imóveis (prédios dos hospitais e escolas), carros (ambulâncias e caminhão dos bombeiros), mesas e cadeiras da escola, etc. Para atender às demandas por serviços públicos, os municípios contam, além das receitas resultantes da arrecadação dos tributos de sua competência - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e das originárias de seu patrimônio (lucros de suas empresas ou aluguéis de imóveis de sua propriedade e outros), com as transferências de recursos estaduais e federais.

No atendimento das demandas e anseios da sociedade por serviços públicos os municípios valem-se não apenas das receitas resultantes da arrecadação dos tributos de sua competência e das originárias de seu patrimônio, mas também dos recursos públicos que lhes são repassados pela União e pelo respectivo Estado.

Melo (2007, p.14) menciona que a definição de captação de recursos trata-se de um processo, não uma atividade pontual. Que deve ser planejada antes de qualquer ação. O processo é baseado em relacionamentos, compromissos e parcerias de longo prazo. O conceito para captação de recursos pode estar em várias definições, como por exemplo, processo em encontrar quem participe dos riscos das boas ideias; buscar recursos no organismo externo; é ter uma necessidade e precisar convencer pessoas ou instituições a colocar recursos, além de mostrar como a instituição beneficiária irá retornar o investimento.

3.1.2 Formas de repasse

As formas de repasse desses recursos federais aos municípios, conforme Rabelo (2003, p.28), ocorre por meio de transferências constitucionais, legais ou voluntárias, sendo que:

- a. Transferências constitucionais - é a parcela das receitas federais arrecadada pela União e repassada aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. O rateio da receita proveniente da arrecadação de impostos entre os entes federados representa um mecanismo fundamental para amenizar as desigualdades regionais, almejando promover o equilíbrio sócio-econômico entre Estados e Municípios. De acordo com Vilhena (2013, p15), diz que dentre essas receitas, destacam-se, principalmente: o Fundo de Participação dos Municípios (FPM); o Fundo de Participação dos Estados (FPE); o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB); e o Imposto sobre Propriedade Territorial Rural (ITR).
- b. Transferências Legais - são as regulamentadas em legislação específica, que determina os modos de habilitação, transferência, aplicação dos recursos e prestação de contas. Existem duas modalidades desse tipo de transferência:
 - I. Os recursos repassados não são vinculados a um fim específico, como os royalties do petróleo a que alguns municípios têm direito;
 - II. Os recursos repassados são vinculados a um fim específico, como os repasses diretos do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), os repasses da Saúde e da Assistência Social (Fundo a Fundo), entre outros. (RABELO, 2003, p.28-30).
- c. Transferências Voluntárias - de acordo com a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), 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).

Nesta modalidade estão os convênios e os contratos de repasse que prevê a transferência de recursos diretamente da União para os Municípios. Vilhena (2013, p15) diz que essa modalidade em específico assume um papel de destaque no cenário das relações entre os entes federativos por se tratarem de um recurso disponível para a ampliação da capacidade de execução de políticas públicas pelos entes federados e um recurso importante de poder nas mãos do Governo Federal em sua relação com os Estados, Municípios e legisladores federais, dada a discricionariedade de sua liberação.

Segundo Vilhena (2013, p.5) é importante observar que, para ter acesso aos recursos disponíveis das transferências voluntárias, é necessária a participação ativa dos representantes dos Municípios. Em outras palavras, faz-se necessário, em função da escassez e da

competitividade, uma mudança de postura e participação efetiva dos gestores municipais no monitoramento e na apresentação de proposta de projetos com intuito de captação de recursos com objetivos de aumentar suas receitas, e conseqüentemente, promove ações de políticas públicas às municipalidades.

3.1.3 Contrato de repasse

O contrato de repasse, segundo o Tribunal de Contas da União (2013, p17) trata-se de uma modalidade de transferência de recursos financeiros, sendo ela voluntária e disciplinada pelo Decreto nº 1.819/1996, instrumento utilizado para 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 contrato de repasse é semelhante ao convênio em relação a seus fins - executar, de forma descentralizada, objeto de interesse comum entre os partícipes.

O Decreto nº 1.819/1996 especificamente disciplina as regras de transferências de recursos da União por intermédio de instituições e agências financeiras oficiais federais e dá outras providências.

3.1.4 Termo de parceria

Outra modalidade frequentemente utilizada para transferência de recursos trata-se do TERMO DE PARCEIRA seus atores são Governo Federal e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que devem ter objetivos sociais e normas estatutárias em conformidade com os requisitos instituídos pelo artigo 1º da Lei nº 9.790/1999, 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. 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.

3.1.5 Convênio

No § 1º do artigo 1º do Decreto nº 6.170/07 define CONVÊNIO como “acordo,

ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignada no orçamento 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”.

Segundo Marçal Justen Filho (2001, p. 668), 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.

3.1.6 Origem dos recursos

Segundo o Tribunal de Contas da União (2103, p. 18-19) menciona que as dotações orçamentárias destinadas aos convênios, aos contratos de repasse e aos termos de parceria, são alocadas no Orçamento Geral da União (OGU) de duas formas, sendo elas:

- a. Direcionada para um Objeto Específico - Contemplação nominal do Estado, do município, por meio da proposta do Executivo ou de emenda ao Orçamento da União por deputado federal ou senador. Ao ser publicada a Lei do Orçamento, já haverá previsão dos recursos para a consecução do objeto proposto na emenda. A liberação dar-se-á de acordo com o planejamento do Poder Executivo, observadas as disponibilidades financeiras.
- b. Destinada a Programas de Governo - O Governo decide implementar um determinado programa na região onde se localiza o pretendente e prevê a aplicação de recursos por meio de órgão ou entidade estadual, municipal ou não governamental (identifica-se essa previsão pelas seguintes modalidades de destinação: 30 – governo estadual, 40 – administração municipal, e 50 – entidade privada sem fins lucrativos).

O acesso a esses recursos pelo interessado dá-se por proposta ou projeto formulados pelo próprio interessado, diretamente ao ministério ou à entidade que disponha de recursos aplicáveis ao objeto pretendido. Após análise da necessidade e da viabilidade do objeto proposto, das informações cadastrais do proponente e da sua regularidade, o ministério ou a entidade poderá aprovar o convênio e liberar os recursos. Outra forma é o ministério ou a

entidade federal detectam as necessidades locais ou desejam implementar programas federais na região. A partir dessa, os municípios são, então, contatados para que efetivem sua participação no programa.

3.1.7 Emenda parlamentar

Pereira (2014, p. 30) cita que a forma constitucional prevista para a atuação do Congresso Nacional, em sua participação na elaboração do orçamento, dá-se por meio de Emenda Parlamentar referido projeto de lei. Por meio das emendas, os parlamentares procuram aperfeiçoar a proposta encaminhada pelo Poder Executivo, visando uma melhor alocação dos recursos públicos. Desse modo, identificam as localidades onde desejam que sejam executados os projetos ou inserem novas programações com o objetivo de atender as demandas das comunidades que representam. Os 513 deputados e 81 senadores têm direito a incluir, anualmente, no Orçamento da União, R\$ 15 milhões (cada um) a serem destinados a projetos em áreas como infraestrutura, educação, saúde e socioassistenciais totalizando R\$ 8,9 bilhões em 2014 de reais. O valor para as emendas individuais por parlamentar é definido, a cada ano, a depender da situação fiscal do país e da época de elaboração do orçamento.

De acordo com Ivania (2013, p.15) menciona que a apresentação de emendas ao projeto de lei orçamentária é ocasião de especial relevância na atuação parlamentar, pois por meio delas os representantes eleitos podem influir na alocação dos recursos públicos em função dos objetivos e compromissos políticos que orientam seu mandato de representação. Ressalta que durante a análise do orçamento federal no Congresso Nacional são apresentadas emendas – propostas de alteração ao projeto de lei. Entre 31 de agosto (envio da proposta ao Congresso) e 22 de dezembro (encerramento da sessão legislativa), os parlamentares (Deputados Federais e Senadores) podem, mediante apresentação de emendas, remanejar, incluir e cancelar gastos, atuando sobre o projeto de lei orçamentária anual apresentado pelo Poder Executivo. As emendas parlamentares são sujeitas a restrições de distintas naturezas. A Constituição estabelece em seu art. 166, § 3.º, as regras basilares para a aprovação de emendas parlamentares ao projeto de lei orçamentária anual.

3.1.8 Sistema de gestão de convênios e contratos de repasse

O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), de acordo com Vilhena (2013, p20) originou-se no ano de 2008, quando o Governo Federal lançou, cujo objetivo foi eliminar os gargalos e garantir ao Governo Federal o total controle das transferências voluntárias da União, bem como imprimir mais eficiência, agilidade e,

especialmente, mais transparência ao processo de liberação de recursos para Estados, Municípios e Organizações Não-Governamentais (ONG).

Os procedimentos de uso do sistema foram regulamentados pela Portaria Interministerial MPOG/MF/CGU nº 507, de 24 de novembro de 2011, e suas alterações, e abrangem desde a publicação dos programas de convênios disponíveis para recebimento de projetos, até inserção 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. Thompson (2003, p.27) aponta 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.

3.1.9 Sistema de gestão de convênios do estado de Minas Gerais

O Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos do Estado de Minas Gerais (SIGCON-MG) – Modulo Saída, foi criado pelo Decreto nº 44.424, de 21 de dezembro de 2006, com a finalidade de acompanhar, coordenar e controlar os instrumentos de natureza financeira que permitam a entrada e a saída de recursos no orçamento do Estado de Minas Gerais.

O SIGCON-MG – Modulo Saída refere-se aos convênios e resoluções que prevejam a saída de recursos no orçamento estadual. Os municípios que receberem a indicação de emenda parlamentar, que tiverem sua proposta de plano de trabalho selecionada em chamamento público ou que negociarem recursos com as secretarias, podem acessar o SIGCON-MG – Módulo Saída para cadastrar o plano de trabalho e celebrar convênios com o Governo Estadual.

O SIGCON-MG tem por objetivo registrar as solicitações de emissão de declaração de contrapartida para celebração dos instrumentos que a exigirem; cadastrar os instrumentos, bem como seus termos aditivos e prorrogações de ofício; registrar a programação orçamentária das receitas; registrar as solicitações de suplementação orçamentária dos instrumentos, quando for o caso; e, acompanhar a execução orçamentária e financeira de cada instrumento.

3.1.10 Contrapartida

Contrapartida, de acordo Tribunal de Contas da União (2103, p.40) é a parcela de colaboração financeira do conveniente (Estado ou município) para a execução do objeto do convênio. Estabelecer previsão orçamentária de contrapartida compatível com a capacidade financeira do conveniente 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). Observa-se no quadro abaixo que para os pequenos municípios a contrapartida não ultrapassa de 4%:

<i>Limites (mínimo e máximo) *</i>	<i>Situações</i>
<i>2% (dois por cento) e 4% (quatro por cento)</i>	Para municípios com até 50.000 (cinquenta mil) habitantes
<i>2% (dois por cento) e 8% (oito por cento)</i>	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) e da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Sudam) e na Região Centro-Oeste.
<i>8% (oito por cento) e 20% (vinte por cento)</i>	Para demais

*Vide hipóteses de redução desses limites no art. 36, § 2º, da LDO 2011

Quadro 1 - Limites de contrapartida e as hipóteses de redução municípios
Fonte: TCU (2013, p. 41)

3.2 LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Conforme Tribunal de Contas da União (2013, p.56) descreve que 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 conveniente, pelo menos consulte um advogado.

Vilhena (2013, p.33 – 34) apresenta as principais leis, normas, decretos e portarias de suma importância que tratam de convênios, termo de parceria e contratos de repasse:

3.2.1 Legislação federal

BRASIL. 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 Complementar nº 115, de 26 de dezembro de 2002. Altera as Leis Complementares nos 87, de 13 de setembro de 1996, e 102, de 11 de julho de 2000 - referente aos recursos destinados aos Estados e seus Municípios.

Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Artigos 33 e 35.

Lei Federal nº 9.452, de 20 de março de 2007. Determina que as Câmaras Municipais sejam obrigatoriamente notificadas da liberação de recursos federais para os respectivos Municípios e dá outras providências.

Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para **licitação** e contratos da Administração Pública.

Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Lei de Diretrizes Orçamentárias (Lei nº 11.768/2008, LDO) – Disciplinam, em especial, os percentuais de contrapartida devidos pelos interessados.

Lei nº 9.790/1999 - Institui e disciplina o Termo de Parceria.

Portaria Interministerial MPOG/MF/CGU 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/MPOG/MF/CGU, de 29 de maio de 2008 e dá outras providências.

Portaria Interministerial MPOG/MF/CGU nº127, 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.

3.2.2 Legislação estadual

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989.** Particularmente as normas relacionadas ao orçamento (artigos 153 a 164) e ao município (artigos 165 a 184).

Decreto nº 46.149, 15 de fevereiro de 2013. Dispõe sobre a programação orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais para o exercício de 2013.

Decreto nº 44.424, de 21 de dezembro de 2006. Institui o Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos do Estado de Minas Gerais - SIGCON-MG, no âmbito do Poder Executivo.

Decreto nº 44.293, de 10 de maio de 2006. Altera o Decreto nº 43.635, de 20 de outubro de 2003, que dispõe sobre a celebração e prestação de contas de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou a realização de eventos E dá outras providências.

Decreto nº 43.635, de 20 de outubro de 2003. Dispõe sobre a celebração e prestação de contas de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou a realização de eventos.

Decreto nº 45.583, de 08 de abril de 2011. Estabelece procedimentos a serem adotados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual para a manutenção e o restabelecimento da regularidade jurídica, fiscal, econômico-financeira e administrativa.

Deliberação Junta de Programação Orçamentária e Financeira (JPOF) nº 15 de 2007: Disciplina aplicação de restrições às unidades orçamentárias inadimplentes com o CAUC.

Resolução Conjunta nº 8.256, de 12 de abril de 2011. Estabelece a adoção de atividades preventivas e articuladas dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, no que se refere à manutenção da regularidade jurídica, fiscal, econômico-financeira e administrativa.

3.3 IMPORTÂNCIA DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Nota-se que a demanda por recursos necessários para investir na melhoria da infraestrutura dos municípios são muito superior 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, p.11).

Com todo esse percalço, 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 captação de recursos para substituição de fonte ocorre quando o projeto seria, antes desse processo, financiado com recursos previstos no Orçamento Municipal, isto é, recursos do orçamento próprio do município. A vantagem da substituição de fonte consiste na redução da despesa para o tesouro municipal com aquele projeto específico, possibilitando o investimento em outras políticas públicas. O recurso previsto no orçamento do município pode tornar-se contrapartida a um recurso captado de outra esfera, o que possibilita otimizar o gasto, tendo em vista que possibilita ampliar os resultados.” (VILHENA, 2013, p.14).

Sobretudo, em cenários de restrição fiscal, comprometimento e sobrecarga de receitas e escassez de recursos o processo de captação de recursos torna-se uma importante fonte de financiamento dos investimentos públicos estaduais. O cerne da importância da captação de recursos esta na possibilidade de ampliação do atendimento às demandas sociais, dado que os objetivos dos instrumentos pactuados estão sempre associados à execução de políticas públicas.

Pode-se entender a captação de recursos, conforme Ivania (2013, p.5), como a 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.

A atividade prática e a gestão da captação de recursos orientada, qualificada e diversificada torna-se uma importante ferramenta para as organizações públicas, a fim de:

- a. Identificar alternativas para projetos prioritários não contemplados ou insuficientemente contemplados com recursos orçamentários próprios;
- b. Identificar possíveis parceiros e projetos inovadores;

- c. Propiciar maior independência em relação a um único financiador;
- d. Diminuir a vulnerabilidade por meio da distribuição de riscos;
- e. Otimizar esforços e aumentar integração nas áreas de atuação de seus projetos e iniciativas.

Estrategicamente, nota-se que o esforço de captação de recursos deve ser integrado e observado às diretrizes do planejamento estratégico municipal, mais especificamente ao Plano Plurianual (PPA), e pode ocorrer tanto para substituição de fonte orçamentária, como para viabilizar investimentos que não foram incluídos no orçamento do ano em questão, mas que são coerentes e complementares ao alcance dos objetivos estratégicos municipais.

Nesse contexto de ênfases, sobressai à importância e a reflexão do planejamento, avaliação prévia dos projetos, competência da equipe na execução e o interesse do gestor público com a missão de tornar a captação de recursos nas prefeituras como um trabalho de negócio e investimento, visando resultados de forma séria e profissional com comprometimento e responsabilidade sem cunho partidário, ou seja, o gestor público, denominado agente político mais próximo das dificuldades locais, precisa se preocupar em ser responsável e eficiente do ponto de vista legal, e não no ponto de vista político.

No entanto, para potencializar a capacidade de captação de recursos faz-se necessário à formação de exímios projetos estratégicos, coerentes e condizentes com a realidade e as peculiaridades dos municípios. Visando esses objetivos remetemos à competência técnica, nota-se na literatura que qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo sem processo é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos inesperados a situações piores que aquelas anteriormente existentes. Segundo Peter Druker (1999, p.34) o imprevisto custa caro e fica-se refém do diagnóstico do presente, “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

3.4 ENTRAVES NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Importante esclarecer, neste capítulo conceitual do trabalho, como são qualificadas os tipos de irregularidade que atingem a execução dos convênios e contratos de repasse, coletadas através de pesquisas bibliografias e informações de órgão de fomento.

Soares (2010) explica que a destinação das transferências voluntárias da União não obedece somente a critérios políticos, mas também técnicos. Às vezes existem recursos na União, mas não há projetos bons nos estados e municípios que justifiquem a transferência e

ela não acontece. Nos últimos anos a União voltou a centralizar a maior parte dos recursos, principalmente no período do governo Fernando Henrique Cardoso. Esses recursos são muito importantes para estados e municípios, tanto que a Constituição de 1988 definiu pela descentralização deles, mas nos últimos anos isso mudou e hoje a União detém a maior parte deles.

De acordo com Ivania (2013, p.11), a falta de bons projetos para captação e consequente execução das políticas públicas pode ser percebida em todos os entes federados, a partir da disponibilização de oportunidades de captação de recursos ou ainda quando da apresentação das propostas de trabalho no Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV).

Dentre as hipóteses de vedação de convênios pode-se destacar-se a inadimplência, falta de correlação entre o objeto social do conveniente e as características do programa e falta de condições técnicas, Vilhena (2013, p10) ressalta que uns dos principais requisitos para a captação de recursos realizada pelo Estado são: a qualificação dos projetos apresentados ao Governo federal e a manutenção da adimplência financeira junto à União.

“O principal entrave que a Administração Pública enfrenta é a inadimplência. É primordial a regularidade no SIAF – Sistemas Integrados de Acompanhamento Financeiro, ter todas as certidões e prestações de contas em ordem junto aos Tribunais de Contas do Estado e da União” (RABELO, 2013, p.56).

A maioria dos nossos municípios, conforme Rabelo (2013, p.56), principalmente os de menores índices do Fundo de Participação Municipal (FPM) encontram grande dificuldade para fazer bons projetos, por causa dos custos, de técnicos qualificados e quem não tem projeto dificilmente finaliza o processo de contratação de crédito, o comum é que aqueles municípios “mais ricos” tenham mais facilidades de conseguir acessar os programas pois possuem pessoal qualificado, bons projetistas, o que vira um ciclo vicioso. O ideal seria que houvesse investimentos do governo em diagnósticos, capacitação e recursos para projetos voltados para os municípios de menor arrecadação.

Vilhena (2013, p117) afirma que a ocorrência de falhas na fase de proposição pode acarretar a não aprovação do convênio ou problemas de difícil solução na etapa de execução. De acordo com estudos do TCU, algumas das inconsistências mais comuns são: plano de trabalho pouco detalhado; metas insuficientemente descritas, quantitativa e qualitativamente; caracterização insuficiente da situação de carência dos recursos; ausência de projeto básico; projeto incompatível com o objeto do contrato de repasse ou convênio.

Dos tipos de irregularidades mais frequentes na execução financeira dos convênios e nas contratações deles derivadas, considerados causadores de dano aos cofres públicos federais os seguintes, especificados pelo Tribunal de Contas da União (2003, p. 37-42) e transcritos por Basto Neto (2007, p. 147-148), dentre vários, destaca-se: desvio de finalidade - utilização de recursos para finalidade diversa diferente daquela prevista no convênio, aceite de documentação inidônea, não aplicação dos recursos e utilização dos rendimentos em finalidade diversa, saque total dos recursos do convênio sem levar em conta o cronograma físico-financeiro de execução do objeto, não utilização ou não comprovação da contrapartida, transferência de recursos da conta corrente específica para outras contas, realização de despesas fora da vigência do convênio, saque de recursos para pagamento em espécie de despesas, falta de conciliação entre os débitos em conta e os pagamentos efetuados, realização de atos vedados e, por fim, o superfaturamento - a aquisição de bens ou execução de obras com preços muito superiores aos praticados no mercado.

Dentre os entraves citados é notório que a falta de planejamento que assombra e compromete as instituições, sejam públicas, reflete a dura realidade do nível de conhecimento dos gestores e seus respectivos administradores, apontando com clareza as dificuldades para se formar boas equipes de trabalho independentemente da frente em que atuem, e conseqüentemente, comprometendo os objetivos dos municípios.

O setor público, diante das transformações socioeconômicas, na dimensão de sua função de regulador, fomentador da educação e cultura, promotor de políticas de proteção ambiental, de saúde e segurança, enfim, gerador de qualidade de vida, precisa acompanhar e, como primeiro setor da economia, estar à frente deste processo. Torna-se imprescindível que “governos e serviços públicos se envolvam em processos contínuos de inovação: soluções convencionais e conhecidas parecem simplesmente não mais atender e somente se conseguirá fazer frente aos novos desafios com sucesso por meio de respostas criativas”. (SCHWELLA, 2006, p.1).

No manual elaborado pelo Ministério da Integração Nacional (2010, p.4) afirma que durante o processo de desenvolvimento de planos de desenvolvimento regionais, elaboração de projetos para captação de recursos federais, identificam-se diversas carências, dentre as quais, destaca-se a falta de capacitação técnica de gestores e agentes públicos municipais, principalmente quanto à apresentação de propostas e elaboração de projetos para o acesso a recursos públicos.

4. ANÁLISE E PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Para realizar um diagnóstico e para corroborar com o objetivo da pesquisa, faz-se necessário compreender e analisar o ambiente que circunda o processo de captação de recursos e convênios assimilando as relações dos entraves organizacionais da gestão pública com a complexidade das etapas do processo e posteriormente traçando um perfil adequado de profissionais para a execução das atividades, de modo consequente, propor a adoção de metodologia e ou estratégias para solucionar as situações de entraves.

4.1 ANÁLISE DOS ENTRAVES

Adotando a análise administrativa como mecanismo para averiguar os problemas identificados nos entraves que dificultam ou impedem a adoção da gestão de captação recursos na administração pública municipal é possível determinar, através do levantamento de dados e fatores causais identificadas na gestão pública, soluções que podem contribuir e resolver os imbróglis atrelados às situações de entraves organizacionais.

4.1.1 Entraves correlatados em pesquisa

O presente trabalho buscou, em paralelo aos problemas correlatados nas bibliografias, identificar através de entrevista semi-estruturada (ver apêndice A) de colaboradores com experiências ligadas ao processo de convênios e repasses de verbas situações de entraves para gestão e processo de captação de recursos de fomento.

O consultor Jurídico entrevistado, com expertise em gestão pública e projetos de convênios, trabalha como assessor jurídico de onze municípios da região do sul de Minas Gerais ressalta que as maiores dificuldades encontradas pelo município no processo de captação recursos e elaboração de projeto são a prestação de conta, falta de envolvimento do departamento jurídico no processo, certidões Débitos e Negativas, dificuldades no processo de aditivos, falta de profissionais, problemas no processo de licitação. Dentre os motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos através do parecer dos ministérios destaca-se os projetos irregulares em relação ao objeto, incompatibilidade entre o projeto e o valor solicitado e a falta de documentação. Entre as maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas menciona a falta de profissionalismo, ausência de envolvimento dos departamentos interessados, desconhecimento da legislação atrelada aos

convênios, licitação - contratação inadequada para execução do projeto, responsabilidade com relação ao recurso publico e recurso usado para finalidade diferente ao objeto.

A multiplicadora e consultora em projetos governamentais e gestão do SICONV entrevistada, habilitada pelo Ministério do Planejamento, especialista em administração Pública ressalta que as maiores dificuldades encontradas pelo município no processo de captação recursos e elaboração de projeto são a falta de conhecimento no processo do SICONV, desconhecimento da legislação, descredito em relação aos recursos federais, falta de bons projetos, falta de interesse, burocracia, certidões negativas e custos operacionais das municipalidades. Dentre os motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos através do parecer dos ministérios destaca-se inconsistência de projeto, cronograma físico e financeiro incoerente, cadastro irregular no portal do SICONV, falta de informações e adequações do plano de trabalho, falta de inclusão dos projetos no SICONV no período de vigência do programa e falta de complementação de informações sobre o termo de referência ou do projeto básico. Entre as maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas menciona a falta de conhecimento no processo do SICONV, desconhecimento da legislação e cronograma físico e financeiro incoerente com relação ao objeto.

O secretario de planejamento do município de Santa Rita do Sapucaí/MG entrevistado, com experiência como servidor público e se especializando em gestão pública municipal, atualmente trabalhando no processo de projetos no município, ressalta que as maiores dificuldades encontradas pelo município no processo de captação recursos e elaboração de projeto são os problemas com a Certidão Negativa - CND, ausência de equipe para fazer projetos, prefeito não tem interesse no processo (somente repasse estadual), dificuldade de captar recursos na esfera federal e sobrecarga de atividades. Dentre os motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos através do parecer dos ministérios destaca-se a ausência de documentação que acompanha o projeto e Irregularidades no SIAF, CAUC e CND. Entre as maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas menciona a conciliação financeira e levantamento de documentação para fins de comprovação de despesas.

O controlador interno do município de Santa Rita do Sapucaí/MG entrevistado, formado em administração, especialista em gestão pública – controladoria ressalta que as maiores dificuldades encontradas pelo município no processo de captação recursos e elaboração de projeto são as certidão negativa da municipalidade, falta de interesse do gestor público e falta de servidor para executar todas as etapas. Dentre os motivos mais frequentes

para não aprovação de convênios propostos através do parecer dos ministérios destaca-se a ausência de documentação, critérios desconhecidos pelo órgão de fomento, ausência de plano de trabalho e incompatibilidade entre o projeto e o objeto do programa. Entre as maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas menciona a conciliação financeira, uso da contrapartida diferente ao proposto no projeto e demora no processo de liberação de recursos defasando o custo do projeto.

Para o engenheiro civil entrevistado, com formação em MBA gestão de projetos e engenharia civil, com experiência nos cargos de secretário de obras e desenvolvimento Urbano, diretor de engenharia e projetos civil na municipalidade de Santa Rita do Sapucaí/MG ressalta que as maiores dificuldades encontradas pelo município no processo de captação recursos e elaboração de projeto são a falta de planejamento e gerenciamento do processo, falta de equipe envolvida e direcionada para os objetivos, falta de recursos (Humanos), falta de Treinamento e interferência política. Dentre os motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos através do parecer dos ministérios destaca-se a ausência de argumentação técnicas plausíveis para os agentes de fomento (financiadores). Entre as maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas menciona a execução não coerente com o projeto, custo maior que o estimado inicialmente e a morosidade na liberação de recursos para contratação e execução onerando irregularidades na finalização do projeto.

Para sociólogo entrevistado, com expertise na área de elaboração de projetos, professor de antropologia, sociologia - Estado, Política e Sociedade no Brasil, com experiência na área de consultoria política para os municípios do sul de Minas Gerais e atuação como secretário de planejamento e desenvolvimento na municipalidade de Santa Rita do Sapucaí/MG ressalta que as maiores dificuldades encontradas pelo município no processo de captação recursos e elaboração de projeto são irregularidade para se candidatar ao processo de captação de recursos, falta de equipe qualificada para atender as demandas, falta de comunicação interdepartamental, dependência de outros profissionais para conclusão de projeto, falta de treinamento no processo, falta de argumentação técnica condizente com o objeto e dependência de informações com os agenciadores (Caixa Econômica Federal). Dentre os motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos através do parecer dos ministérios destaca-se a ausência de documentação específica, argumentação coerente em relação ao objeto, cronograma físico e financeiro e definição da contrapartida coerente com o PPA. Entre as maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas menciona a dificuldade Conciliação financeira em relação às

documentações de execução, acerto e ou solicitação de aditivos financeiros devido à defasagem do projeto, demora no processo de liberação de recursos defasando o custo do projeto e o uso dos rendimentos para outras finalidades.

Para o vice-prefeito entrevistado, acumulando o cargo de secretário municipal de ciência tecnologia indústria e comércio, professor e ex-diretor da escola de engenharia, ressalta que as maiores dificuldades encontradas pelo município no processo de captação recursos e elaboração de projeto são as CNDs do município – impede a participação, falta de equipe específica para projetos, prefeito não tem interesse em projetos nível federal por receio e exigências na prestação de contas e falta de treinamento no processo. Entre as maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas menciona a conciliação financeira e liberação de recursos demorados consequentemente atrasa execução do projeto.

4.1.2 Entraves organizacionais

Posteriormente as irregularidades apontadas por colaboradores que, de uma forma ou de outra, implicam prejuízos para o erário e resolutividade no processo de captação de recurso observou-se que através da amostragem de informações, depara-se que os resultados são notórios e não difere aos entraves apresentado no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. (MARTINS, 2012, p.10-14).

No que tange à pesquisa realizada, nota-se que as principais situações relatadas que corroboram para o entendimento da problematização e diagnóstico organizacional atrelado ao processo captação sintetiza-se da seguinte forma:

- a. Falta de qualificação e capacitação dos colaboradores na função de gestão de convênios;
- b. Carência de argumentação técnica e jurídica para viabilizar a aprovação do projeto;
- c. Ausência de equipe e ou consultoria especializada, para se dedicar exclusivamente a essa atividade burocrática, na execução de todos os detalhes da elaboração, planejamento, acompanhamento e prestação de contas;
- d. Necessidade de uma secretaria específica e qualificada para a função de convênios;
- e. Inexistência de planejamento e gerenciamento do processo de convênios consequentemente gerando péssimos resultados em todas as fases;
- f. Inconsistência de informações entre o projeto apresentado no órgão de fomento e a prestação de contas;
- g. Falta de infra-estrutura para executar a atividade - Internet de baixa qualidade para

transmissão de dados compromete a inserção do projeto na plataforma de convênios. Perde-se tempo e trabalho executado devido à precariedade da conexão;

- h. Descredito em relação aos órgãos de fomento e agenciadores: burocracia, morosidade em relação aos repasses e aprovações de recursos federais;
- i. Falta de envolvimento e interação entre os departamentos da prefeitura - Inexistência de uma política de comunicação interna clara;
- j. Dificuldades e tempo curto para inserção de projetos no portal de convênios e apresentação de toda documentação exigida pelos ministérios;
- k. Rotatividade de pessoas durante a troca de gestão dificulta a geração de competência e experiência no processo de convênios do município, comprometendo e emperrando os contratos em todas as etapas;
- l. Patrocinadores, apoio político – ausência da influência e da representatividade do ator político para acesso aos recursos disponíveis das transferências voluntárias. Figura fundamental na fase de apresentação de propostas a órgão de fomento;
- m. Burocracia exacerbada no relacionamento com órgãos de fomento e agenciadores;
- n. Sobrecarga de atribuições na gestão pública municipal- alocação da atividade de gestão de projetos centralizando todo o processo de trabalho em apenas um profissional. Gestores trata o processo de captação de recursos como uma atividade de rotineira;
- o. Inadimplência do município – Ausência de Certidões Negativa de Débitos (CND) torna-se um entrave para a captação de recursos através de convênios do Estado ou com a União;
- p. Prestação de Contas - falta de planejamento, contingencia, fidelidade do projeto, diário de obra e monitoramento de execução onera transtornos e receios no processo de prestação de contas comprometendo o município em pleitear qualquer outro tipo de recurso do Estado ou da União, em certos casos de irregulares, gerando consequências gravosas, como o ressarcimento do débito acrescido de juros de mora e correção monetária.

4.1.3 Análise dos fatores causais

Com base nas situações de entraves organizacional obtidas nas pesquisas e depoimentos de pessoas ligadas ao processo captação de convênios e repasses de verbas observa-se que na maioria dos problemas identificados estão tecnicamente interligados e

remetem ao crivo da causa raiz atrelado principalmente à dificuldade de qualificação e capacitação dos colaboradores no processo de gestão de captação recursos.

Sabendo que o problema resultante da pesquisa traduz no comprometimento na eficiência, competência e resolutividade do processo de captação de recursos destinados aos municípios, analisamos os fatores causais, conforme Quadro 3 a seguir:

PROBLEMA	FATORES CAUSAIS	SOLUÇÕES
<i>Comprometimento na eficiência, competência e resolutividade no processo de captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.</i>	1. Falta de recursos humanos - Dificuldade na obtenção de pessoal qualificado.	
	2. Falta de interesse - Incidência de pessoas e segmentos da organização em divergência aos objetivos, servidor desmotivado; salários inadequados, sobrecarga de atribuições, inexistência de uma política interna.	<i>Escritório/secretaria - específica e qualificada de gestão de projetos, convênios e captação de recursos.</i>
	3. Atividade burocrática - Presença marcante da burocracia, dificuldade de relacionamento com órgãos de fomento e agenciadores.	
	4. Turnover - quebra de continuidade de projeto comprometendo e emperrando os contratos.	<i>Contratação;</i>
	5. Falta de planejamento e visão estratégica da Gestão Pública – Ausência de política de incentivo, ausência e tradição no uso de ferramentas administrativas e baixo grau de consciência quanto à realidade da competição pública por recursos.	<i>Terceirização da atividade;</i>
	6. Falta de procedimentos e instruções de processo - Conceito de qualidade ainda incipiente, inexistência de metodologias e técnicas de administração e gerenciamento.	<i>Consultoria especializada;</i>
	7. Desconhecimento técnico e legal – A omissão pública esta diretamente relacionada ao fato de “não saber”, atividade burocrática com diversas etapas que remetem a profissional de conhecimentos diversos.	<i>Treinamentos e cursos;</i>
	8. Comprometimento do gestor público - ausência da influência e da representatividade, inadimplência do município, gestores ineficazes do ponto de vista administrativo.	

Quadro 2 - Análise dos fatores causais da gestão de projetos na área pública
Fonte: Adaptado pelo autor. VARGAS (2009, p. 6).

4.2 ETAPAS DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A ausência de novas metodologias e tecnologias de gestão na administração, notadas nas municipalidades, assombram as instituições públicas refletindo a dura realidade do nível de conhecimento dos gestores, apontando com clareza as dificuldades e a deficiência de transformar e entregar produto e serviços que consiga atender os anseios da sociedade.

Tendo em vista a possibilidade de apresentar a complexidade do processo de captação de recursos é imprescindível ter ciência das etapas que compõe essa atividade que inicia-se, em síntese, 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.

Essas etapas do processo inserem-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.

As etapas do processo de captação de recursos pode-se definir através das fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Baseado no PMI (2004, p. 39) define-se essas fases do projeto com suas respectivas características peculiares, explicitadas 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.

Com intuito de padronizar o processo das atividades de captação de recurso no setor público pode-se utilizar o conceito de projeto, segundo o PMI (2004, p.5), definido 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.

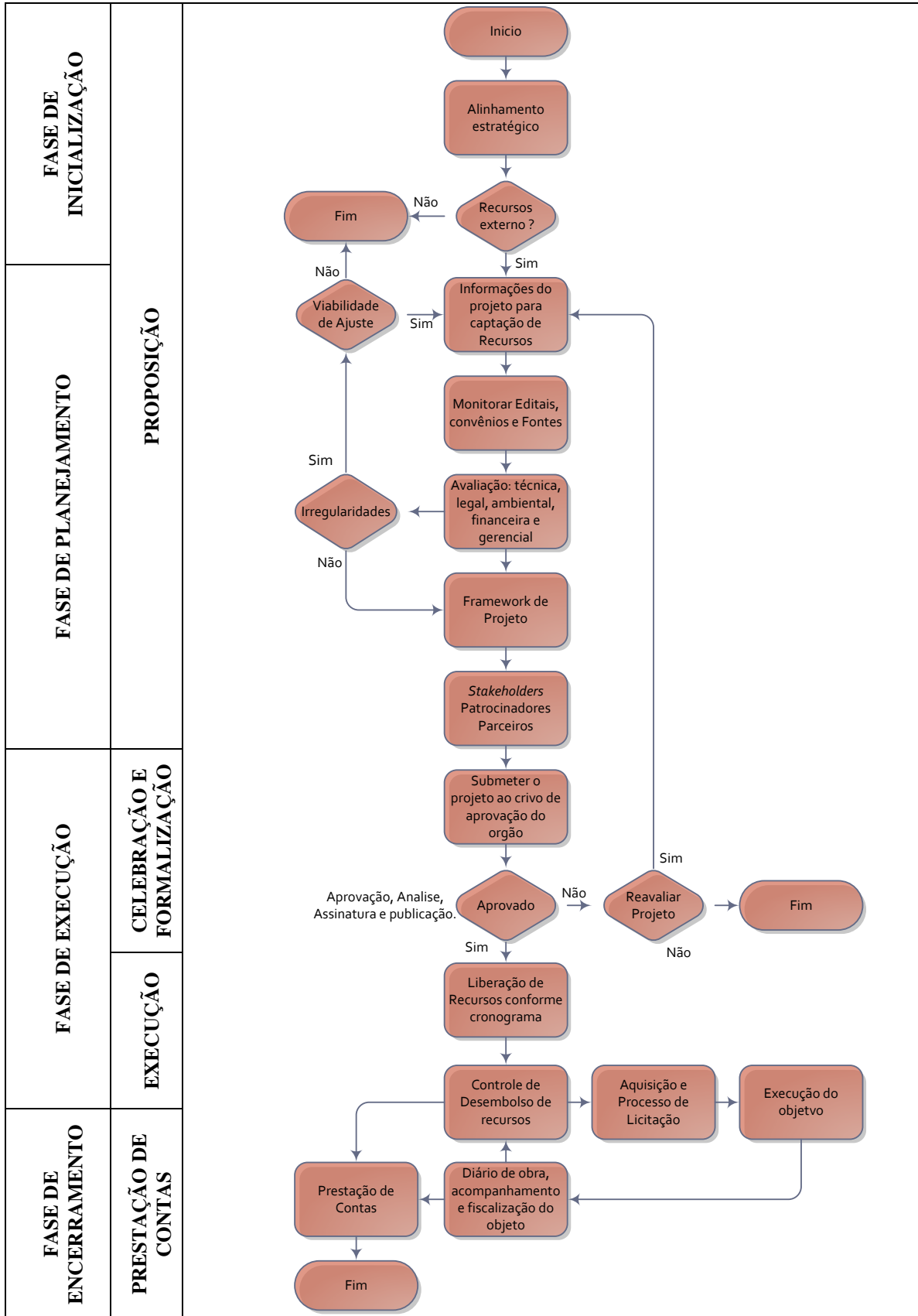
Seguindo o manual de elaboração de projetos para captação de recursos federais, elaborado pela secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional, descrito por Vilhena (2013, p16-17) define o processo de captação de recursos divididos em quatro fases, cpnfprme Portaria Interministerial MPOG/MF/CGU nº 507, em que se desdobram os procedimentos relativos a convênios celebrados com a União e contratos de repasse:

- I. Proposição: Essa etapa é composta do estudo das necessidades locais e definição das prioridades; conhecimento da realidade sócio-econômica do Município; Planejamento Estratégico do Município; envolvimento da sociedade; escolha dos Projetos por critérios de definição de ações mais urgentes, que terão o maior número de beneficiados e priorização de ações que contribuam para a melhoria da qualidade de vida.
- II. Celebração / Formalização: as condições e regras para a celebração de convênios e contratos de repasse, a serem cumpridas pelos convenientes ou contratados, conforme previsto na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na legislação federal:
 - a. Momento de análise da necessidade e viabilidade do objeto proposto;
 - b. Verificação/comprovação da regularidade do Município, a qual é também exigida no ato de cada liberação de recursos;
 - c. Hipóteses de vedação de convênios: Inadimplência, a falta de correlação entre o objeto social do conveniente e as características do programa e a falta de condições técnicas.
 - d. Publicidade dos Atos.
- III. Execução: Celebrado o convênio, a execução das despesas com recursos financeiros federais ou estaduais deverá ser realizada com a estrita observância às normas legais aplicáveis. Nesta fase, ocorre a fiscalização do convênio e, para êxito do mesmo, deve-se seguir rigorosamente o planejamento do convênio estabelecido no plano de trabalho aprovado. A utilização de recursos em desacordo

com as cláusulas de convênio é considerada falha grave e pode ensejar a glosa (devolução) dos recursos.

- IV. Prestação de contas: 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.
- V. Monitoramento e controle - Acompanhamento e da fiscalização: 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.

Para melhor entendimento do processo e suas respectivas etapas, no Quadro 2 apresenta as fases do processo *Project Management Institute* (PMI) sintetizadas com as etapas decorrentes a Portaria Interministerial MPOG/MF/CGU nº 507:



Quadro 3 - Fluxograma básico do processo de captação de recurso em órgão de fomento
 Fonte: Adaptado pelo autor. PMI (2004, p.5) e Portaria Interministerial MPOG/MF/CGU n° 507.

4.3 PERFIL DA EQUIPE NO PROCESSO

Para atuar de maneira eficiente nessa atividade complexa 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 gênese 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.

Devido à complexidade da gestão de convênios e contratos e repasse, Vilhena (2013, p.20) recomenda às entidades municipais a identificação de técnicos responsáveis para que estes recebam qualificação adequada para lidar com o sistema. A competência da equipe não garante aprovação na captação, mas aumenta consideravelmente o sucesso, expertise, responsabilidade e comprometimento com a gestão do processo contribuindo para ganho de maturidade e na capacitação das equipes.

Dentre os colaboradores para uma equipe de gestão e 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 gerencia 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.

4.4 ADOÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme cenário pode-se notar que a gestão pública necessita passar por um processo de reciclagem, de evolução de conceitos e quebra de paradigmas. Segundo Matias-Pereira (2010, p. 104) ressalta que o aumento das expectativas e das demandas dos cidadãos em uma parcela significativa dos países passou a exigir uma nova forma de orientação na prestação de serviços por parte da Administração Pública.

Zoghbi (2009, p.4) menciona que a administração pública possui diferentes características que tornam necessária a adoção de inovação e práticas de gestão diferenciadas. No entanto, essa inovação se torna um desafio devido a aspectos peculiares à gestão pública, como a questão da legalidade, eleições, sucessão de governos, mudança da equipe de gestores para governos locais aliados e oferta de cargos mais bem remunerados em outros órgãos, já que a rotatividade de pessoas é inerente aos governos e ao próprio processo eleitoral.

Para melhorar o desempenho e atingir os resultados e superar os entraves identificados, dentre as soluções plausíveis apresentadas na análise dos fatores causais da

gestão de projetos na área pública, coincidentemente já mencionada por alguns colaboradores na realização da pesquisa de campo, destaca-se a criação de um escritório de projetos, e ainda, sugere-se a terceirização da atividade.

4.4.1 Escritório de projetos

Caracterizada como uma tendência mundial nas instituições modernas, o escritório de projetos ou secretaria de projetos é um departamento específico dentro de uma organização com o objetivo de acompanhar e orientar as equipes direcionada a gestão de projetos, tem como finalidade vinculada almejar melhoria contínua do sucesso dos projetos através da coordenação centralizada que possibilite a visão institucional e controle do processo. A grande vantagem do escritório de projetos é relacionamento interdepartamental da organização, seja coletando informações, interagindo com diversos setores, prestando consultoria e ou treinamento, organizando documentações pertinentes à gestão relacionada aos projetos.

Segundo o PMBOK (2008, p.9) escritório de projetos são os meios pelos quais as instituições se organizam para traduzir suas estratégias em objetivos atingíveis. Isso significa que a partir de um propósito inicial, os ideais vão se classificando em programas, e estes se dividem até ficarem possíveis de serem realizáveis e mensuráveis, isto é, transformando-se em projetos. Os programas são projetos que se reúnem com uma finalidade em comum, como exemplo tem-se as ações de um governo, Programa de Combate a Fome, é um conjunto de projetos com o objetivo de combater a fome.

O escritório de projetos pode contribuir para a melhoria contínua da organização, incrementando o processo de eficazes, metodologias e processos de gerenciamento, dando suporte e fazendo o acompanhamento de processos, monitorando a execução dos projetos, de forma a buscar os melhores resultados e os objetivos pretendidos. De acordo com Valeriano (2002, p.110) as vantagens são:

- a. Maior alinhamento do projeto com os objetivos da organização;
- b. Maior profissionalismo da gerência de projeto;
- c. Maior produtividade das equipes de projeto;
- d. Maior racionalidade na distribuição de recursos;
- e. Adoção de métodos e padrões de gerenciamento;
- f. Uniformidade de tratamento e interação entre as partes interessadas;
- g. Criação e expansão da cultura de projetos na organização.

Para a implantação de um escritório de projetos nas instituições públicas com a finalidade de captação de recursos, sob o ponto de vista legal, precisa estar sedimentado no amparo de uma lei devidamente aprovada pela câmara de vereadores do município.

Um dos problemas na adoção de escritório de projeto trata-se da formação da equipe, sob o ponto de vista estrutural, não se consegue contratar qualificações pontuais através do processo de concursos, cargos públicos não possuem dinâmica com foco na eficiência, resistência a mudanças e ausência de incentivo no progresso na carreira acadêmica dos servidores ou na implantação de capacitação.

4.4.2 Terceirização da atividade

Na concepção geral, a terceirização ocorre quando uma empresa contrata outra para executar parte ou um todo de uma atividade em específico. Trata-se da descentralização de serviços, mediante contrato firmado entre as partes, em que a empresa contratada oferece a mão-de-obra especializada como objeto do contrato pactuado entre as partes interessada.

Na Lei 8.666/93, em seu art. 6º, inciso II, define serviço como toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a administração. O serviço objeto de terceirização é uma tarefa prestada pelo particular imediatamente à administração para satisfação dos interesses desta em apoio ao exercício de suas atribuições, dentre os serviços, destaca-se os trabalhos técnicos profissionais.

Segundo Zymler (1998, p.37) afirma que no serviço público a terceirização é uma forma de contratação de empresa prestadora de serviço, fornecedora de bens, serviços ou mão-de-obra para o desempenho de atividades que originalmente eram desenvolvidas pela empresa contratante (tomadora). É um instrumento utilizado pela administração pública para reduzir atividades especializadas, buscando diminuição dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência da máquina administrativa.

“No contrato de prestação de serviços o que predomina é a atividade humana, com mão de obra que poderá ser especializada ou não, direcionada à produção de uma utilidade sobre o material empregado, podendo ainda se caracterizar apenas por um trabalho intelectual. Ou seja, trata-se de uma obrigação de fazer que abrange desde o trabalho braçal até o intelectual e técnico profissional especializado” (ARAÚJO, 2012 p.715).

Por sua vez, os serviços técnicos profissionais especializados, são aqueles enumerados no art. 13 da Lei 8.666/93 e exigem habilitação especial e maior aperfeiçoamento,

com características singulares do profissional que o poderá realizar, possibilitando, inclusive, a inexigibilidade de licitação.

O contrato de terceirização de forma plena e eficaz torna-se uma ferramenta de gestão que proporciona diversas vantagens, dentre elas conforme Ramos (2001, p.57), destaca-se:

- a. Reduz custos na tomadora, devido ao barateamento na prestação dos serviços;
- b. Permite a especialização de uma atividade específica, tornando-se mais preparado tecnicamente para executar as tarefas com mais qualidade e eficiência, pois se dedicará a uma parte restrita do processo produtivo;
- c. Gera “melhoria da qualidade do produto ou do serviço, com o aparecimento de empresas altamente especializadas e com capacidade para dar respostas imediatas às necessidades de seus clientes”;
- d. Prioriza a realização da atividade institucional. Proporciona o “direcionamento da empresa para a sua atividade principal, permitindo aumento de produtividade, aprimoramento do produto e diminuição de custos”.

Em suma, a municipalidade, ao terceirizar a atividade de gestão de projetos e captação de recursos, especializa sua atuação na atividade para a qual foi instituído, sendo um aspecto positivo e favorável, sob ponto de vista, principalmente na busca de maior produtividade, eficiência e resolutividade para melhorar a satisfação do interesse público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta a pergunta problema desse trabalho de monografia, ressalta-se que a adoção de equipe especializada, com expertise, 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, traduzir resultados significativos à demanda da sociedade por ações concretas do setor público em prol da melhoria da sustentabilidade social.

Somando-se a isso, 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.

A adoção e a implementação de qualquer técnica administrativa, formas de contratações, além de sua viabilidade legal, depende da predisposição e interesse do gestor público, que por sua vez, deve administrar a coisa pública sob o ponto de vista da legalidade, probidade, isonomia, transparência, competência e eficiência, com objetivos de atender aos apelos e a demanda manifestada pela sociedade sem pretensos eleitoreiros e ou interesse de sobrevivência política. Essa ressalva não pode se limitar meramente aos prefeitos das municipalidades, pelo contrário, os critérios de administração pública devem ser abrangidos, independente do grau hierárquico da função que compõe a esfera da municipalidade.

A mudança, ou quebra de paradigmas da administração pública atrelada ao processo de gestão de projetos e de captação de recursos deve ser adotada como mola propulsora para a geração de soluções estratégicas eficientes e de novos conhecimentos na gestão municipal visando sempre a resolutividade e contribuindo para a modernização, desempenho e para o amadurecimento institucional. Para isso torna-se necessário a reflexão e a colaboração de um conjunto de fatores agregados, como pesquisa, recursos humanos e financeiros, mas primordialmente interesse e vontade política.

Sendo um tema atual e pertinente, como visto na monografia é de suma importância à adoção de equipe técnica no município para gestão e gerenciamento do processo captação de recursos, convênios e repasses de verbas. Dentre as alternativas de resolução apresentadas, consta a adoção da terceirização da atividade, porem ressalta-se que quando há o envolvimento de recursos públicos e contratação de terceiros na administração pública municipal, sempre há o questionamento e discussões infundáveis do ministério público, dentre vários, algo do tipo: Porque contratou essa empresa? Como se justifica o valor da contratação? Justificar se existe prejuízo para o erário nesse processo de contratação e etc...

Infelizmente o ordenamento jurídico brasileiro não possui uma legislação condensada, uma lei geral e específica envolvendo a terceirização na gestão pública. Esse assunto ainda gera muitos entendimentos conflituosos na doutrina e jurisprudência devido à quantidade de normas esparsas que tratam desse assunto tão tortuoso.

Enfim, como evitar esse tipo de questionamento do ministério público comprovando que a adoção de uma equipe de gestão de recursos de competência, através do processo de terceirização significa investimento e não gastos para o município?

REFERÊNCIAS

ALECIAN, S. e FOUCHER, D. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BASTO NETO, Murillo de Miranda. **Convênios: uma nova abordagem**. Curitiba: Negócios Públicos, 2007, 387 p.

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>. Acesso em 09 de novembro de 2014.

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 novembro de 2014.

DRUKER, F. Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1999.

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

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. **Elaboração e Avaliação de Projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

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

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. 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>. Acesso em 09 de novembro de 2014.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inc. XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 09 de novembro de 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Luiz et al (organizadores). **Um Estudo Acerca dos Entraves Apontados por Algumas Prefeituras dos Campos das Vertentes e Sul de Minas em Relação À Elaboração, Execução e Prestação de Contas de Convênios.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Universidade Federal de São João del-Rei/MG, 2012.

MARX, Alessandra et al (organizadores). **Associação Mineira de Municípios - O Pacto Federativo brasileiro e seu reflexo nas administrações públicas municipais.** 1. ed , Belo Horizonte: Editora Abril Educação, 2014. 162 p.

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. 124 p.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Manual de elaboração de projetos para captação de recursos federais.** Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional. Brasília:MI-SDR, 2010. 175p.

OLIVEIRA, D.P.R.de, **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 479 p.

PEREIRA, Rosana. **Revista instituto filantropia – Recursos Federais,** 67ª ed. São Paulo: Editora Zeppelin, 2014.96 p.

PETERS, Guy B. **Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-307, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 10 de agosto de 2014.

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 4. ed. Pennsylvania, 2008.

RABELO, Mara. **Associação Mineira de Municípios - Captação de Recursos Públicos**. 1.ed , Belo Horizonte: Editora Abril Educação, 2013. 265 p.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001. P.126.

SCHWELLA, E. **Inovação no Governo e no Setor Público: desafios e implicações para a liderança**. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fResumo_2056_3.pdf>. Acesso em: 10/08/2014.

SOARES, Ivania Moraes, VILHENA, Renata. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Portfólio de Projetos: parceria por minas – governo estadual e bancada parlamentar federal**. Belo Horizonte: SEPLAG MG, 2013.

SOARES, Márcia Miranda. **Federalismo e Recursos Públicos no Brasil. Transferências Voluntárias da União aos Estados**. 7º Encontro da ABCP, Recife/PE, 2010.

THIOLLENT, M. J. M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: ATLAS, 1997. v. 1.

THOMPSON, Arthur A.. **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. 80 p.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makon Books, 2001.

VALLE, André Bittencourt et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VILHENA, Renata et al (organizadores). **Programa Mineiro de empreendedorismo e Gestão para resultados Municipais: Captação de Recursos – Nacionais e Internacionais.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013.

ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo; MARTINS, Juliana Emanuele Prado. **Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília (DF). Anais... Brasília: Consad, 2009. P.20.

ZYMLER, Benjamin. **Contratação Indireta de Mão-de-Obra Versus Terceirização;** Revista do Tribunal de Contas da União nº 75, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSO

O presente questionário visa subsidiar a pesquisa do aluno Luiz Carlos Faria para o curso de especialização em Gestão Pública Municipal promovida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná realizado no polo São José dos Campos da Universidade Aberta do Brasil, tendo como seu orientador a Prof^ª. Dra. Ana Paula Myszczyk.

Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.

Título: Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.

Objetivos: Identificar os principais entraves no processo de captação de recursos nos pequenos municípios que compõe a mesorregião do sul de Minas Gerais

Município: 11 (onze) municípios do Sul de Minas

UF: MG

Nome do participante (opcional): Otávio Amaral

Cargo do participante: Consultor Jurídico

Formação/Experiência do participante: Consultor Jurídico, Secretário Municipal de Saúde, Gerência Jurídica Linhas de pesquisa, Secretaria Municipal de Planejamento e Finanças.

Experiência em Gestão pública (ano): () menos de 1 ano () mais de 1 ano () de 3 a 5 anos (X) mais de 5 anos.

1) Vínculo com a Prefeitura:

(X) *Servidor/gestor* () Cooperativa () OSCIP (X) Consultoria
() Instituição Educacional () terceiros/particular (X) ex-colaborador.

2) Se o entrevistado - profissional/servidor(a) municipal é:

() concursado(a) () cargo comissionado () contratado () nomeado () estagiário () designado
(X) outro_(consultor jurídico)_____

3) Nível de conhecimento do entrevistado em relação a:

SICONV	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
SIGCON	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 6.170	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Decreto 44.424	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Portaria 127	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Portaria 507	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Licitação	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Contratação	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Execução	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Prestação de Contas	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Monitoramento de edital	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Articulação Política	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado

4) Quantidade de servidores/profissionais do Município que atuam nas áreas de:

Elaboração de Projetos ()

SICONV / SIGCON ()

Licitação ()

Execução de Convênio ()

Fiscalização de obra ()

Prestação de Contas ()

Comentários:

NÃO SE APLICA (X)

5) Maiores dificuldades (entraves) encontradas pelo Município no processo de captação recursos e elaboração de projeto:

- Prestação de conta;
- Falta de envolvimento do departamento jurídico no processo;
- Certidões Débitos e Negativas;
- Dificuldades no processo de aditivos;
- Falta de profissionais e ou medo. (não pode errar);
- Problemas no processo de licitação e termo de referencia.

6) Motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos (parecer dos ministérios):

- Projeto irregular em relação ao objeto;
- Incompatibilidade entre o projeto e o valor solicitado;
- Falta de documentação;

7) Maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas:

- Profissionalismo;
- Envolvimento dos departamentos interessados;
- Desconhecimento da legislação atrelada aos convênios;
- Licitação - Contratação inadequada para execução do projeto;
- Falta de responsabilidade com relação ao recurso publico;
- Recurso usado para finalidade diferente ao objeto.

8) **Você sabe elaborar projetos?** (X) sim () não

9) **Já fez alguma capacitação em elaboração de projetos?** (X) sim () não

10) Qual critério utilizado para a elaboração desses projetos?

(X) Planejamento

() Observação

() Pesquisa ação

() a pedido do administrador

11) Qual o seu interesse em se capacitar para aprender elaborar projetos?

(X) pouca vontade

() vontade

() muita vontade

ENTREVISTA/PESQUISA REALIZADA NO ESCRITORIO DE ADVOCACIA – POUSO ALEGRE/MG AGOSTO/2014.

QUESTIONÁRIO SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSO

O presente questionário visa subsidiar a pesquisa do aluno Luiz Carlos Faria para o curso de especialização em Gestão Pública Municipal promovida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná realizado no polo São José dos Campos da Universidade Aberta do Brasil, tendo como seu orientador a Prof^ª. Dra. Ana Paula Myszczyk.

Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.

Título: Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.

Objetivos: Identificar os principais entraves no processo de captação de recursos nos pequenos municípios que compõe a mesorregião do sul de Minas Gerais

Município: (DIVERSOS)

UF:

Nome do participante (opcional): F. Lyra

Cargo do participante: Consultora em projetos governamentais e gestão do SICONV

Formação/Experiência do participante: Multiplicadora do Siconv, habilitada pelo Ministério do Planejamento, Especialista em Administração Pública. Atua em formatação de projetos, inscrição e gestão de projetos no portal de convênios do governo Siconv. Colunista da Revista Filantropia e colaboradora voluntária do Instituto Filantropia sobre assuntos de captação de recursos públicos.

Experiência em Gestão pública (ano): () menos de 1 ano () mais de 1 ano () de 3 a 5 anos (X) mais de 5 anos.

1) Vínculo com a Prefeitura:

() *Servidor/gestor* () Cooperativa () OSCIP (X) Consultoria
() Instituição Educacional () terceiros/particular () ex colaborador.

2) Se o entrevistado - profissional/servidor(a) municipal é:

() concursado(a) () cargo comissionado () contratado () nomeado () estagiário () designado
(X) outro_(Multiplicadora do Siconv)_____

3) Nível de conhecimento do entrevistado em relação a:

SICONV	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
SIGCON	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Decreto 6.170	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Decreto 44.424	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Portaria 127	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Portaria 507	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Licitação	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Contratação	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Execução	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Prestação de Contas	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Monitoramento de edital	() nenhum	() básico	() intermediário	(X) avançado
Articulação Política	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado

4) Quantidade de servidores/profissionais do Município que atuam nas áreas de:

Elaboração de Projetos ()

SICONV / SIGCON ()

Licitação ()

Execução de Convênio ()

Fiscalização de obra ()

Prestação de Contas ()

Comentários:

NÃO SE APLICA (X)

5) Maiores dificuldades (entraves) encontradas pelo Município no processo de captação recursos e elaboração de projeto:

- Falta de conhecimento no processo do SICONV;
- Desconhecimento de LEIS;
- Descredito em relação aos recursos federais;
- Acha o processo um “bicho papão”;
- Falta de Bons projetos;
- Falta de interesse;
- Burocracia;
- Certidões negativas;
- Custos Operacionais.

6) Motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos (parecer dos ministérios):

- Inconsistência de projeto;
- Cronograma físico e financeiro incoerente;
- Cadastro irregular no portal do SICONV;
- Falta de informações e adequações do plano de trabalho;
- Falta de inclusão dos projetos no SICONV no período de vigência do programa;
- Falta de complementação de informações sobre o termo de referência ou do projeto básico.

7) Maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas:

- Falta de conhecimento no processo do SICONV;
- Desconhecimento de LEIS;
- Cronograma físico e financeiro incoerente.

8) **Você sabe elaborar projetos?** (X) sim () não

9) **Já fez alguma capacitação em elaboração de projetos?** (X) sim () não

10) Qual critério utilizado para a elaboração desses projetos?

(X) Planejamento

() Observação

() Pesquisa ação

() a pedido do administrador

11) Qual o seu interesse em se capacitar para aprender elaborar projetos?

() pouca vontade

() vontade

(X) muita vontade

QUESTIONÁRIO SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSO

O presente questionário visa subsidiar a pesquisa do aluno Luiz Carlos Faria para o curso de especialização em Gestão Pública Municipal promovida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná realizado no polo São José dos Campos da Universidade Aberta do Brasil, tendo como seu orientador a Prof^ª. Dra. Ana Paula Myszczyk.

Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.

Título: Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.

Objetivos: Identificar os principais entraves no processo de captação de recursos nos pequenos municípios que compõe a mesorregião do sul de Minas Gerais

Município: Santa Rita do Sapucaí

UF: MG

Nome do participante (opcional): Maurílio R. Rezende

Cargo do participante: Secretaria de Planejamento

Formação/Experiência do participante: Especializando em Gestão Pública.

Experiência em Gestão pública (ano): () menos de 1 ano () mais de 1 ano () de 3 a 5 anos (X) mais de 5 anos.

1) Vínculo com a Prefeitura:

(X) *Servidor/gestor* () Cooperativa () OSCIP () Consultoria
() Instituição Educacional () terceiros/particular () ex-colaborador.

2) Se o entrevistado - profissional/servidor(a) municipal é:

(X) concursado(a) (X) cargo comissionado () contratado () nomeado () estagiário () designado
() outro _____

3) Nível de conhecimento do entrevistado em relação a:

SICONV	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
SIGCON	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Decreto 6.170	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 44.424	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 127	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 507	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Licitação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Contratação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Execução	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Prestação de Contas	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Monitoramento de edital	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Articulação Política	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado

4) Quantidade de servidores/profissionais do Município que atuam nas áreas de:

Elaboração de Projetos (1A) SICONV / SIGCON (1A) Licitação (5)
Execução de Convênio (1A) Fiscalização de obra () Prestação de Contas (1A)

Comentários: (1A) mesma pessoa para varias atividades

NÃO SE APLICA ()

5) Maiores dificuldades (entraves) encontradas pelo Município no processo de captação recursos e elaboração de projeto:

- Problema com a Certidão Negativa - CND;
- Não existe equipe para fazer projetos;
- O Prefeito não tem interesse no processo (somente repasse estadual);
- Dificuldade de captar recursos na esfera federal (receio de carta marcada);
- Falta de profissionais para atuarem especificamente com projeto;
- Sobrecarga de atividades.

6) Motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos (parecer dos ministérios):

- Ausência de documentação que acompanha o projeto;
- CAUC, CND - Irregularidades no SIAF;

7) Maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas:

- Maior dos problemas é a conciliação financeira;
- Levantamento de Documentação para fins de comprovação de despesas.

8) **Você sabe elaborar projetos?** (X) sim () não

9) **Já fez alguma capacitação em elaboração de projetos?** () sim (X) não

10) Qual critério utilizado para a elaboração desses projetos?

- () Planejamento
- () Observação
- () Pesquisa ação
- (X) a pedido do administrador

11) Qual o seu interesse em se capacitar para aprender elaborar projetos?

- (X) pouca vontade
- () vontade
- () muita vontade

ENTREVISTA/PESQUISA REALIZADA NA PMSRS – SANTA RITA DO SAPUCAI/MG - OUTUBRO/2014.

QUESTIONÁRIO SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSO

O presente questionário visa subsidiar a pesquisa do aluno Luiz Carlos Faria para o curso de especialização em Gestão Pública Municipal promovida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná realizado no polo São José dos Campos da Universidade Aberta do Brasil, tendo como seu orientador a Prof^a. Dra. Ana Paula Myszczyk.

Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.

Título: Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.

Objetivos: Identificar os principais entraves no processo de captação de recursos nos pequenos municípios que compõe a mesorregião do sul de Minas Gerais

Município: Santa Rita do Sapucaí

UF: MG

Nome do participante (opcional): **Rodrigo B. Faria**

Cargo do participante: CONTROLADORIA INTERNA

Formação/Experiência do participante: ESPECIALISTA em Gestão Pública/Controladoria

Experiência em Gestão pública (ano): () menos de 1 ano () mais de 1 ano () de 3 a 5 anos (X) mais de 5 anos.

1) Vínculo com a Prefeitura:

(X) *Servidor/gestor* () Cooperativa () OSCIP () Consultoria
() Instituição Educacional () terceiros/particular () ex-colaborador.

2) Se o entrevistado - profissional/servidor(a) municipal é:

(X) concursado(a) (X) cargo comissionado () contratado () nomeado () estagiário () designado
() outro _____

3) Nível de conhecimento do entrevistado em relação a:

SICONV	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
SIGCON	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Decreto 6.170	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 44.424	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 127	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 507	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Licitação	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Contratação	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Execução	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Prestação de Contas	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Monitoramento de edital	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Articulação Política	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado

4) Quantidade de servidores/profissionais do Município que atuam nas áreas de:

Elaboração de Projetos (1A) SICONV / SIGCON (1A) Licitação (5)
Execução de Convênio (1A) Fiscalização de obra () Prestação de Contas (1A)

Comentários: 1A - mesma pessoa para varias atividades

NÃO SE APLICA ()

5) Maiores dificuldades (entraves) encontradas pelo Município no processo de captação recursos e elaboração de projeto:

- Certidão Negativa – CND/SIAFI e CAUC;
- Falta de interesse do gestor público (prefeito)
- Somente um servidor para executar todas as etapas;

6) Motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos (parecer dos ministérios):

- Ausência de documentação;
- Critérios desconhecidos, principalmente em relação à convênios federais;
- Ausência de plano de Trabalho;
- Incompatibilidade entre o projeto e o objeto do programa.

7) Maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas:

- Utilização de recursos para fins diferentes ao projeto;
- Conciliação financeira;
- Uso da contrapartida diferente ao proposto no projeto;
- Demora no processo de liberação de recursos defasando o custo do projeto.

8) **Você sabe elaborar projetos?** (X) sim () não

9) **Já fez alguma capacitação em elaboração de projetos?** () sim (X) não

10) Qual critério utilizado para a elaboração desses projetos?

- () Planejamento
- (X) Observação
- () Pesquisa ação
- (X) a pedido do administrador

11) Qual o seu interesse em se capacitar para aprender elaborar projetos?

- () pouca vontade
- (X) vontade
- () muita vontade

ENTREVISTA/PESQUISA REALIZADA NA PMSRS – SANTA RITA DO SAPUCAI/MG -
SETEMBRO/2014

QUESTIONÁRIO SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSO

O presente questionário visa subsidiar a pesquisa do aluno Luiz Carlos Faria para o curso de especialização em Gestão Pública Municipal promovida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná realizado no polo São José dos Campos da Universidade Aberta do Brasil, tendo como seu orientador a Prof^ª. Dra. Ana Paula Myszczyk.

Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.

Título: Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.

Objetivos: Identificar os principais entraves no processo de captação de recursos nos pequenos municípios que compõe a mesorregião do sul de Minas Gerais

Município: Santa Rita do Sapucaí

UF: MG

Nome do participante (opcional): **Yago E. B. Junho**

Cargo do participante: - Professor de Antropologia, Sociologia - Estado, Política e Sociedade no Brasil

Formação/Experiência do participante: Sociólogo - Professor de Pedagogia e Administração - disciplinas: Antropologia e Educação; Sociologia; Estado, Política e Sociedade no Brasil. Consultoria Política para a Câmara de vereadores do Município de Conceição dos Ouros (MG) na área de Natureza e Técnica do Processo Legislativo. Secretário de Planejamento e Desenvolvimento.

Experiência em Gestão pública (ano): () menos de 1 ano () mais de 1 ano () de 3 a 5 anos (X) mais de 5 anos.

1) Vínculo com a Prefeitura:

() *Servidor/gestor* () Cooperativa () OSCIP () Consultoria
() Instituição Educacional () terceiros/particular (X) ex-colaborador.

2) Se o entrevistado - profissional/servidor(a) municipal é:

() concursado(a) (X) cargo comissionado () contratado () nomeado () estagiário () designado
() outro _____

3) Nível de conhecimento do entrevistado em relação a:

SICONV	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
SIGCON	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Decreto 6.170	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 44.424	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 127	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 507	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Licitação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Contratação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Execução	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Prestação de Contas	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Monitoramento de edital	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado
Articulação Política	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado

4) Quantidade de servidores/profissionais do Município que atuam nas áreas de:

Elaboração de Projetos () SICONV / SIGCON () Licitação ()
 Execução de Convênio () Fiscalização de obra () Prestação de Contas ()
 Comentários:
 NÃO SE APLICA (X)

5) Maiores dificuldades (entraves) encontradas pelo Município no processo de captação recursos e elaboração de projeto:

- Irregularidade para se candidatar ao processo de captação de recursos;
- Falta de equipe qualificada para atender as demandas diferentes das secretarias;
- Falta de comunicação interdepartamental;
- Dependência de outros profissionais para conclusão de projeto;
- Falta de treinamento no processo;
- Falta de argumentação técnica condizente com o objeto;
- Necessidade de esclarecimento de procedimentos com agenciadores (Caixa Econômica Federal)

6) Motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos (parecer dos ministérios):

- Ausência de documentação específica;
- Argumentação coerente em relação ao objeto;
- Cronograma físico e financeiro;
- Definição da contrapartida coerente com o PPA.

7) Maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas:

- Dificuldade Conciliação financeira em relação às documentações de execução;
- Acerto e ou solicitação de aditivos financeiros devido à defasagem do projeto;
- Demora no processo de liberação de recursos defasando o custo do projeto;
- Uso dos rendimentos para outras finalidades.

8) **Você sabe elaborar projetos?** (X) sim () não

9) **Já fez alguma capacitação em elaboração de projetos?** () sim (X) não

10) Qual critério utilizado para a elaboração desses projetos?

- (X) Planejamento
 () Observação
 () Pesquisa ação
 () a pedido do administrador

11) Qual o seu interesse em se capacitar para aprender elaborar projetos?

- () pouca vontade
 () vontade
 (X) muita vontade

ENTREVISTA/PESQUISA REALIZADA NA FAI – SANTA RITA DO SAPUCAI/MG - AGOSTO/2014.

QUESTIONÁRIO SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSO

O presente questionário visa subsidiar a pesquisa do aluno Luiz Carlos Faria para o curso de especialização em Gestão Pública Municipal promovida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná realizado no polo São José dos Campos da Universidade Aberta do Brasil, tendo como seu orientador a Prof^ª. Dra. Ana Paula Myszczyk.

Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.

Título: Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.

Objetivos: Identificar os principais entraves no processo de captação de recursos nos pequenos municípios que compõe a mesorregião do sul de Minas Gerais

Município: Santa Rita do Sapucaí

UF: MG

Nome do participante (opcional): Daniel Teixeira

Cargo do participante: Engenheiro Civil

Formação/Experiência do participante: MBA gestão de projetos e Engenharia Civil - Cargos e experiência de Secretário de Obras e Desenvolvimento Urbano , Diretor de Engenharia e Projetos e Engenheiro civil na municipalidade de Santa Rita do Sapucaí/MG.

Experiência em Gestão pública (ano): () menos de 1 ano () mais de 1 ano () de 3 a 5 anos (X) mais de 5 anos.

1) Vínculo com a Prefeitura:

() *Servidor/gestor* () Cooperativa () OSCIP () Consultoria
() Instituição Educacional () terceiros/particular (X) ex-colaborador.

2) Se o entrevistado - profissional/servidor(a) municipal é:

() concursado(a) (X) cargo comissionado () contratado () nomeado () estagiário () designado
() outro _____

3) Nível de conhecimento do entrevistado em relação a:

SICONV	() nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
SIGCON	() nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 6.170	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 44.424	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 127	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 507	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Licitação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Contratação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Execução	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Prestação de Contas	() nenhum	() básico	(X) intermediário	() avançado
Monitoramento de edital	() nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Articulação Política	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado

4) Quantidade de servidores/profissionais do Município que atuam nas áreas de:

Elaboração de Projetos () SICONV / SIGCON () Licitação ()
 Execução de Convênio () Fiscalização de obra () Prestação de Contas ()
 Comentários:
 NÃO SE APLICA (X)

5) Maiores dificuldades (entraves) encontradas pelo Município no processo de captação recursos e elaboração de projeto:

- Falta de planejamento e gerenciamento do processo;
- Falta de equipe envolvida e direcionada para os objetivos;
- Falta de recursos (Humanos);
- Falta de Treinamento;
- Interferência política;

6) Motivos mais frequentes para não aprovação de convênios propostos (parecer dos ministérios):

- Argumentação técnicas plausíveis para os agentes de fomento (financiadores);

7) Maiores dificuldades encontradas para execução de convênios e prestação de contas:

- Execução não coerente com o projeto;
- Custo maior que o estimado inicialmente;
- Morosidade na liberação de recursos para contratação e execução onerando irregularidades na finalização;

8) **Você sabe elaborar projetos?** (X) sim () não

9) **Já fez alguma capacitação em elaboração de projetos?** (X) sim () não

10) Qual critério utilizado para a elaboração desses projetos?

- (X) Planejamento
 () Observação
 () Pesquisa ação
 () a pedido do administrador

11) Qual o seu interesse em se capacitar para aprender elaborar projetos?

- () pouca vontade
 () vontade
 (X) muita vontade

ENTREVISTA/PESQUISA REALIZADA NO MUNICIPIO DE BUENO BRANDÃO /MG - MAIO/2014.

QUESTIONÁRIO SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSO

O presente questionário visa subsidiar a pesquisa do aluno Luiz Carlos Faria para o curso de especialização em Gestão Pública Municipal promovida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná realizado no polo São José dos Campos da Universidade Aberta do Brasil, tendo como seu orientador a Prof^ª. Dra. Ana Paula Myszczyk.

Linha de pesquisa: Elaboração e avaliação de projetos públicos.

Título: Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios.

Objetivos: Identificar os principais entraves no processo de captação de recursos nos pequenos municípios que compõe a mesorregião do sul de Minas Gerais

Município: Santa Rita do Sapucaí

UF: MG

Nome do participante (opcional): Wander C.

Cargo do participante: - Vice-prefeito - Secretário municipal de ciência tecnologia indústria e comércio.

Formação/Experiência do participante: - Vice-prefeito e ex-diretor da escola de engenharia.

Experiência em Gestão pública (ano): () menos de 1 ano () mais de 1 ano (X) de 3 a 5 anos () mais de 5 anos.

1) Vínculo com a Prefeitura:

(X) *Servidor/gestor* () Cooperativa () OSCIP () Consultoria
() Instituição Educacional () terceiros/particular () ex-colaborador.

2) Se o entrevistado - profissional/servidor(a) municipal é:

() concursado(a) () cargo comissionado () contratado (X) nomeado () estagiário () designado
() outro _____

3) Nível de conhecimento do entrevistado em relação a:

SICONV	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
SIGCON	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 6.170	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Decreto 44.424	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 127	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Portaria 507	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Licitação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Contratação	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Execução	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Prestação de Contas	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Monitoramento de edital	(X) nenhum	() básico	() intermediário	() avançado
Articulação Política	() nenhum	(X) básico	() intermediário	() avançado

