

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

KELLY CORRÊA DE MORAES

**O FOMENTO EM PROJETOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM
TURISMO:**

Uma análise ao desenvolvimento econômico e sustentável no município de Ribeirão Pires.

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018
KELLY CORRÊA DE MORAES

**O FOMENTO EM PROJETOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM
TURISMO:**

Uma análise ao desenvolvimento econômico e sustentável no município de Ribeirão Pires.

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Administração Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal-
Orientador: Prof. Dr. Anderson Catapan.

CURITIBA - PR

2018

DEDICATÓRIA

Dedico mais este trabalho à Deus, por conceder-me viver ao lado de pessoas maravilhosas.

In memoriam a mi bisabuela Francisca Barrinuevo Vega, y a mi abuelita Luzia Alves da Cunha, que me incentivou, desde a infância, à leitura de obras nacionais e estrangeiras.

Ao meu vovô de 93 anos, Adão Cardoso da Cunha, por ser exemplo de Homem e patriarca.

À minha mãe, Claudete da Cunha Moraes, minha melhor amiga, auxiliadora e incentivadora nos estudos.

Ao meu pai, Luis Corrêa de Moraes Filho, pela sua solicitude e carinho.

Aos meus amados filhos, Hélber Keith, Vinicius Santiago e Matthias Alexander, minha fonte de motivação, minhas alegrias.

AGRADECIMENTOS

Ao Corpo Docente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que tanto me apoiou e ajudou nesse caminho; à Coordenação pela credibilidade, pelo auxílio e atenção; e, finalmente ao meu orientador, Professor Doutor Anderson Catapan.

RESUMO

MORAES, Kelly Corrêa de. O fomento em projetos públicos municipais em turismo: Uma análise ao desenvolvimento econômico e sustentável no município de Ribeirão Pires. 2018. 117 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de PósGraduação, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2018.

O fomento em turismo desempenha um importante papel nas economias regionais, assim como a junção da Administração, da Gestão, do Direito e da Economia prol ao desenvolvimento sustentável. Essa monografia tem como objetivo verificar se há projeto fomentado, na Estância Turística de Ribeirão Pires, com o parâmetro a Rio +20, e a agenda 2020. Esta pesquisa é investigativa, bibliográfica e documental, através de estudos às leis e aos projetos executados nos últimos dois anos. Para tanto, abordam alguns conceitos de criação, ambiente propício e obstáculos à gestão dos projetos nas organizações, e as dificuldades ao compartilhamento da informação, do conhecimento e ações para superá-los, isso com base no PPA, no LOA e na LDO e nos Arranjos Produtivos Locais - APL's. Assim, o resultado desse trabalho, se faz de grande valia e utilidade às as pequenas estâncias turísticas, para utilizarem como parâmetro, e seguirem a diretriz mais correta no que tange ao fomento em projetos públicos municipais, na área do turismo.

Palavras-chave: Fomento. Projetos Públicos. Gestão Pública Municipal. Turismo.

ABSTRACT

MORAES, Kelly Corrêa de. The promotion of municipal public projects in tourism: An analysis of economic and sustainable development in the municipality of Ribeirão Pires. 2018. 117 f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Post-Graduation Program, Federal Center of Technological Education of Paraná. Curitiba, 2018.

Tourism promotion plays an important role in regional economies, as well as the joining of the Administration, Management, Law and Economy to sustainable development. This monograph aims to verify if there is a fomented project, in the Tourist Resort of Ribeirão Pires, with the parameter to Rio +20, and the 2020 agenda. This research is investigative, bibliographical and documentary, through studies to the laws and the projects executed in the last two years. In order to do so, they address some concepts of creation, environment and obstacles to the management of projects in organizations, and difficulties in sharing information, knowledge and actions to overcome them, based on PPA, LOA and LDO and Local Productive Arrangements - APL's. Thus, the result of this work is of great value and utility to the small tourist resorts, to use as a parameter, and to follow the most correct guideline regarding the promotion of municipal public projects in the area of tourism.

Keywords: Development. Public Projects. Municipal Public Management. Tourism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Fases, processos e principais ações em um projeto típico	19
Figura 2: Relação Estratégia - Governança Corporativa - Project Governance.....	21
Figura 3 : Receita e Despesa Total da Estância Turística de Ribeirão Pires – 2016.....	23
Figura 4: Empenho da Secretaria do Turismo e a sua efetividade	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFD - Agência Francesa de Desenvolvimento

APLs- Arranjos Produtivos Locais

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BRICS - Banco de Desenvolvimento

CAF - Corporação Andina de Fomento/Banco de Desenvolvimento de América Latina

COFIEEX - Comissão de Financiamentos Externos

CNCTI - Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Sustentável

CT&I - Ciência, Tecnologia e Inovação

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei orçamentária anual

MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONU - Organização das Nações Unidas

PPA - Plano Plurianual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Forma de análise.....	11
1.2	Os princípios e meios de implementação de fomento	11
1.3	Os princípios e meios de implementação de fomento	11
1.4	A Estrutura da Pesquisa.	12
2	O FOMENTO, E OS PROJETOS PÚBLICOS MUNICIPAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
2.1	O Fomento e o de desenvolvimento sustentável	13
2.2	O fomento internacional no turismo	15
2.3	A Gestão Pública nos projetos	17
2.4	Os projetos públicos municipais.	18
3	A PESQUISA RELATIVA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS REFERENTES AO MUNICÍPIO DE RIBEIRÃO PIRES	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

O reforço da governança e da boa gestão pública requer, acima de tudo, que os Estados assumam uma postura transparente com as consequentes responsabilidades básicas para a formação de capital social e gestão, criando um ambiente favorável à manutenção do desenvolvimento sustentável (KISSLER & HEIDEMANN, 2006).

Pereira (1998, p.33), aduz que “governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas”. A governança pública, de forma geral é gerado pelo ente público, nas políticas públicas, através de projetos que necessitam de recursos financeiros para sua implementação.

Todavia, proceder-se- à análise dos projetos públicos fomentados, e a forma que o município concede ou capta recursos, verificando desde à legislação até a gestão em geral. O impacto pode ser ainda analisado sob a perspectiva da viabilidade técnico operacional e no que se refere ao marco regulatório que deverá demonstrar com transparência a vantagem econômica e operacional da proposta para a Administração Municipal, bem como a melhoria da eficiência no emprego dos recursos públicos relativamente a outras possibilidades de controle e aferição, mediante o uso de métrica específica e não aleatória.

A Estância Turística de Ribeirão Pires, foi elemento desse trabalho por possuir o título de estância, concedido exclusivamente pelo Governo do Estado de São Paulo a municípios que apresentam características turísticas e determinados requisitos como: condições de lazer, recreação, recursos naturais e culturais específicos. Os pontos e eventos turísticos são: a Pedra do Elefante, localizada no bairro da Quarta Divisão; Mirante do Morro de Santo Antônio; Mirante de São José; Festa do Pilar; e o Festival do Chocolate (PIRES, 2015).

Com esse título O DADE (Departamento de Apoio ao Desenvolvimento das Estâncias) é o órgão responsável por repassar verbas do governo às estâncias turísticas (PAULO S. d., 2016).

Esse estudo servirá de exemplo para análise de projetos públicos a serem fomentados por outros municípios, para Linhares (2008), muitas cidades têm dificuldades em progredir de forma sustentável, por não possuírem recursos financeiros e/ ou conhecimento técnico para consegui-lo, sendo crível através de um projeto público bem elaborado.

1.1 Forma de análise

A problemática está em verificar se existem projetos públicos que foram ou estão sendo fomentados na área do turismo, e seu possível impacto na sociedade, tendo como parâmetro a Lei orçamentária anual, a Lei de diretrizes orçamentárias e o Plano Plurianual.

O questionamento é de se estabelecer em que medida um projeto fomentado pode contribuir para o fortalecimento do desenvolvimento econômico sustentável, indiciando um cenário de cooperação entre os Estados partícipes de um processo de integração, ou em um simples financiamento por ente público ou privado, e vinculá-los normativamente ao direito de uma boa gestão pública.

Dessa forma, possibilita uma análise focada nos aspectos relativos à gestão, ao fomento e a governança, considerados como estruturantes para uma gestão pública efetivamente democrática e sobre os quais a bibliografia existente ainda não apresentou um estudo direto e específico.

1.2 Os princípios e meios de implementação de fomento

O objetivo geral da pesquisa é analisar a temática dos princípios e meios de implementação de fomento nos projetos e seus processos, notadamente no caso do município de Ribeirão Pires, buscando delimitar em que medida contribui para o fortalecimento do desenvolvimento econômico sustentável.

Conforme a problemática apontada, ao constar que existem projetos turísticos fomentados nesse município, olharemos uma perspectiva da criação de um sistema normativo – na gestão e conhecimento das pessoas que o fazem, e na obtenção de um desenvolvimento econômico e sustentável, quanto no contexto dos processos de integração regional. Entende-se que os princípios da boa administração, e os mecanismos a ela inerentes podem auxiliar na salvaguarda no desenvolvimento, no plano interno, e regional, ainda que se trate de ordenamentos jurídicos distintos, gestão e de processos também diferenciados.

1.3 Os princípios e meios de implementação de fomento

Quanto aos objetivos específicos, tem-se: - estudar o fenômeno de fomento e as relações jurídico-administrativas; - identificar e compreender princípios e meios de implementação de fomento, assim como sua influência sobre a função e o modo de expressão das atividades administrativas, especialmente no que se refere às políticas públicas e regionais; - analisar as normativas no que tange às premissas necessárias para a aplicação da governança no âmbito

regional; - estudar como têm sido aplicadas as práticas e ações voltadas para a concretização do fomento nos projetos; - analisar como se configura a elaboração e implementação desses projetos, com base na teoria e nos dados obtidos em relação ao município.

1.4 A Estrutura da Pesquisa.

Dessa forma, para que se possa realizar com segurança, *accountability*, transparência *disclosure*, eficácia e eficiência os procedimentos condizentes ao funcionamento dos projetos fomentados, deve-se atentar para o marco regulatório existente atualmente no sistema brasileiro que prevê mecanismos para o controle e acompanhamento das políticas públicas, sem, contudo, especificar os meios de implementação voltados para a análise da sustentabilidade e da boa administração pública (TRAVAGLIA & SÁ, 2017)

Portanto, através dos aspectos dogmático-legislativos e acerca da construção normativa dos princípios, critérios e institutos, abordando-se temas mais prementes na progressiva consolidação à boa administração pública no âmbito dos projetos públicos fomentados por entes externos ao município de Ribeirão Pires.

2 O FOMENTO, E OS PROJETOS PÚBLICOS MUNICIPAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A O desenvolvimento sustentável é um conceito relativamente novo, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento socioeconômico. Foi formalizado e usado pela primeira vez no Relatório Brundtland, um dos muitos frutos do trabalho realizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento do documento da Organização das Nações Unidas - ONU. Tal modalidade de desenvolvimento satisfaz as necessidades das gerações presentes, mas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas necessidades. (CMMAD, 1988). Envolve a implementação de tudo o que é necessário para satisfazer as demandas da sociedade, mas a um nível de exploração dos recursos consciente e respeitosa com o meio ambiente natural.

2.1 O Fomento e o de desenvolvimento sustentável

Ao abordamos sobre turismo como estratégia de desenvolvimento sustentável, devemos expor o Plano Nacional de Turismo 2018-2022 (TEMER, 2018), que estabelece diretrizes e estratégias para a implementação da Política Nacional de Turismo. O objetivo principal desse documento é ordenar as ações do setor público, orientando o esforço do Estado e a utilização dos recursos públicos para o desenvolvimento do turismo.

Uma das metas é aumentar: a entrada anual de turistas estrangeiros de 6,5 para 12 milhões 48 e a receita gerada pelos visitantes internacionais de US\$ 6,5 para US\$ 19 bilhões 49 Meta 3. Ampliar de 60 para 100 milhões o número de brasileiros viajando pelo país 49, e de 7 para 9 milhões o número de empregos no turismo (TEMER, 2018).

Nas diretrizes temos o fortalecimento da regionalização, a melhoria da qualidade e competitividade, o incentivo à inovação e a promoção da sustentabilidade. No que tange ordenamento, gestão e monitoramento, prevê o fortalecimento da gestão descentralizada do turismo, novas estratégias, o fortalecimento do sistema nacional de turismo, o estímulo a formação de redes para a gestão do turismo e as parcerias no turismo e a gestão compartilhada dos recursos. O apoio e o planejamento do turismo, integrado ao setor de segurança pública.

A preocupação é estimular e apoiar o planejamento do turismo (TEMER, 2018), em âmbitos municipal, aperfeiçoar o ambiente legal e normativo do setor, promover melhorias e alterações em legislações e normativos no ordenamento jurídico brasileiro, com vistas a

estruturar a atividade turística, melhorar o ambiente de negócios e estimular investimentos, ampliar e aprimorar estudos e pesquisas em turismo.

Das estratégias, propõe em efetivar e apoiar a estruturação de uma rede de observatórios de turismo em âmbito nacional, viabilizar a implementação da conta satélite do turismo, ampliar a divulgação e o acesso às informações e aos dados turísticos, estimular a realização de estudos para conhecimento dos mercados-alvo, padronizar os indicadores de monitoramento do turismo, monitorar o desempenho da economia do turismo nos municípios brasileiros e o ordenamento e a estruturação dos segmentos e o desempenho das atividades econômicas orientadas ao turismo.

Conforme Temer(2018), a linha de atuação, formalização e qualificação no turismo pretendem ampliar a formalização dos prestadores de serviços turísticos e as parcerias para fortalecer e intensificar as ações de fiscalização dos prestadores de serviços turísticos, fortalecer o relacionamento com os prestadores de serviços turísticos e com o turista, intensificar a qualificação no turismo estratégias, estimular a qualificação do turismo nos setores público e privado e a modernização e atualização contínua da grade curricular dos cursos relacionados ao setor de turismo, incentivar a constituição de parâmetros para a certificação de empresas e atividades do turismo.

No que tange o incentivo ao turismo responsável, a OMT (TURISMO, 2018), almejam estimular a adoção de práticas sustentáveis no setor turístico, promover o desenvolvimento de políticas de turismo responsável nos níveis estadual, regional e municipal, premiar e disseminar boas práticas de turismo sustentável, intensificar a realização de campanhas de sensibilização para o consumo consciente. Promover a integração da produção local à cadeia produtiva do turismo e o desenvolvimento do turismo de base local, estimular o desenvolvimento de novas atividades turísticas que incorporem aspectos da produção local, da cultura e da culinária regional, apoiar e articular ações para promover e ampliar os canais de comercialização dos produtos associados ao turismo e das iniciativas de turismo de base local possibilitar o acesso democrático de públicos prioritários à atividade turística, definir as diretrizes para o desenvolvimento do turismo social, estimular o desenvolvimento de um turismo acessível a todos.

No que diz respeito ao marketing e ao apoio à comercialização, anseiam incrementar a promoção nacional e internacional dos destinos e produtos turísticos brasileiros e redefinirem os destinos brasileiros prioritários para a promoção nacional e internacional. Os olhares estão

voltados à desenvolver novas ferramentas para armazenamento e divulgação de informações turísticas e mercadológicas dos destinos brasileiros, ampliar a utilização da inteligência de mercado no turismo para fins promocionais, promover projetos de relacionamento com a imprensa, incentivar eventos geradores de fluxos turísticos, fortalecer a cooperação na promoção do turismo.

Para isso, devem definir o posicionamento estratégico do Brasil como produto turístico elaborar um plano integrado de posicionamento de imagem, e intensificar ações para facilitação de vistos. Com isso, os municípios devem elaborar projetos que viabilizem tais políticas.

Para executar tais projetos, precisa-se em muitos casos, da captação de recursos externos para projetos públicos municipais co-financiados. Esses processos demandam muita dedicação dos gestores, podendo se dividir em algumas etapas básicas, tais como: planejamento prévio para a organização de um projeto bem estruturado; identificação do organismo ideal para o pleito de financiamento; e acompanhamento tanto em todo o processo, quanto na forma de esclarecimento dos resultados, além da prestação de contas e das devidas contrapartidas.

Ao utilizar o termo fomento externo ao município, estamos tratando dos fomentos que não são captados diretamente dos fundos do município. Eles podem ser Multilaterais de Crédito, Bancos de Exportação/Importação, agências governamentais internacionais, Organismos Multilaterais de Crédito, bancos privados, fundações ou até mesmo do governo federal e estadual.

Preliminarmente, é necessário analisar a origem do financiador para constituir o projeto. O fomento peregrina lado a lado com o projeto, pois já no planejamento inicial já devem constar algumas diretrizes estabelecidas pelo financiador, que têm regras próprias, procedimentos e contrapartidas diferenciadas para cada objetivo e instituição. Isso porque há um diálogo preliminar para confirmar o interesse do banco na operação. Daí, a importância de conhecer ao máximo seu possível investidor.

2.2 O fomento internacional no turismo

Ao versar sobre fomento internacional temos algumas linhas de crédito específicas seja para: educação, tecnologia, agricultura, inovação, meio ambiente, saúde, saneamento básico, energia, turismo, transporte e etc. de confirmado o interesse do financiador estrangeiro, o projeto também precisa ser aprovado pelo Governo Federal, submetido à análise prévia da COFIEEX - Comissão de Financiamentos Externos, que vai ou não autorizar o contrato internacional, com a garantia da União (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,

2018)

Vejam os alguns exemplos internacionais no estudo em questão, tecnologia, inovação e turismo: O BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento financia o desenvolvimento econômico, social e institucional da América Latina e do Caribe (LATINA, 2018). Apóia às políticas e programas de desenvolvimento, modernização do Estado, programas sociais e promoção da integração regional para bens e serviços.

O BRICS - Banco de Desenvolvimento é constituído pelos países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, cujo os financiamentos são destinados às obras de infraestrutura sustentável, energia renovável, eficiência energética, saneamento ambiental, o uso eficiente da água em países emergentes (COUNCIL, 2018).

A CAF - Corporação Andina de Fomento/Banco de Desenvolvimento de América Latina (Latina, 2018), financia projetos ligados ao crescimento econômico e à integração regional no setor de infra-estrutura, tais como rodovias, transporte, telecomunicações, geração e transmissão de energia, água e saneamento ambiental, entre outras.

A AFD - Agência Francesa de Desenvolvimento fomenta projetos que melhorem as condições de vida das populações (DÉVELOPPEMENT, 2018), promovam o crescimento econômico, protejam o meio ambiente e ajudem os países frágeis ou recém-saídos de crises.

Porém, quando o fomento é proveniente do governo federal temos o Catálogo de Programas do Governo Federal destinado aos Municípios é mais um instrumento para auxiliar os municípios brasileiros a melhorar a gestão pública. Foi desenvolvido em 15.04.2008, para apoiar os municípios no processo de transição governamental. Para o município de Ribeirão Pires, podemos citar alguns, entre eles o Programa de Estruturação dos Segmentos Turísticos, através de convênio ou parceria oferta e da demanda do turismo e outra de estruturação de roteiros turísticos. Organiza o turismo em uma estratégia para a estruturação de produtos e consolidação de roteiros e destinos, em função de identidade e da demanda de cada região. É a base para diferentes segmentos de turismo do Programa: cultural, rural, ecoturismo, de aventura, de esportes, náutico, de saúde, de pesca, de estudos e intercâmbio, de negócios e eventos, de sol e praia etc. Todavia precisa 65 destinos indutores ou entre os 87 roteiros prioritários do PNT 2007 – 2010 (TEMER, 2018), comprovar fluxo turístico significativo em algum dos segmentos trabalhados. Deve ser indicado pelas Secretarias Estaduais de Turismo; apresentar boas e melhores práticas nos segmentos; existência de instância de governança instalada. Sua contrapartida é 10% dos recursos dos projetos (TEMER, 2018).

O Programa de Infra-Estrutura Turística, objetiva a identificação das necessidades e posterior implantação de infra-estrutura turística para permitir a expansão da atividade, adequação da acessibilidade e a melhoria da qualidade do produto para o turista, nas diversas regiões do País. Integra um conjunto de ações relativas ao desenvolvimento e implantação de equipamentos de infra-estrutura turística, identificação do patrimônio histórico-cultural com potencial para visitação turística, buscando a realização de obras para implantação de facilidades de acesso, conforto e segurança, o apoio a projetos de sinalização turística e a implantação de centros de informações turísticas e de apoio à comercialização do artesanato local. É feito através de Contrato de repasse, e aceita recursos financeiros como contrapartida e os percentuais deverão obedecer ao disposto na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) anual (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018).

O Programa Desenvolvimento Regional Sustentável (NACIONAL, 2010), busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural, através de acordo de cooperação, protocolo de intenções, plano de trabalho, termo de compromisso, entre outros. Na contra- partida cada instituição parceira é responsável pelos compromissos que assumir durante a elaboração do plano de negócios.

Destarte, demonstramos algumas formas de fomento aos projetos públicos municipais, que viabilizam a concretização dos mesmos, prol ao desenvolvimento sustentável.

2.3 A Gestão Pública nos projetos

A gestão pública proporciona as políticas públicas que são conjuntos de programas, ações e atividades desenvolvidas pelo Estado, nesse estudo o Município, direta ou indiretamente, com a participação de entes públicos ou privados, que visam a assegurar determinado direito de cidadania, de forma difusa ou para determinado segmento social, cultural, étnico ou econômico. Para Bucci (2013), política pública é a harmonia entre as atividades estatais e privadas, para a realização de objetivos socialmente importantes e politicamente determinados pelos meios à disposição do Estado e por ele coordenados.

Segundo Rúa (2012), a expressão agenda de Estado é utilizada para fazer referência à lista de questões que preocupam permanentemente diversos atores políticos e sociais ou que dizem respeito à sociedade como um todo, não se restringindo a esse ou aquele governo. É

também conhecida como “agenda sistêmica”. Por exemplo, no Brasil, questões como desigualdade social, violência, degradação ambiental e desenvolvimento econômico e social compõem a agenda sistêmica, ou seja, afetam toda a sociedade, independentemente de partidos políticos e de governo.

Hodiernamente a Gestão de Projetos se integra à área da Administração, sendo Cada vez mais adotado pelas organizações, independente de seu porte, se são públicas ou privadas, utilizando de mecanismos formais de gerenciamento de projetos para a conquista de melhores resultados (HELDMAN, 2009). Por isso, o setor público tem se espelhado nas boas práticas e técnicas da administração do setor privado, *governance*, para consolidar o planejamento em resultados, otimizar os recursos, tendo uma administração mais eficiente e eficaz (Rorato; Dias, 2011).

A Carta Magna permitiu maior autonomia aos municípios brasileiros, dando lhes autonomia para a execução de políticas públicas de desenvolvimento, com o intuito de sanar os problemas urbanos locais. Dessa forma, com o desígnio de aprimorar os serviços públicos, dando –lhes qualidade, eficiência e eficácia, têm-se aderido as técnicas administrativas mais recentes, para atender a demanda social (REBELLO, 2005).

Todavia, verifica-se a necessidade de estudo para a implementação da inovação e tecnologia nos projetos (PETERS, 2008), visto que os projetos são aderidos em sua maioria na política governo (ZOGHBI; MARTINS, 2009), ou seja, é executada unilateralmente por um governo em determinado período, o quanto o ideal seria a aderência nos projetos como política de estado, sendo o resultado de uma tomada de consciência da classe política e da sociedade em determinado assunto, de tal modo que mesmo mudando o governo o projeto o projeto será executado. Assim como, acontece nas empresas, mesmo mudando sua presidência, os projetos em andamento são executados, exceto por motivo de força maior

2.4 Os projetos públicos municipais.

No gerenciamento as ferramentas gerenciais permitem o desenvolvimento de habilidades, destinados ao controle de tempo, custo e qualidade predeterminados. Para PMBOK (2004) a gestão de projetos é um conjunto de processos que são definidos como uma série de ações para se obter um resultado, podendo ser divididos em cinco fases conforme ilustração, conforme Heldman (2009).

Essas fases se dividem em: iniciação *Beginningatthebeginning*, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento (VALLE, 2007). Inicia-se com os objetivos do projeto, incluindo os requisitos e as justificativas (ALMEIDA, 2008). De acordo com a figura 2, A iniciação vem com a fase do projeto e o estudo de sua viabilidade. Para engrenar o grupo de processos, há algumas atitudes a serem executadas, o planejar e o fazer, o agir e o verificar.

Para melhor exemplificar temos o quadro demonstrativo:

Figura 1 Fases, processos e principais ações em um projeto típico

FASE	PROCESSOS	AÇÕES
Inicial	Iniciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise de cenário; ▪ análise e determinação de demanda; ▪ identificação dos elementos de projeto.
Planejamento	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejamento e definição do escopo; ▪ definição de atividades; ▪ planejamento de recursos; ▪ sequenciamento de atividades; ▪ estimativa de tempo para cada atividade; ▪ estimativa de custos; ▪ estimativa e planejamento considerando os riscos associados; ▪ elaboração de cronograma; ▪ orçamento; ▪ elaboração, redação, finalização do projeto.
Desenvolvimento	Execução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ distribuição de informações; ▪ desenvolvimento de equipes; ▪ certificação de qualidade; ▪ seleção de fornecedores administração de contratos.
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verificação do escopo; ▪ controle de alterações no escopo; ▪ controle de cronograma (físico-financeiro); ▪ controle de qualidade; ▪ controle de custos; ▪ controle de riscos.
Encerramento	Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ encerramento de contratos; ▪ encerramento administrativo (<i>databook</i>).

Fonte: (LOBO 2014, 15)

A fase de planejamento significa que o projeto foi aprovado e que os esforços gerarão resultados. Portanto, os modelos de planejamento devem ser consistentes para estruturar um bom plano que leve o projeto ao sucesso. De acordo com Menezes

A camada da Alta Administração é, normalmente, responsável pela identificação de estratégias e por emanar políticas para o restante da organização. Já a Média Gerência é a responsável por transformar as estratégias empresariais em planos que permitam que as primeiras sejam implementadas. A camada dos Supervisores faz toda a programação dos trabalhos e por meio de mecanismos e ferramentas específicas procura alocar

as tarefas aos recursos existentes na organização. E a última camada – dos Trabalhadores – é a responsável pela execução das tarefas segundo a programação prevista. (MENEZES, 2003, p. 35)

No Planejamento enumeram-se as principais estratégias do projeto, cronogramas, envolvidos, devendo estar detalhado para ser executado. Na execução envolve a mobilização da equipe de trabalho, a execução propriamente dita do trabalho de acordo com o planejado, o acompanhamento das especificações e padrões estabelecidos, a implementação de mudanças aprovadas, entre outras.

Um ponto a ser analisado conforme Nonaka e Takeuchi (1997), é o conhecimento durante as fases, eles influenciam diretamente na tomada de decisões, pois se tiverem implícito, inacessível ou não ser divulgado favorecem a uma decisão equivocada. Para tanto, se faz necessário ter um equipe integrada e produtiva.

Na administração pública isso é extremamente complexo, pois os ciclos de governo interferem diretamente na equipe de gestores, em conseqüência, sempre deverá haver reciclagem de conhecimento, e documentação das ações para que se possa executar de forma menos complexa o projeto.

Quanto ao custo, esse está envolvido ao tempo e aos gastos do projeto, segundo Jacobs, Aquilano e Chase, afirmam

na prática, os gerentes de projetos estão tão preocupados com o custo envolvido para concluir um projeto quanto o tempo necessário para a sua conclusão. Por isso, foram desenvolvidos os modelos de compromisso tempo-custo. Esses modelos, os quais são extensões do método básico do caminho crítico, tentam desenvolver uma programação de custo mínimo para o projeto todo e um meio para controlar os gastos durante o projeto.(
JACOBS, AQUILANO E CHASE, 2006, p. 91)

Para o encerramento administrativo, utiliza-se o registro de todo processo, bem como decisões, alterações, observações, atas, aditivos, equipes, demonstrativos financeiros e contábeis. Assim finalizam-se todas as atividades, grupos e processos.

É essencial importância no projeto ter uma estrutura de governança capaz de garantir que os tomadores de decisão são gestores capacitados e responsáveis perante *stakeholders*, e que suas atitudes são transparentes nos diferentes contextos da organização, conforme conceito de *Project Governance* (BIESENTHAL&WILDEN, 2014). Fica mais evidenciada essa estrutura na figura:

Figura 2: Relação Estratégia - Governança Corporativa - Project Governance



Fonte: KRAUSE (2014).

O *Project Governance*, recebe essa denominação quando aplicada na estrutura de governança corporativa juntamente com princípios, valores éticos, estrutura e processos que permitam os projetos alcancem os objetivos através do conhecimento das interdependência. Dessa forma, se promove a integração dos interesses de todos os *stakeholders* (COOKEDAVIS, CRAWFORD, &LECHLER, 2009). Dessa forma, concluí-se pela figura 4, que a estratégia é a intersecção da governança corporativa com a governança de projetos.

3 A PESQUISA RELATIVA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A metodologia de trabalho centrar-se nos aspectos principais estabelecidos para uma pesquisa relativa à Administração Pública, devido especialmente ao caráter fragmentado da normativa e institucionalidade constatada na produção e aplicação de normas, governança e gestão de projetos.

No que tange à vertente teórico-metodológica, utilizou uma linha crítico metodológica, que, nas palavras de Gustin e Dias

supõe uma teoria crítica da realidade e sustenta duas teses de grande valor para o repensar da Ciência do Direito e de seus fundamentos e objeto: a primeira defende que o pensamento jurídico é tópico e não dedutivo, é problemático e não sistemático. Essa tese trabalha com a noção de razão prática e de razão prudencial para o favorecimento da decisão jurídica. A segunda tese insere-se na versão postulada pela teoria do discurso e pela teoria argumentativa. Essa linha compreende o Direito como uma rede complexa de linguagens e de significados (GUSTIN e DIAS, 2002, p. 41).

Quanto ao presente projeto, a pesquisa exploratória delimitou as questões principais relativas à aplicação do fomento nos projetos públicos. A parte procedimental deverá ser realizada a partir dos seguintes elementos: - levantamento dos instrumentos normativos; - levantamento da gestão e seus participantes - levantamento de artigos, obras em caráter monográfico e clássicas que tratem do tema versado.

A análise abarcou sob uma perspectiva de gestão pública, normas, fomentadores, estratégias de governança nos projetos verificando os institutos e modelos utilizados pelo Poder Público e setor privado, juntamente com os Arranjos Produtivos Locais (APL's). Empregando-se de pesquisa por meio de investigação bibliográfica e documental, faz-se um estudo dos projetos públicos, como importante instrumento para ensejar a implementação da política fomentadora, seja por meio do setor público, seja do privado, nos quais se põe em prática a articulação de instituições e mecanismos de incentivo na área de tecnologia, inovação e turismo para o desenvolvimento sustentável, inclusive mediante um comparativo entre a política nacional *versus* a política local da cidade de Ribeirão Pires.

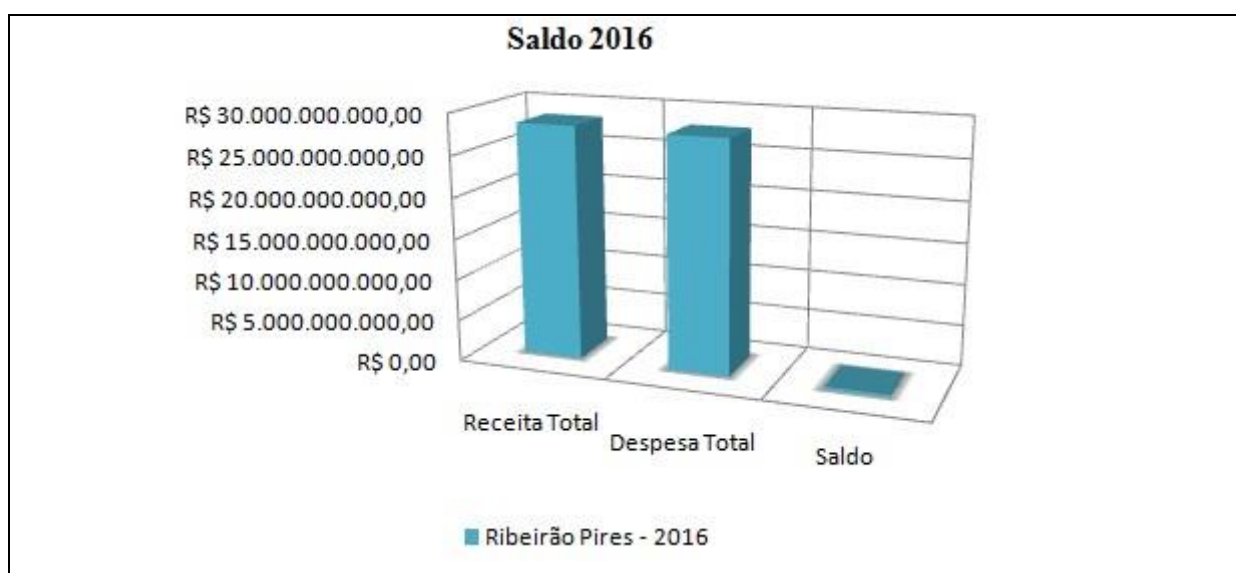
Para isso, se buscou o portal da transparência para verificar os montantes destinados, e a necessidade que esta estância turística possui.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS REFERENTES AO MUNICÍPIO DE RIBEIRÃO PIRES

Neste capítulo, tem-se os valores repassados ao Município para o setor de tecnologia, inovação e turismo, vindos de fomentos ou verbas externas.

Segundo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (PAULO,2018), na figura 3, Ribeirão Pires teve em 2016 uma receita total de R\$ 28.374.000.000,00 (vinte e oito bilhões e trezentos e setenta e quatro milhões de reais), com a despesa de R\$ 28.077.000.000,00 (vinte e oito bilhões e setenta e sete milhões de reais), tendo um saldo positivo de R\$ 297.000.000,00 (duzentos e noventa e sete milhões de reais), comprovando o crescimento econômico da cidade.

Figura 3 : Receita e Despesa Total da Estância Turística de Ribeirão Pires – 2016



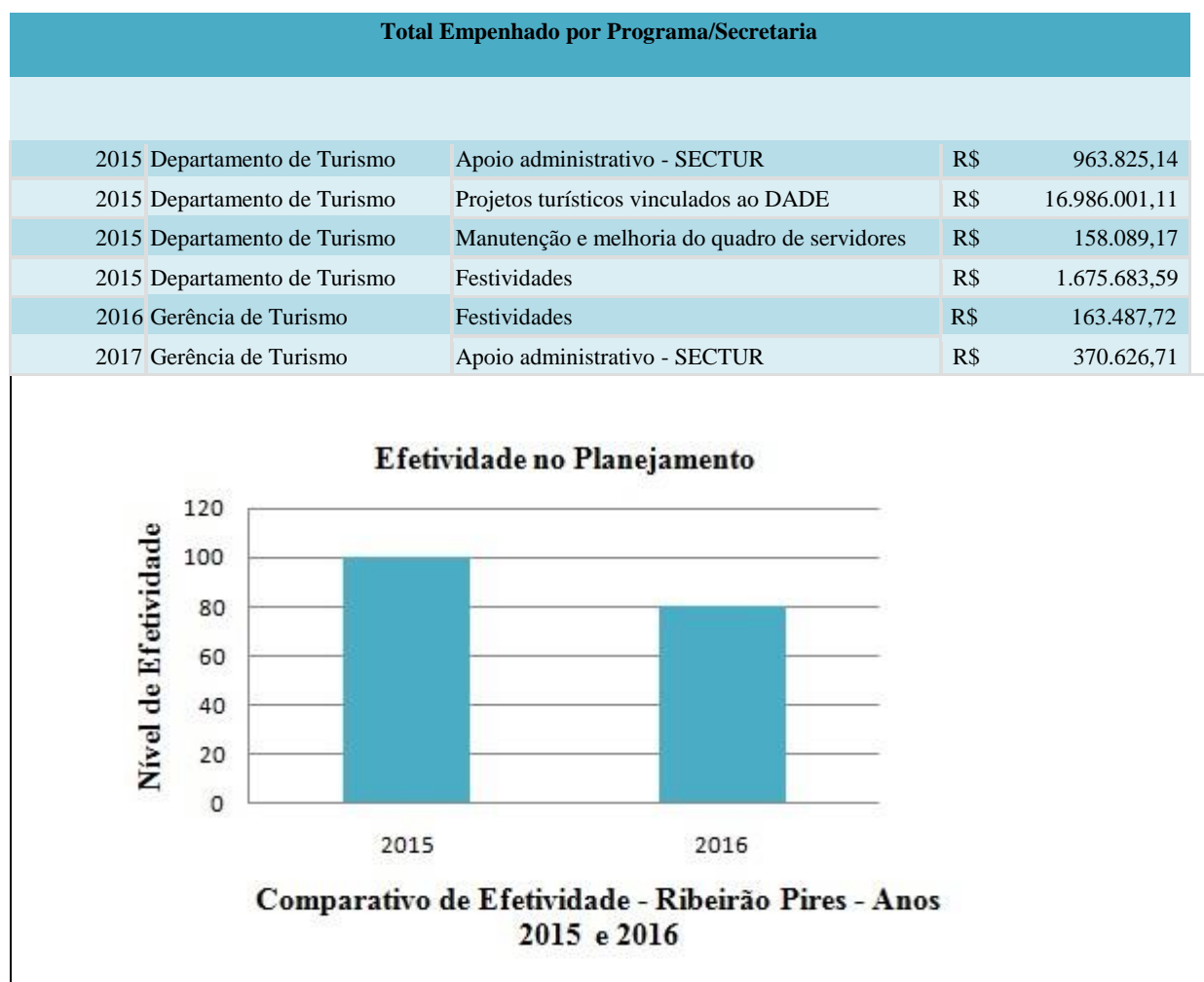
Fonte: (PAULO, 2018)

O IEGM/TCESP (IEGM/TCESP, 2018) é o índice de desempenho com base nas informações prestadas pelos próprios municípios, que mensura a efetividade das políticas e atividades públicas desenvolvidas pelos seus gestores dos municípios. Dos sete índices mensurados, i-Educ, i-Saúde, i-Fiscal, i-Amb, i-Cidade, i-Gov TI e i-Planejamento, somente o último será analisado neste trabalho, visto que permite auxiliar na análise sobre os projetos públicos fomentados.

Para que um projeto se concretize, é necessário planejamento. O Índice Municipal do Planejamento identifica se o plano foi executado com êxito, e seus reflexos nos indicadores dos programas (IEGM/TCESP, 2018).

O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (PAULO, 2018), ainda não disponibilizou o resultado referente ao exercício de 2017. O que pode-se notar foi no ano 2015, quando teve-se maior investimento na principal atividade econômica do município, o turismo, houve muita efetividade no planejamento. Porém, em 2016 quando o investimento diminuiu significativamente, houve uma queda na efetividade do planejamento.

Figura 4: Empenho da Secretaria do Turismo e a sua efetividade



Fonte: (PAULO, 2018)

Como averiguamos na figura, a captação de recursos destinada ao turismo é praticamente quase um quinto do valor destinado a saúde, perfazendo o montante de aproximadamente vinte e cinco mil reais, no mês de maio de 2018, esse quadro permanece praticamente o mesmo de dois anos atrás. Verificado junto a Secretaria de Turismo do Município, vimos que **não há projetos com fomento externo nessa área no período de 2016 e 2017**, nem tampouco na área de tecnologia e inovação turística.

Os orçamentos indicam os valores disponibilizados, mas nessa fase avaliativa um dos grandes problemas defrontados foi que os programas e ações não foram formulados para serem

avaliados. São poucas as informações disponibilizadas, sendo impossível verificar se o valor destinado a um programa foi utilizado em sua totalidade, e como foi utilizado.

Outro dos desafios foi estabelecer o nexos entre o desempenho físico e financeiro dos programas, diagnosticarem essa correlação entre objetivos, metas e política governamental. E para não ser alvo de críticas, não se utilizou de questionários padronizados, pois esses manipulam as respostas, principalmente quando se trata de questionários de alternativas.

Apesar do curto lapso temporal, permitiu identificar a omissão de um planejamento detalhado, tanto no que tange os projetos, sua estrutura, orçamento e legislação, quanto à captação de recurso para sua concretude.

Conforme estudo Calmon e Gusso (2002), ficou explícita a dificuldade de identificar, e/ou ter um responsável, que respondesse às questões relacionadas à formulação, e aos resultados dos programas e projetos. Não foi demonstrado se há um gráfico da estrutura hierárquica da organização, que represente simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações, ou se há um organograma eficaz.

Dessa forma dificulta qualquer tipo de projeto, um dos requisitos para um projeto é um organograma eficaz, para que se estude e efetive um fluxograma eficiente. A avaliação do plano, por sua vez, consistiu em verificar, com base nas informações dos relatórios gerenciais sobre os programas e no conhecimento especializado dos técnicos, se os programas foram implementados de forma a contribuir para o alcance de seus macro objetivos. Por isso, as análises foram focadas nos fomentos externos governamentais e nacionais, já que esses disponibilizam tais dados constituindo transparência.

Todavia, se sopesarmos os dados não conseguimos distinguir quais são os projetos vinculados ao DADE e a SECTUR, e no que, esses valores foram destinados. No entanto, é nítida a ausência de fomento externo

Segundo XXI, da Lei nº 4791, de 14/09/2004, se propõem a estimular parcerias com instituições de ensino e pesquisa visando produção de conhecimento científico e a formulação de soluções tecnológica e ambientalmente adequadas às políticas públicas. No entanto não trata de tecnologia e inovação em outras áreas, ou como um setor específico, ou até mesmo, como estímulo ao turismo.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (TURISMO, 2018), uma das principais fontes de emprego, investimento estrangeiro direto e PIB, podem vir do turismo, como acontece, por exemplo, no Caribe. Isso porque, tal fonte econômica promove a redução

da pobreza, melhora a proteção da biodiversidade e o desenvolvimento do patrimônio cultural e ajuda a construir a paz.

Para tanto, surge um novo agente, o viajante mais responsável, significa que os destinos na região devem integrar a eficiência dos recursos e o envolvimento de vários interessados na adoção de políticas, ações e iniciativas. Aparece então o papel da gestão sustentável do desenvolvimento do turismo, que requer o fortalecimento de parcerias entre os atores públicos e privados nacionais e internacionais, bem como as comunidades locais (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018).

Fica o município não está preparado para tal desenvolvimento, pois nem as informações estão disponíveis aos funcionários e no portal da transparência da estância, e dos órgãos do governo. A tecnologia é essencial para o desenvolvimento de uma cidade sustentável, pois desenvolve e avalia os protótipos que permitam gerar dados relativos à viabilidade técnica e econômica do emprego. Ela apóia os modelos de desenvolvimento sustentável para comunidades tradicionais amparados na valorização do conhecimento autóctone associado à utilização de tecnologias no estado da arte. Articula redes de conhecimento em áreas estratégicas por meio da cooperação técnica entre instituições brasileiras e internacionais e incentiva à disseminação de tecnologias e métodos em a áreas portadoras de futuro como Soluções Baseadas na Natureza, Biomimética e Metabolismo de Cidades(MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018).

Um dos principais pontos turísticos e históricos da cidade, a antiga Fábrica de Sal, se encontra em ruínas (PIRES, 2015). Em uma superficial análise, por exemplo, um turista que vai à Europa, ele procura visitar pontos históricos e cidades com uma arquitetura singular. Assim, segundo a Eurostat, os principais pontos turísticos na Europa são: Cerca de um terço 32,2 % (trinta e dois por cento) concentrava-se em apenas dois dos EstadosMembros da União Européia, sendo França 5,1 milhões de hóspedes, e na Itália4,9 milhões seguidos pelo Reino Unido, pela Espanha e pela Alemanha (TURISMO, 2018).

Além das falhas apontadas, há necessidade de se criar uma secretaria na área de tecnologia e inovação, para que possam efetuar mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Implantar técnicas e novos deslumbramentos. A Secretaria de Turismo necessita de maior conhecimento técnico para fomentar a cidade, e intervir em outras secretarias, como por exemplo, Campos do Jordão e Gramado, onde novos empreendimentos mantêm o mesmo padrão de arquitetura histórica para estimular o turismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior desafio assinalado é a capacidade de articulação do sistema, que, ao mesmo tempo, respeite a autonomia institucional de cada um dos atores e crie condições para que suas ações se somem de forma mais efetiva, adquirindo fomento em projetos públicos.

No presente estudo, o fomento foi considerado como atividade administrativa, e como forma de intervenção estatal para direcionar a ação de indivíduos e interesses gerais da sociedade, mediante a concessão de diversos modos junto aos projetos públicos.

Alguns incentivos, como os fiscais e os econômicos, revelam-se como procedimentos eficazes e eficientes para promover a iniciativa os projetos em setores estratégicos de políticas públicas, sendo a via pela qual as autoridades, de forma planejada, orientam e corrigem o sistema de mercado para uma direção predeterminada.

Os cinco processos dos projetos orientam livremente a ação para o fim público almejado, mas, ao mesmo tempo, constitui uma via que permite à administração intervir, ordenar e controlar os projetos a serem fomentados.

Houve dificuldades no estudo sobre o tema, visto que a gestão com foco nos projetos públicos é relativamente nova no setor público, e principalmente em municípios pequenos, como o do estudo em tela. Também não foram respondidas as questões: Qual a estatística e os nomes dos projetos contemplados e não contemplados? Executados e não executados, que precisaram de fomento externo a prefeitura? Seja de forma pública ou privada dos últimos cinco anos? - solicitadas junto ao Portal da Informação.

Assim, há a necessidade do gestor buscar o embasamento legislativo sobre o tema, ou criar um setor de projetos para desempenhar com conhecimento jurídico para essa atividade. De acordo com o objetivo proposto, as delimitações de tempo e matéria, o estudo conseguiu alcançar suas metas, de mostrar se o município possuía ou não, projetos com fomento externo, e sua importância.

Apesar de ser uma estância turística e terem isso como sua principal atividade econômica, não há uma secretaria específica para tal segmento. As verbas destinadas, não demonstram ou comprovam clareza ao munícipe o projeto e seus resultados, conforme trata o Estatuto das Cidades - Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Também não há uma secretaria específica, ou projetos e orçamentos específicos, para a inovação e tecnologia.

São poucas as informações disponibilizadas, sendo impossível verificar valores destinatário específico, programa ou utilização. **Termina totalmente prejudicado todos**

objetivos dessa pesquisa, como por exemplo, a análise dos projetos públicos fomentados na área do turismo, desde sua implementação aos resultados obtidos.

Todavia, para que o município possa aplicar efetivamente os postulados da governança, é necessário, em primeiro lugar, aumentar e reforçar o sistema institucional e, por outro, consolidar os princípios que regem o Estado Democrático de Direito e a boa administração. Além disso, devem-se controlar todos os projetos, inclusive os fomentados, e monitorar o que tange à sua definição, conteúdo e alcance. Requer, ainda, uma atenção acurada em relação aos impactos, atuais e futuros, e divulgação dos objetivos, metas e resultados.

Quando há organização e transparência nos projetos fomentados, esses contribuem para o fortalecimento do desenvolvimento econômico sustentável, indiciando um cenário de cooperação entre os Estados partícipes de um processo de integração, ou em um simples financiamento por ente público ou privado, e vinculá-los normativamente ao direito de uma boa gestão pública, como acontece em Gramado-RS (GRAMADO, 2015).

Enfim, ficou evidente a importância de fazerem projetos com fomento externo nesse município, visto que o montante destinado a sua principal atividade, o turismo, é muito baixa. Enfim, fica nítido a necessidade da Estância Turística de Ribeirão Pires, captar recursos externos para a manutenção também seu título de Estância Turística.

REFERÊNCIAS

- BISENTHAL, C., & Wilden, R. (2014). **Multi-level project governance: Trends and opportunities**. International Journal of Project Management, 32, 1291-1308.
- CALMON, Katya M. N.; Gusso, Divonzir A. **A Experiência de Avaliação do Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal no Brasil**. Brasília, Planejamento e Políticas Públicas, n. 25, jun./dez., 2002.
- COOKE-DAVIES, T. J., Crawford, L. H., & Lechler, T. G. (2009). **Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline**. Project Management Journal, 40, 110-123.
- CRAWFORD, L. H., & Helm, J. (2009). **Government and governance: The value of project management in the public sector**. Project Management Journal, 40(1), 73-87.
- COUNCIL, B. B. (2018). **Brics business council**. Acesso em 10 de junho de 2018, disponível em BRICS Business Council: <https://www.bricsbusinesscouncil.co.za/>
- DÉVELOPPEMENT, A. F. (2018). **AFD**. Acesso em 10 de junho de 2018, disponível em Agence Française de Développement : <https://afd.fr/>
- GRAMADO. (2015). **Índice de competitividade do turismo nacional**. Acesso em 10 de 06 de 2018, disponível em Ministério do Turismo: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/Indice_competitividade/2015/Gramado_RA_2015.pdf
- HELDMAN, K. **“Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. .”** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- IEGM/TCESP. (2018). **IEGM/TCESP** . Acesso em 2018 de junho de 10, disponível em <https://iegm.tce.sp.gov.br>
- KISSLER, L., & Heidemann, F. G. (2006). **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** Rev. Adm. Pública , 40 (3), Rev. Adm. Pública vol.40 .
- LATINA, B. d. (10 de junho de 2018). Fonte: Banco de Desarrollo da América Latina: <https://www.caf.com/pt>
- LINHARES, J. (2008). **Responsabilidade na gestão pública: os desafios dos municípios**. Brasília: Camara dos Deputados.
- LOBO, Eduardo. **Elaboração e avaliação de projetos**. Florianópolis: CAPES, 2014. Krause, W. (2014). **ISO 21500 Orientações sobre gerenciamento de projetos: Diretrizes para o sucesso**. Rio de Janeiro: Brasport Ltda

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, D. e. (10 de junho de 2018). **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**. em 2018 de junho de 10, disponível em <https://planejamento.gov.br>.

MCTI. “**Documento: Proposta da estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2016-2019.**” Proposta da estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2016-2019. 2015.

NACIONAL, M. d. (2010). **Ministério da Integração Nacional**. Acesso em 10 de junho de 2018, disponível em Ministério da Integração Nacional: <http://www.mi.gov.br/desenvolvimento-regional>

PAULO, S. d. (05 de 07 de 2016). **Secretaria do Turismo do Estado de São Paulo**. Acesso em 10 de 06 de 2018, disponível em Secretaria do Turismo do Estado de São Paulo: <http://www.turismo.sp.gov.br>

PAULO, T. d. (2018). **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. Acesso em 10 de junho de 2018, disponível em Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: <https://www.tce.sp.gov.br/>

PEREIRA, Luís Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998

PETERS, Guy B. **Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato**. Revista do Serviço Público, 2008: 289-307.

PIRES, P. M. (2015). **Prefeitura Municipal de Ribeirão Pires**. Acesso em 10 de 06 de 2018, disponível em Prefeitura Municipal de Ribeirão Pires: <http://www.ribeiraopires.sp.gov.br/>

PMBOK, G. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newtown Square, 2004.

REBELLO, Adriano Muniz. **Planejamento Estratégico Municipal: limites legais de atuação**. Londrina, PR, 2005.

RORATO, Rodrigo. DIAS, Evandro Dotto. **Fatores de risco no gerenciamento de projetos em Instituições**. VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. UFSM, 2011.

RUA, M. d. (2012). **Políticas públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC.

SAYEG, R. H., & BALERA, W. (2011). **O capitalismo humanista: filosofia humanista de direito econômico**. Petrópolis: KBR.

Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Fundo de Cultura.

SCHUMPETER, J. A. (1982). **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. . São Paulo: Abril Cultural.

SECCHI, L. (2013). **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning.

Serra, P. d. (s.d.). *www.riograndedaserra.sp.gov.br*. Acesso em 8 de novembro de 2015, disponível em www.riograndedaserra.sp.gov.br.

SMITH, A. (1993). **A Riqueza das nações** (Vol. 2). São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.

SOUSA JÚNIOR, J. G. (2003.). **A formação pedagógica do professor de Direito: conteúdos e alternativas metodológicas para a qualidade do ensino do Direito.** . Campinas: Papirus.

SOUZA, W. P. (2005.)**Primeiras linhas de Direito Econômico.** (6 ed.). São Paulo: LTR.

STIGLITZ, J. E. (2002). **A Globalização e seus malefícios – a promessa não-cumprida de benefícios globais.**São Paulo: Futura.

TECNOLOGIA, M. d. (2010). **Livro Azul da 4ª Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação.**Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia.

TEMER, M. (2018). **Plano Nacional de Turismo 2018-2022.** Brasília: Ministério do Turismo.

TRAVAGLIA, K. R., & Sá, L. F. (2017). **Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro.** Rev. Controle , 15, p. 22-53.

TURISMO, O. M. (s.d.). **O Turismo no mundo.**Acesso em 10 de junho de 2018, disponível em www2.unwto.org/

ZOGHBI, JOSEANE DE FÁTIMA GERALDO, e 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.**Congresso CONSAD de gestão pública. Brasília, 2009.