

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

## *THE IMPORTANCE OF PROJECT MANAGEMENT IN FUNDRAISING FOR MUNICIPAL ADMINISTRATION*

Ivan Coriolano Barros Durand Junior

Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc - SC - Brasil

Roberto Mauro Dall'Agnol

Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS - SC - Brasil

---

**Resumo:** É constante o crescimento dos desafios da administração pública municipal em atender a grande demanda gerada pelas necessidades em educação, saúde, habitação, infraestrutura e assistência social, as quais raramente podem ser supridas somente pela arrecadação habitual dos municípios. Diante disso, e como forma de documentar adequadamente a aplicação dos recursos públicos, o Governo Federal adotou uma nova postura na liberação de verbas públicas para atender as demandas dos municípios, através da exigência da elaboração de projetos. Com isso, mecanismos foram desenvolvidos para a recepção e avaliação de projetos elaborados nas esferas municipais.

**Palavras-chave:** Projetos. Recursos. Gestão pública.

**Abstract:** It is the constant growth of the public administration challenges in meeting the huge demand generated by the needs in education, health, housing, infrastructure and social assistance, which can rarely be met only by the usual collection of fees of the municipalities. Hence, and in order to properly document the uses of public resources, the Federal Government adopted a new instance on the release of public funds to meet the demands of the municipalities by requiring the production of projects. Thus, mechanisms have been developed in order to receive and review projects developed in municipal levels.

**Keywords:** Projects. Resources. Public management.

---

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos no setor público merece uma atenção especial. Vários governos e órgãos governamentais brasileiros já estão adotando a gestão de projetos ou fazendo experiências com escritórios de projetos em vários níveis.

Os novos desafios na questão social brasileira, as constantes mudanças relacionadas às políticas públicas e uma nova relação que está surgindo entre o Estado e a sociedade civil faz com que essa nova forma de administrar, focada em projetos, ganhe espaço a cada dia.

Através do acompanhamento do trabalho realizado pela prefeitura de Xanxerê, Santa Catarina, nos anos de 2008 e 2009, foi possível verificar que é possível realizar ações de melhoria em diversas áreas no setor público, através de convênios com os governos Federal e Estadual, além de parcerias com a iniciativa

privada. Mesmo com as diferentes estruturas de projetos na área pública e privada (VARGAS, 2008), a melhoria contínua oportuniza recompensas aos melhores projetos.

O presente estudo foi desenvolvido seguindo uma metodologia qualitativa e utilizando como procedimentos a revisão da literatura, a análise documental, a observação *in loco* e entrevistas não estruturadas, realizadas na prefeitura de Xanxerê, mais especificamente nos departamentos de Controle Interno, Assessoria de Projetos e Assessoria Financeira. Dessa busca surgiram importantes dados, que permitiram constatações que serviram de base para analisar o aporte de recursos externos nos projetos da prefeitura em estudo, identificando o volume financeiro de recursos originados do orçamento próprio comparativamente com o volume originado de projetos com aporte de recursos externos. Desta forma, foi possível comparar os resultados da gestão municipal em termos de recursos obtidos relacionando-os às práticas de gestão de projetos, ocorrida no período em estudo.

## **A GESTÃO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES**

O conceito de gestão, sob a ótica da administração, está relacionado com o conjunto de recursos e a aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir. O processo de gestão é uma função básica da administração. São processos mentais e físicos de estabelecer o que é desejável e como serão elaborados. Gestão é fazer administração nas organizações. Procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo (MINTZBERG; QUINN; GLOSHAL, 2006).

O conceito de gestão que se estabeleceu no ambiente profissional ligado a administração de empresas vem adquirindo crescente popularidade. O termo gestão traz a conotação de um controle mais democrático, com base em acordos e consensos. Articula o planejamento e o orçamento monitorado e referenciado nos indicadores sociais do município e ainda, aponta para a intersetorialidade, que é a articulação dos conhecimentos e experiências no planejamento, realização e avaliação das ações, cujo objetivo é a melhoria das condições de vida da população. Tais características se constituem em fatores de transformação da cultura política tradicional para uma cultura voltada para resultados, cujos referenciais permeiam os momentos do processo de gerir uma cidade, que traduzidos em ação, contribuem para que a prefeitura seja cada vez mais orgânica, atuante e resolutiva (SOUZA, 2002).

A gestão cumpre a função primordial de orientar os atores para uma ação sinérgica. Estabelece um elo entre seus componentes, indicando seus tempos, espaços e funções, de maneira que a realização de cada um guarde importância em si e ainda construa um resultado positivo. Está pautada numa base de funcionamento que envolve pessoas e recursos, traçando um ciclo em permanente movimento. Sob a ótica da administração, está relacionada com o conjunto de recursos e aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir (TAVARES, 2000).

Dentro desta visão da administração moderna, projetos são atividades temporárias ou uma sequência de atividades, com orçamento restrito e que tem objetivo de fornecer um produto ou serviço (MAXIMINIANO, 2006).

Fatores externos incontroláveis do ponto de vista das empresas são fatores que levam as organizações a desenvolver projetos. Segundo Menezes (2003), esses fatores podem ser a globalização das informações, tecnologias e culturas, o desenvolvimento de novas parcerias, políticas governamentais, o movimento gerado pela preservação do meio ambiente e a busca constante da competitividade.

Desde o momento que passaram a trabalhar no desenvolvimento de projetos as empresas aumentaram sua competitividade e seu posicionamento no mercado. "A Administração de Projetos passou a auxiliar as organizações a posicionarem-se melhor no mercado, dando impulso a todas as possíveis vantagens competitivas que a empresa pode desenvolver e em que pode se apoiar". (MENEZES, 2003, p. 26).

Tamanha foi a relevância da gestão de projetos que em 1969 foi estabelecida nos Estados Unidos uma entidade mundial sem fins lucrativos, voltada ao gerenciamento de projetos, denominada *Project Management Institute* (PMI), que traduzindo para o português significa Instituto de Gerenciamento de Projetos.

A entidade, hoje globalizada, com mais de 200.000 associados em 185 países, promove a integração de profissionais ligados ao desenvolvimento e gerenciamento de projetos, oferece diversas certificações na área e edita o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, que constitui a base para as práticas mais eficientes do gerenciamento de projetos, hoje utilizado mundialmente.

Porém, o dinamismo das organizações, a velocidade demandada pelos mercados, concorrência e a busca da competitividade e da lucratividade torna difícil identificar e separar as ações realizadas cotidianamente dos projetos.

No dia-a-dia das organizações é possível perceber atividades rotineiras que consomem parte importante da energia e recursos disponíveis. Segundo Maximiliano (2006) são atividades que acontecem rotineiramente e que não trazem muitas surpresas na sua realização.

Entretanto, existem outros tipos de atividades que não acontecem com tanta frequência, não possuem tanta previsibilidade e são repletas de inovações, necessitando ser encaradas de outra forma. Ao entender que essas atividades necessitam de um tratamento diferenciado, estabelece-se a necessidade de criar um projeto.

Menezes (2003) define projetos como atividades temporárias, ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim pré-programados. Essas atividades têm orçamento pré-definido e limitado e como objetivo fornecer um produto singular.

Como resultado de um projeto, os produtos podem ser classificados em produtos físicos, conceitos ou eventos.

### **Quadro 1.** Descrição dos resultados dos projetos

Resultado	Significado
Produtos Físicos	são os mais fáceis de ser identificados por serem tangíveis. Como exemplo de produtos físicos, podemos citar a construção ou reforma de uma casa ou rodovia, o desenvolvimento de máquinas e equipamentos, a construção de novas instalações ou edificações
Conceitos	em alguns casos podem ser confundidos com produtos físicos, mas a forma de diferenciá-los e entender que os conceitos são intangíveis e estão vinculados a uma ação, por exemplo, escrever um livro, montar o currículo de um curso, desenvolver um sistema de computador
Eventos	consistem na realização de tarefas, serviços ou atividades. Representam apenas a parte final de um conjunto de atividades de planejamento, organização e controle. São exemplos desse tipo de projeto planejar, organizar e realizar eleições, pesquisas e seminários, reuniões e congressos, produzir um filme ou uma peça de teatro, além de implantar sistemas, processos e modelos de organização

Fonte: Menezes (2003), elaborada pelos autores

Segundo Maximiniano (2006), nenhum projeto pertence somente a uma categoria. Um projeto envolve conceitos, como o planejamento, produtos físicos, como a construção de uma estrutura e eventos, como os serviços que serão realizados.

O orçamento é um condicionante do projeto. Por mais flexibilidade que possa haver, a realização do projeto dentro de um orçamento pré-estabelecido é fator de sucesso para o resultado esperado. Por isso, o planejamento do projeto é imprescindível para alcançar os resultados esperados e o planejamento dos recursos é fundamental para a sobrevivência do projeto. Minimizar a margem de erros nas previsões orçamentárias é fundamental.

Ainda segundo o autor nenhum projeto trabalha com previsões orçamentárias exatas, com estimativas de custos, cuja precisão depende do tempo investido no planejamento. Para aumentar a precisão do orçamento do projeto, é necessário planejar.

O debate sobre a administração pública tem ocupado importante espaço na agenda internacional, nos fóruns de discussão e nas diversas publicações especializadas sobre o contexto contemporâneo de transformação do Estado e da sociedade. Na verdade, tal situação não representa algo novo, pois a reforma da administração pública está em curso desde que existe administração pública. O debate sobre a gestão pública ainda se confunde, na maior parte dos casos, com o debate sobre o Estado, embora nem sempre seguindo o mesmo ritmo. Alguns

estudiosos argumentam que as mudanças nas formas de regime político do Estado acontecem num ritmo mais acelerado do que as mudanças na forma de administração pública (MARINI, 2003).

A partir da Constituição de 1988 o Governo Federal promoveu uma descentralização do Estado brasileiro e conseqüentemente das receitas tributárias, estabelecendo as competências tributárias dos estados e municípios e determinando suas cotas de participação na distribuição e rateio destas receitas. As transferências de recursos entre o Governo Federal, estados e municípios estão previstas na legislação e a operacionalização dessas transferências geralmente é feita por meio de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos cuja finalidade é a realização de obras ou serviços de interesse comum e coincidentes às três esferas de governo.

As ações governamentais passaram, então, a adotar modelo de administração por projetos, utilizado com sucesso na iniciativa privada. Entretanto, segundo Vargas (2008), apesar do perfil do gerenciamento de projetos na iniciativa privada e no setor público serem praticamente os mesmos, o que diferencia os projetos desenvolvidos basicamente a estrutura por trás do projeto.

Outra diferença importante entre as duas formas de gestão de projetos está na questão orçamentária e na fonte de recursos. O gerenciamento de projetos no setor público merece uma atenção especial. Vários governos e órgãos governamentais brasileiros já estão adotando a gestão de projetos ou fazendo experiências com escritórios de projetos em vários níveis.

Os novos desafios na questão social brasileira, as constantes mudanças relacionadas às políticas públicas e uma nova relação que está surgindo entre o Estado e a sociedade civil faz com que essa nova forma de administrar, focada em projetos, ganhe espaço a cada dia.

Segundo Vargas (2008) o próprio PMBOK já há alguns anos tem sua *Government Extension*, voltada aos desafios da área governamental, que são: completar os projetos corretamente, no prazo e dentro do orçamento previsto.

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

Essas atribuições estão previstas na Constituição Federal, na Constituição Estadual e na Lei Orgânica Municipal. A Constituição prevê no artigo 30 as atribuições do município, assegurando a autonomia da administração municipal para, desta forma, planejar, organizar e gerir o município.

Diante disso, entende-se como ações da Administração Municipal a promoção e manutenção da saúde pública, da educação, de programas sociais, envolvendo ações na área de assistência social e habitação, ações de promoção do esporte, cultura e lazer; de proteção do meio ambiente; de desenvolvimento

agropecuário, levando assistência técnica aos agricultores do município, para aumentar a produtividade, a diversificação das atividades, o equilíbrio e a preservação do meio ambiente, tornando melhor a qualidade de vida do homem do campo; ações de desenvolvimento econômico; de planejamento e desenvolvimento urbano; além, é claro de promover ações administrativas e tributárias, formulando e implementando políticas de administração dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros, para dotar o poder executivo e, promover o serviço público de modo efetivo, ético e de qualidade, para seus cidadãos.

Até o exercício de 1986, o Governo Federal convivia com uma série de problemas de natureza administrativa que dificultavam a adequada gestão dos recursos públicos e a preparação do orçamento unificado, que passaria a vigorar em 1987.

O processo de decisão administrativa estava seriamente comprometido. Havia grande inconsistência dos dados utilizados, em razão da diversidade de fontes de informações e das várias interpretações sobre cada conceito. Além disso, não havia métodos mais modernos de administração e controle financeiro, bem como mecanismos eficientes que pudessem evitar o desvio de recursos públicos e permitissem a atribuição de responsabilidades aos maus gestores.

A solução desses problemas representava um verdadeiro desafio para o Governo Federal. O primeiro passo para isso foi dado com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que por sua vez, identificou a necessidade de informações que permitissem aos gestores agilizar o processo decisório, tendo sido essas informações qualificadas, à época, de gerenciais. Dessa forma, optou-se pelo desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado, que integrasse os sistemas de programação financeira, de execução orçamentária e de controle interno do Poder Executivo e que pudesse fornecer informações gerenciais, confiáveis e precisas para todos os níveis da Administração.

Desse modo, a STN definiu e desenvolveu o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), para suprir o Governo Federal de um instrumento moderno e eficaz no controle e acompanhamento dos gastos públicos.

Outra alternativa para melhor gerir e controlar as contas públicas foi a criação Lei nº 101, de 4 de maio de 2000, intitulada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mediante ações em que se previnam riscos e corrijam desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, destacando-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização como premissas básicas.

A partir de então, a Secretaria do Tesouro Nacional vem realizando, em conjunto com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades técnicas representativas da sociedade, a padronização dos conceitos, definições, regras e procedimentos contábeis a serem observados pelas esferas de governo, com a finalidade de implementar as melhorias na gestão dos recursos públicos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal criou condições para a implantação de uma nova cultura gerencial na gestão dos recursos públicos, norteando e fiscalizando os

gestores.

A busca de recursos para financiamento de projetos depende dos objetivos que pretendem ser alcançados pela instituição proponente. Nesse caso, há necessidade de verificar se esses objetivos combinam com os objetivos e interesses das instituições financiadoras. Nesse sentido, é sempre prudente, verificar se a necessidade que se pretende atender da sociedade está em acordo com as políticas públicas (Federais, Estaduais, Municipais) ou acordos de cooperação internacional em vigor no país.

Os recursos disponíveis para o financiamento de projetos, segundo Ferger e Volpato (2007) se tornam disponíveis a partir da apresentação de projetos que serão desenvolvidos em conjunto e/ou sob a delegação de funções ou supervisão de órgãos da estrutura do governo federal brasileiro, estadual ou municipal.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### O caso do município de Xanxerê (SC)

No estudo realizado junto à prefeitura de Xanxerê no período de 2008 e 2009, é possível observar que a exigência para liberação de recursos provenientes de convênios com os governos Federal e Estadual, a partir da elaboração de projetos trouxe um avanço significativo para o município. Comparando o período em questão, o nível de investimentos cresceu consideravelmente e de forma organizada.

Vale ressaltar que, neste estudo, o termo investimentos significa obras novas, reformas e/ou ampliação de equipamentos públicos (praças, escolas, unidades de saúde, ruas, estradas, entre outros).

O município de Xanxerê, localizado no Oeste do estado de Santa Catarina, foi desmembrado da cidade de Chapecó em 30 de dezembro de 1953, por meio da Lei 133. Foi oficializado município em 27 de fevereiro de 1954.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), Xanxerê possui uma área territorial de 378 Km<sup>2</sup> e 44.102 habitantes, distribuídos em 39.123 pessoas residindo na área urbana e 4.979 na área rural. O Produto Interno Bruto per capita é de R\$ 21.130,29. Possui 6.506 alunos matriculados no ensino fundamental e 2.297 matriculados no ensino médio. Encontra-se a 800 metros do nível do mar e é cercado pela rodovia federal BR 282, pelas rodovias estaduais SC 480, 467 e 466, tornando o município um pólo de desenvolvimento e modelo para os municípios vizinhos.

As empresas governamentais definem suas ações a partir de um orçamento elaborado anualmente, aprovado por força de Lei, e prestam contas das suas atividades.

No caso do Executivo, o orçamento anual é elaborado a partir de estimativas e análises de fontes específicas de receitas e despesas. A estimativa de receitas é baseada na previsão do recebimento dos impostos e taxas, operações de crédito e com venda de bens móveis e imóveis. A receita orçamentária deve

demonstrar o que o governo pretende arrecadar para durante o exercício financeiro com o objetivo de custear os serviços públicos programados para o período.

As despesas levam em conta os gastos fixados na lei orçamentária ou em leis especiais e destinados à execução dos serviços públicos e dos aumentos patrimoniais, ao pagamento de contrapartidas de convênios firmados, aos compromissos da dívida pública, ou ainda à restituição ou pagamento de importâncias recebidas a título de cauções, depósitos, consignações, etc..

Com base na análise orçamentária é possível medir o desempenho da administração e a efetiva ação governamental na gestão e aplicação dos recursos públicos. Geralmente é medido com base no resultado final do exercício, levando em conta o que foi previsto e o que foi realizado. Em linguagem simples, se o orçamento fechou com superávit ou déficit.

No caso deste estudo, para se observar o percentual dos recursos obtidos através dos projetos aprovados, foi levado em consideração apenas o montante arrecadado nos anos analisados.

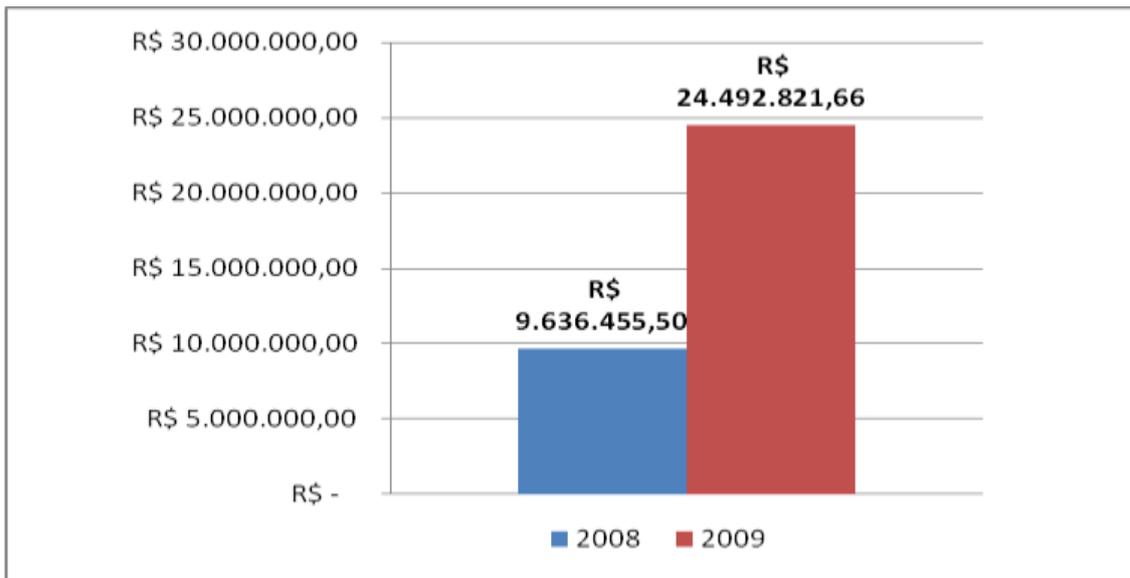
Em 2008, segundo informações da Diretoria de Controle Interno da Prefeitura de Xanxerê, o valor total arrecadado pelo município atingiu a casa de R\$ 59.934.462,04 (cinquenta e nove milhões, novecentos e trinta e quatro mil, quatrocentos e sessenta e dois reais e quatro centavos). No ano de 2009 a arrecadação total do município não apresentou crescimento significativo, ficando na casa de R\$ 60.598.749,27 (sessenta milhões, quinhentos e noventa e oito mil, setecentos e quarenta e nove reais e vinte e sete centavos). Houve um crescimento de pouco mais de 1% (um por cento), registrando o valor de R\$ 664.287,23 (seiscentos e sessenta e quatro mil, duzentos e oitenta e sete reais e vinte e três centavos). Isto demonstra que a gestão de projetos possui grande relevância na captação de recursos além da arrecadação municipal e conseqüentemente na capacidade investimento em obras e ações de melhorias.

No ano de 2008 a Administração Municipal de Xanxerê conseguiu aprovar nas esferas federal e estadual, 16 (dezesseis) projetos em diversas áreas, totalizando um investimento de R\$ 9.636.455,50 (nove milhões, seiscentos e trinta e seis mil, quatrocentos e cinquenta e cinco reais e cinquenta centavos).

Em 2009, foi formada uma equipe de projetos, o que possibilitou alcançar a marca de 26 (vinte e seis) projetos aprovados nas esferas federal e estadual, num montante de R\$ 24.492.821,66 (vinte e quatro milhões, quatrocentos e noventa e dois mil, oitocentos e vinte e um reais e sessenta e seis centavos). Isto praticamente triplicou a capacidade de investimentos do Executivo Municipal, o que proporcionou maior desenvolvimento da cidade e melhoria na qualidade de vida das pessoas.

No quesito projetos aprovados, o ano de 2009 apresentou um crescimento de 254% (duzentos e cinquenta e quatro por cento) no valor dos investimentos com recursos provenientes de convênios e contrapartidas do município em relação ao ano de 2008.

**Gráfico 1.** Comparação dos investimentos nos anos de 2008 e 2009



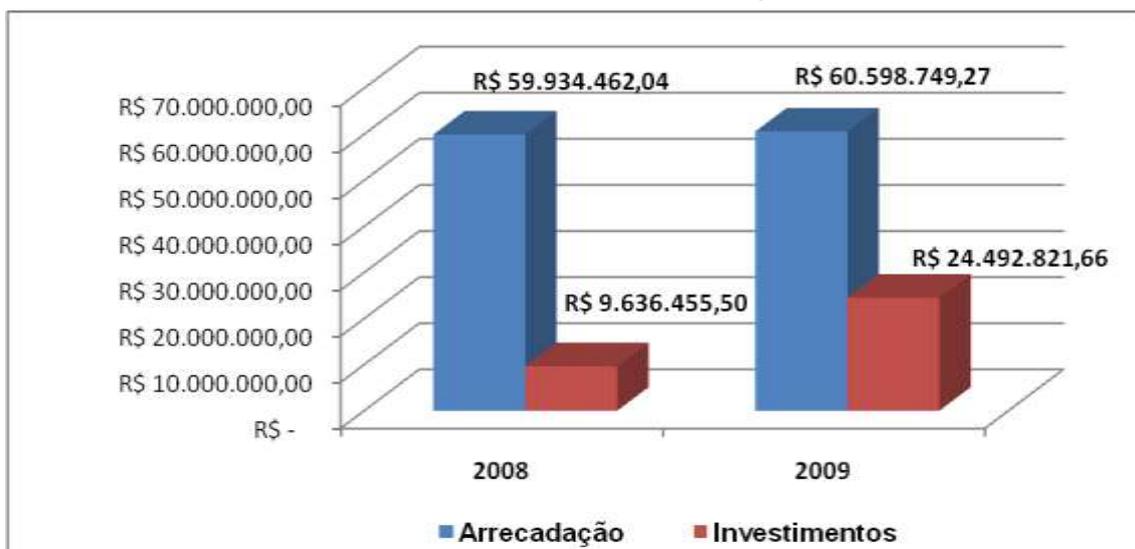
Fonte: Departamento de Controle Interno da Prefeitura de Xanxerê, SC

No ano de 2008 a Administração Municipal arrecadou R\$ 59.934.462,04 (cinquenta e nove milhões, novecentos e trinta e quatro mil, quatrocentos e sessenta e dois reais e quatro centavos) e captou sob forma de convênios R\$ 9.636.455,50 (nove milhões, seiscentos e trinta e seis mil, quatrocentos e cinquenta e cinco reais e cinquenta centavos), o equivalente a cerca de 16% (dezesseis por cento) do total arrecadado.

Já em 2009 os recursos provenientes dos convênios chegaram a R\$ 24.492.821,66 (vinte e quatro milhões, quatrocentos e noventa e dois mil, oitocentos e vinte e um reais e sessenta e seis centavos), como já foi dito anteriormente, entretanto, a arrecadação municipal não apresentou esse mesmo crescimento, apresentando um total arrecadado de R\$ 60.598.749,27 (sessenta milhões, quinhentos e noventa e oito mil, setecentos e quarenta e nove reais e vinte e sete centavos).

A arrecadação cresceu cerca de 1% (um por cento), enquanto o aporte de recursos provenientes de convênios chegou a aproximadamente 40% (quarenta por cento) da arrecadação, apresentando um crescimento de 254% (duzentos e cinquenta e quatro por cento) em relação ao ano anterior.

**Gráfico 2. Investimentos x Arrecadação Anual**



Fonte: Departamento de Controle Interno da Prefeitura de Xaxnerê

Em suma, quando o gestor municipal emprega esforços na elaboração e gestão de projetos, com equipes multidisciplinares, como foi o caso do município de Xaxnerê, amplia o acesso aos recursos, permitindo novos investimentos que não seriam alcançados somente com a arrecadação municipal. Xaxnerê apresentou no ano de 2009 um nítido crescimento em relação ao ano anterior, no que diz respeito aos recursos provenientes de convênios com os governos Federal e Estadual, consequência do aumento do número de projetos desenvolvidos pelo Executivo Municipal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do entendimento sobre as novas políticas e diretrizes para a liberação de recursos proposta pelo Governo Federal, que determinou uma linha de ação a partir do ano 2000 estabelecendo normas de finanças públicas e gestão fiscal, os gestores públicos se viram obrigados a planejar suas ações de forma transparente, evitando desvios que afetem o equilíbrio das contas públicas. Os administradores públicos passaram a trabalhar buscando o cumprimento de metas e resultados.

Além disso, os avanços tecnológicos facilitaram o acesso da imprensa e da população às contas públicas, fortalecendo o processo implantado pelo Governo Federal de transparência na gestão dos recursos públicos.

Desta forma, novos mecanismos foram criados e os critérios para a liberação de verbas ficaram cada vez mais técnicos. O Governo Federal estabeleceu normas e padrões que deveriam ser cumpridos pelos municípios. A liberação dos recursos passou a ser realizada somente a partir de projetos elaborados pelos municípios, que seguissem os padrões estabelecidos.

No município de Xanxerê, o entendimento dessa nova realidade foi sentida a partir de 2008, quando houve um aporte de valores nunca antes recebido pelo município. Entretanto, foi em 2009, com a formação de uma equipe multidisciplinar para a elaboração de projetos, que o município deu um grande salto na captação de recursos oriundos de convênios com os governos Federal e Estadual, aumentando cerca de duas vezes e meia o valor captado para investimento em diversas obras.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, Seção I, 5 mai. 2000.

FERGER, José Elmar; VOLPATO, Alcides: *Oportunidades para financiamento de Projetos. Apostila desenvolvida para a universidade do Oeste de Santa Catarina*, área das Ciências Sociais aplicadas. Setembro 2007.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados: 2ª ed., 6ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

MENEZES, Luís Cesar de Moura. *Gestão de Projetos*: 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MARINI, Caio. *Gestão pública: o debate contemporâneo*. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2003.

Ministério da Fazenda. *Portal do Siafi*. Disponível em: <[http://www.tesouro.fazenda.gov.br/siafi/index\\_conheca\\_siafi.asp](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/siafi/index_conheca_siafi.asp)> Acesso em 15 jun 2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>> Acesso em 20 jun 2010.

MINTZBERG, Henry.; LAMPEL, Joseph.; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Portal do Project Management Institute (PMI) Brasil. Disponível em <<http://www.pmi.org.br>> Acesso em 31 mai 2010.

Site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em 03 mar 2011.

SOUZA, Marcelo Lopes de. *Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e a gestão urbanos*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Bertranad Brasil, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana: *Gerenciamento de projetos no Governo e setor público: A abordagem de Ricardo Vargas*. 2008. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2008/02/11/gerenciamento-de-projetos-no-governo-e-setor-publico-a-abordagem-de-ricardo-vargas/>> acesso em 31 mai 2010.

Lei Complementar nº 101 - Lei de Responsabilidade Fiscal, de 04 de maio de 2000 – Senado Federal – Subsecretaria de Edições Técnicas – ISBN 85-7018-203-1.

Submetido em 08/05/2011

Aprovado em 24/03/2014

#### **Sobre os autores**

##### **Ivan Coriolano Barros Durand Junior**

Especialista em Gestão Pública (Unoesc/AMAI/EGEM, 2010). Tecnólogo em Marketing (Radial, 2007). Consultor em Marketing e Gestão para empresas privadas e setor público. Professor da disciplina Gestão Organizacional da Segurança Pública do curso de pós-graduação em Gestão da Segurança Pública, da Celer Faculdades.

Endereço: Rua Barão do Rio Branco, 735, casa 14, Bairro Matinho, CEP: 89820-000, Xanxerê, Santa Catarina.

E-mail: [ivandurandjr@yahoo.com.br](mailto:ivandurandjr@yahoo.com.br)

##### **Roberto Mauro Dall'Agnol**

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Mestre em Engenharia de Produção (UFSC). Contador, com Bacharelado em Ciências Contábeis e Especialização em Contabilidade Gerencial (Unoesc). Possui experiência profissional em Contabilidade, Contabilidade Gerencial, Consultoria e Perícia Contábil. Possui experiência técnica em consultoria e contabilidade gerencial; experiência docente na Graduação e Pós-graduação em Ciências Contábeis e Administração; experiência em gestão acadêmica Universitária. É professor efetivo do Curso de Administração e Assessor em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS em Chapecó, Santa Catarina.

Endereço: Rua Independência, 460/Ap.403, Centro, CEP: 89820-000, Xanxerê, Santa Catarina.

E-mail: [roberto.dallagnol@uffs.edu.br](mailto:roberto.dallagnol@uffs.edu.br)