

PROJETOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM ORGANIZAÇÕES MILITARES : IMPORTÂNCIA E COMPETÊNCIA

Projects and fundraising in military organizations: importance and competence

Fabiano Leandro dos Santos

Major BM do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Graduação em Administração pela UFSC. Especialização Lato Sensu em Gestão da Segurança Pública pela UDESC.

Email: leandros@cbm.sc.gov.br

RESUMO

O mundo da captação de recursos nas organizações militares se intensificou consideravelmente nos últimos 2 anos. Prova disso é a inclusão de novos grupos na discussão do orçamento e na gestão de projetos, como por exemplo, a criação das Assessorias Parlamentares (ASPAR) nas instituições militares do Estado (CBMSC - Corpo de Bombeiros Militar e PMSC - Polícia Militar), em grande parte incentivadas pela Associação de Oficiais do Estado (ACORS) e pela Federação Nacional dos Militares Estaduais (FENEME). O CBMSC desenvolve projeto, faz contatos com empresas especializadas, cota orçamentos, elabora plano de trabalho, faz contatos com a concedente envolvida, mas para formalizar o acordo (convênio), só com a Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP/SC), uma vez que somente os Secretários de Estado possuem delegação do Governo do Estado para isso. Dados publicados pela SEF/SC deixam o Estado de Santa Catarina nas piores colocações quando o assunto é apresentação de projetos e captação de recursos com o governo federal. Rever este modelo centralizado nas Secretarias e empoderar as instituições finalísticas para entrar no jogo como player importante no processo é estratégico para que o Estado tenha ambição de melhorar seu desempenho nessa área de conhecimento de governo. A metodologia utilizada neste artigo é baseada em estudo de caso e experiência exercida pelo autor, o que emprega a necessidade de trabalhar um texto em primeira pessoa, com a intenção de repassar ao leitor o máximo de informação pertinente com o seu cotidiano.

Palavras-chave: Projetos Públicos. Captação de Recursos Públicos. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Abstract

The world of fundraising in military organizations has intensified considerably over the past two years. Proof of this is the inclusion of new groups in the budget discussion and project management, such as the creation of the Parliamentary Advisory Services Projects and Fundraising in Military Organizations - importance and competence:Projects and Fundraising in Military Organizations - importance and competence:in the military institutions of the State (CBMSC - Military Fire Brigade and PMSC - Military Police), in (ACORS) and the National Federation of State Military (FENEME). The CBMSC develops a project, makes contacts with specialized companies, quotes budgets, draws up a work plan, makes contacts with the grantor involved, but to formalize the agreement (agreement), only with the State Secretariat of Public Security (SSP / SC) since only the Secretaries of State are delegated by the State Government for this purpose. Data published by SEF / SC leave the State of Santa Catarina in the worst positions when it comes to presenting projects and raising funds with the federal government. Reviewing this model centralized in the Secretariats and empowering the finalist institutions to enter the game as an important player in the process is strategic so that the State has ambition to improve its performance in this area of government knowledge. The methodology used in this article is based on a case study and experience carried out by the author, which employs the need to work a first person text, with the intention of passing on to the reader the maximum information pertinent to his daily life.

Keywords: Public Projects. Fundraising of Public Resources. Military Fire Brigade of Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

O mundo da captação de recursos nas organizações militares se intensificou consideravelmente nos últimos 2 anos. Prova disso é a inclusão de novos grupos na discussão do orçamento e na gestão de projetos, como por exemplo, a criação das Assessorias Parlamentares (ASPAR) nas instituições militares do Estado (CBMSC - Corpo de Bombeiros Militar e PMSC - Polícia Militar), em grande parte incentivadas pela Associação de Oficiais do Estado (ACORS) e pela Federação Nacional dos Militares Estaduais (FENEME).

Até então, tal discussão costumava ficar restrita aos profissionais que lidavam diretamente com o planejamento orçamentário e financeiro da Corporação, concentrando iniciativas que poderiam ser ampliadas se fossem divididas. Felizmente isso aconteceu e nos encontramos agora na fase de plena evolução desse sistema.

Para funcionar, toda organização precisa de recursos, humanos, materiais, tecnológicos, etc. Desnecessário lembrar que isto custa dinheiro, o mais importante é conhecer suas fontes. Despesas correntes (custeio) costumam ser saciadas com orçamento próprio, aquele propiciado mediante a cobrança de impostos e taxas à administração pública. Investimentos, embora ocorram, costumam ser mais cerceados, mediante à constatação de que o orçamento é um eterno cobertor curto. Inicia-se a competição, muitas vezes saudáveis e outras nem tanto, entre os órgãos da administração pública.

De maneira bem resumida, entende-se o custeio (ou despesa corrente) como aquele recurso empregado na manutenção da organização, apenas preocupando-se em manter aquilo que já existe e que é ofertado à população. A grosso modo, o custeio não transforma o patrimônio, não evolui a organização e seus serviços, ele apenas não deixa a roda parar.

Já o investimento (ou despesa de capital), transforma o patrimônio, via de regra faz a organização evoluir e até - dependendo do investimento - possibilita a redução do custeio que a mantém (é o caso das iniciativas de inovação no setor público, tão falada e defendida cada vez mais por pessoas que de fato acreditam nisso e também por aquelas que apenas seguem o bonde). É fato que inovação não demanda, sempre, o emprego direto de mais recurso financeiro, a utilização inteligente dos recursos humanos já existentes pode propiciar isto. Mas não estamos falando de inovação agora, vamos voltar para as fontes dos recursos, em especial aquelas que nos trazem investimentos.

2 DESENVOLVIMENTO

Superado o entendimento de que o orçamento é um cobertor curto, a organização precisa estar mais ativamente em busca de recursos, possibilitados através de bons projetos que levem benefícios à população. Percebam que os projetos não são fins em si mesmos, eles são um meio para se atingir a finalidade de: a) planejar as ações que trarão os benefícios sociais e; b) convencer quem tem recurso financeiro a investir na idéia do projeto. E quem é que tem esse recurso financeiro para investimentos?

Projeto é entendido como um empreendimento humano capaz de auxiliar

os gestores no planejamento eficaz de objetivos institucionais, contendo todas as informações necessárias para o sucesso desses objetivo. Não existe um projeto igual ao outro, na verdade todo projeto é único, exclusivo e temporário. Um projeto possui início e fim, diferenciando-se nisso quando comparado às atividades cotidianas que desempenhamos na corporação. Sobre sua temporalidade e exclusividade, Dinsmore assim escreve:

Estas duas características são importantes para distinguirmos projetos de operações em uma organização. Enquanto projetos são esforços temporários (com início e fim definidos) e realizados para criar um produto ou serviço único por meio de atividades inter-relacionadas, operações caracterizam-se por processos contínuos e repetitivos (DINSMORE, 2007, p. 2).

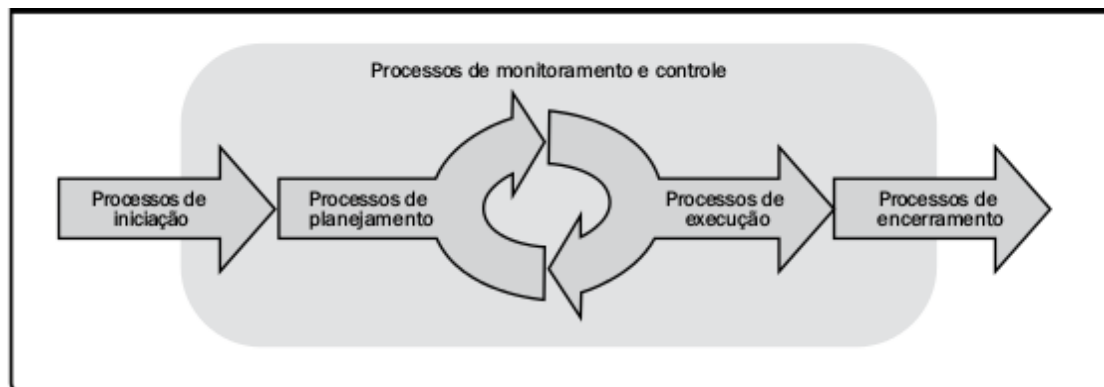
O autor acima mencionado ainda caracteriza os projetos da seguinte forma:

- a) Temporário:** característica importante de projetos, pois todo o projeto tem um início e um fim definidos. O projeto termina quando os objetivos para os quais foi criado são atingidos;
- b) Exclusivo:** todo o produto ou serviço gerado por um projeto é diferente de outros produtos e serviços. Os projetos envolvem a realização de alguma coisa que jamais tenha sido realizada anteriormente e, portanto, é única;
- c) Progressivo:** conforme o projeto é mais bem compreendido, maior é o seu detalhamento.

Com relação à progressividade dos projetos, percebemos que quanto mais tempo pensamos nele e quanto mais pessoas se engajam em seu planejamento, melhor e mais completo fica, por isso a importância de haver tempo em sua maturação, sendo importante os lapsos temporais onde as equipes deixam justamente de pensar nele e vão fazer outras coisas. Nesse processo, diversos *insights* surgem.

Seguindo as relevantes orientações transmitidas pelo PMBOK (Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), percebe-se que todo projeto possui cinco etapas, as quais também utilizo como as fases da captação de recursos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, encerramento.

Figura 1- As fases de um projeto.



Fonte: PMBOK, 2013, p. 42.

Se considerarmos que existe um ciclo de captação de recursos públicos, a lógica empregada será a mesma, porém considerando palavras diferentes para

que não haja confusão frente as fases dos projetos. Segue figura 2 explicativa:

Figura 2- ciclo da captação de recursos públicos



Fonte: Modelo proposto pelo autor, baseado nos estudos de Campelli (2011) e PMBOK (2008).

Dentro do modelo proposto para explicar o ciclo de captação de recursos públicos, se insere o projeto como uma das ferramentas da fase de “Pesquisar”, mas observem que não é única. O projeto vem acompanhado do termo de referência e plano de trabalho. Explico cada fase do ciclo de captação de recursos públicos da seguinte maneira:

a) Reprar: 1ª fase do ciclo de captação de recursos públicos, se traduz na gênese de todo o trabalho dos gestores, objetivando-se a verificação das regras do jogo, impostas pelo concedente, como por exemplo, os valores de repasse e de contrapartida previstos, vigências, aquisições, orçamentos, documentos necessários, etc. Formaliza-se através da publicação de um documento, que pode ser um edital, uma portaria, um chamamento público, ofício ou qualquer outro instrumento similar. Em alguns casos nem há documento para iniciar o ciclo, apenas informações esparsas ou mesmo rumores de que indiquem a possível abertura de recursos para financiarem projetos que visem a resolução de problemas das corporações. Os dados para as pesquisas (2ª fase) são extraídos e interpretados aqui nesta fase de “reprar”. Possui semelhanças com a fase de iniciação dos projetos;

b) Pesquisar: 2ª fase do ciclo de captação de recursos públicos, realizado com base nas informações repassadas pelos documentos de origem contidos na 1ª fase e de acordo com as necessidades da organização que os gestores querem atender. É onde se definem as entregas do ciclo e ocorre a previsão de todos os itens que serão necessários para atingir os resultados esperados. Entre outros documentos, três chamam atenção para esta fase: o projeto, o termo de referência dos itens que se deseja adquirir e o plano de trabalho. Se a fase de “Pesquisar” for aprovada, inicia-se a 3ª fase do ciclo (seguir). Esta fase de “Pesquisar” possui semelhanças com a fase de planejamento em projetos;

c) Seguir: 3ª fase do ciclo de captação de recursos públicos, inicia-se quando

os recursos estiverem totalmente desembaraçados para imediato emprego pelo gestor. Tendo em vista tratar-se de recurso público, tudo em volta deve ser realizado de acordo com a legislação pertinente de aquisições (lei de licitações e contratos administrativos), sendo todos publicados em instrumento próprio do concedente, que no caso do governo federal é o Sistema de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV). Além das licitações e dos contratos administrativos, que serão acompanhados e fiscalizados pelo gestor, também o recebimento, conferência da qualidade dos produtos/serviços e a distribuição e formalização das entregas, deverá passar tudo pelo gestor. Nessa fase, o gestor deve precaver-se e antever a fase final de "Registrar", também conhecida como prestação de contas, devendo constar em registro próprio tudo o que acontecer na execução, bem como garantir que as normas exigidas de controle, como a inserção de etiquetas e cadastro patrimonial por exemplo, sejam realizadas. Dentro desta fase ocorre, principalmente, as verificações de modificação dos projetos e plano de trabalho original, já que é difícil prever-se tudo na pesquisa. Por isso, o monitoramento e controle por parte do gestor é muito maior na execução do convênio. Esta fase possui semelhanças com a fase de execução em projetos;

d) Monitoramento e controle: 4ª fase do ciclo de captação de recursos públicos, mas dividida assim somente para efeitos didáticos. Na prática, o monitoramento e controle por parte do gestor é constante, presente desde o início do processo até o encerramento, mas com especial enfoque na fase de "Seguir" ou execução. Os principais instrumentos de monitoramento e controle do ciclo é a conferência do plano de trabalho definido na fase de planejamento, bem como os ajustes necessários nele. Também há o monitoramento e conferência dos produtos entregues (garantia da qualidade), a correta distribuição e utilização dos produtos, bem como a catalogação patrimonial. Em projetos, esta fase recebe o mesmo nome e se comporta da mesma forma;

e) Registrar: 5ª fase do ciclo de captação de recursos públicos, bem conhecida pelos gestores como fase da prestação de contas. Aqui, o convênio firmado já teve sua vigência encerrada e abre-se prazo para a prestação de contas, que exige uma série de documentos fiscais e contábeis, relação patrimonial e comprovação de recebimento e entrega, fotografias, relatórios, etc. Se não for bem realizada, é normal que o gestor seja chamado para explicações durante longo período, passando inclusive de 10 anos após o término do convênio, evidenciando-se a relevância desta fase que, em tese, vai encerrar o ciclo de captação de recursos ou perpetuá-lo por vários anos. A legislação federal solicita que toda a documentação produzida pelos convênios sejam guardadas por 10 anos, no mínimo, sendo que existe a pretensão de dobrar este prazo.

Resumindo, toda vez que você quiser participar do processo de captação de recursos, deverá se informar sobre as exigências em cada fase citada, possibilitando a assinatura de convênios e a utilização de recursos de fora, que não fazem parte do orçamento da corporação.

Quem detém recurso financeiro para financiar projetos de outros órgãos governamentais recebe o nome de concedente, aquele que concede - se assim entender - seu dinheiro para financiar projetos que propõem ações condizentes

com a missão constitucional dele. Aquele que recebe o recurso e que fez a proposta com o seu projeto se denomina proponente (inicialmente) e depois, quando houver o firmamento de um convênio, passa a se chamar convenente. No caso concreto deste artigo quero me referir à relação que o Estado de Santa Catarina (proponente/convenente) possui com o governo federal (concedente). Mais especificamente ainda, vamos discorrer sobre a relação entre a Secretaria de Estado da Segurança Pública (a quem o CBMSC se vincula organicamente) e a SENASP - Secretaria Nacional de Segurança Pública ou mesmo parlamentares que queiram financiar projetos em seus Estados de origem.

Acredito que você leitor seja um gestor do CBMSC que tenha um bom projeto na gaveta, ou na cabeça, e que esteja a procura de investimento para fazer acontecer. Vamos seguir o seguinte caso hipotético juntos:

No congresso nacional existe um Deputado Federal que se sensibilizou com as carências da sua região, que sofre muito com incêndio florestal, por exemplo, decide aplicar recursos de verba parlamentar para custear o seu projeto, que entre outras ações, prevê a aquisição de uma viatura especializada em combate a incêndio florestal. Você realiza contatos com o Comando Geral através da 7ª Seção do Estado-Maior (BM-7), que te ajuda a confeccionar o projeto, plano de trabalho, especificações e pesquisa mercadológica. A BM-7, por sua vez, trata de levar o assunto à ASPAR com a missão de convencimento e captação junto ao Deputado Federal que citei. E este adorou, resolveu iniciar os procedimentos para a transferência voluntária ao CBMSC.

Agora que vem o ponto central da discussão que quero iniciar aqui. O CBMSC, por força do inciso IV do Art. 7º da Lei Complementar nº 381 de 07 de maio de 2011, não pode formalizar o acordo com o referido Deputado, a SENASP ou qualquer outro órgão federal concedente. Vejamos o referido artigo:

Art. 7º No exercício de suas atribuições cabe aos Secretários de Estado:

...

IV - assinar contratos, convênios, acordos e outros atos administrativos bilaterais ou multilaterais de que o Estado participe, quando não for exigida a assinatura do Governador do Estado, observado o disposto no art. 77 desta Lei Complementar; (Lei 381/2011).

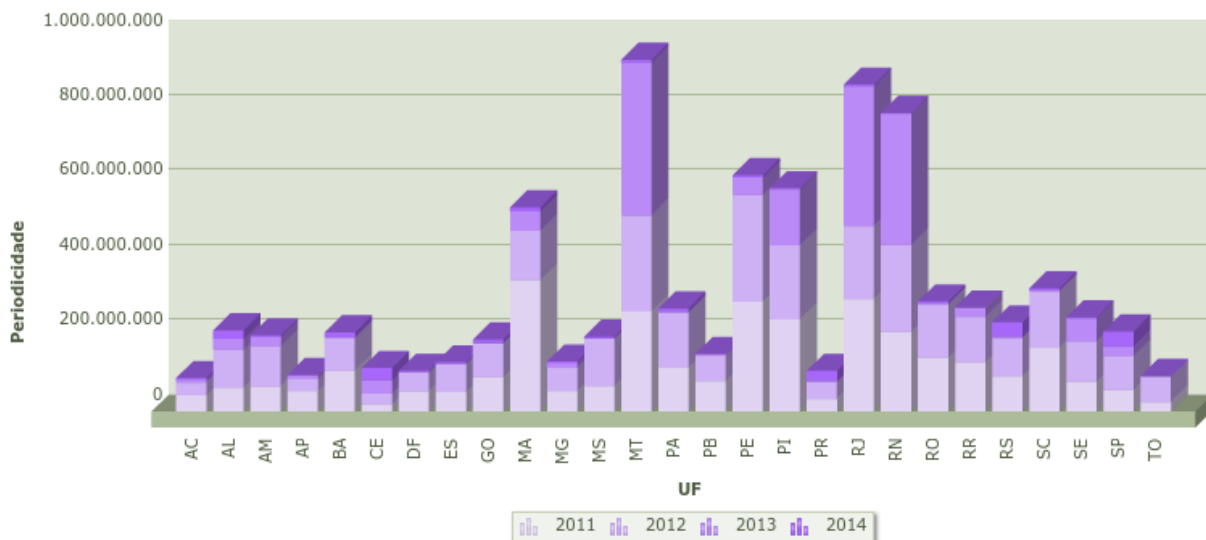
Vamos resumir: o CBMSC, através de você e de equipes como o Estado-Maior Geral e ASPAR desenvolveram o projeto, fizeram contatos com empresas especializadas, cotaram orçamentos, elaboraram plano de trabalho, fizeram contatos com a concedente envolvida, etc, etc, etc mas, para formalizar o acordo (convênio), só com a Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP/SC), uma vez que somente os Secretários de Estado possuem delegação do Governo do Estado para isso.

A SSP/SC passa a intermediar o acordo (convênio), ficando ao encargo do CBMSC a execução e prestação de contas, porém é justo salientar que toda a responsabilidade final recai sobre o Secretário de Estado da Segurança Pública. Cabe uma discussão sobre as benéficas e controvérsias que esta concentração e centralização acarretam na Corporação e em outros órgãos do Governo do Estado, sobretudo quando os números que medem a eficiência de Santa Catarina são preocupantes nessa seara. Não somos apenas insuficientes na captação dos recursos, somos também ineficazes na própria execução do recurso que já

ganhamos. Vamos analisar as informações seguintes:

Um local interessante de pesquisa é o site www.dados.gov.br, mantido pelo governo federal, onde podemos mapear informações alusivas às transferências voluntárias aos Estados e nossa *performance* na área. Segue gráfico onde é possível visualizar os Estados da federação em função dos valores transferidos entre os anos de 2011 a 2014 (em 2014 foi contabilizado até julho):

Figura 3- valor total das transferências voluntárias realizadas para os Estados obtida no SIAFI. Os dados referentes a 2014 foram armazenados até o mês de julho



Fonte: Portal Brasileiro de Dados abertos (29/03/2016).

Analisando o gráfico anterior (figura 3), percebe-se que SC vem perdendo campo frente aos demais Estados, diminuindo consideravelmente o valor repassado entre 2011 e 2014. Esta constatação é ainda mais sólida quando isolamos o valor recebido pelo Estado, conforme a figura 4 seguinte:

Figura 4- valores de transferências voluntárias aos Estados entre 2011 e julho de 2014

	2011	2012	2013	2014	Total	Ranking
MT	267.068.753,00	255.983.355,00	408.486.302,00	6.974.000,00	938.512.410,00	1
RJ	300.698.103,00	193.763.748,00	373.352.675,00	4.104.606,00	871.919.132,00	2
RN	212.102.573,00	232.718.971,00	350.707.390,00	1.588.834,00	797.117.768,00	3
PE	292.655.059,00	285.374.353,00	46.400.789,00	6.918.857,00	631.349.058,00	4
PI	245.721.202,00	197.368.470,00	149.626.135,00	3.172.063,00	595.887.870,00	5
MA	349.380.446,00	132.544.974,00	52.087.917,00	11.259.355,00	545.272.692,00	6
SC	171.453.931,00	148.781.486,00	2.560.819,00	5.978.940,00	328.775.176,00	7
RO	143.771.643,00	142.076.430,00	1.842.352,00	6.180.402,00	293.870.827,00	8
RR	131.011.166,00	122.151.791,00	24.225.222,00	95.204,00	277.483.383,00	9
PA	116.588.002,00	147.443.243,00	1.900.553,00	9.019.079,00	274.950.877,00	10
SE	79.281.156,00	108.031.867,00	60.931.753,00	2.456.134,00	250.700.910,00	11
RS	93.752.026,00	101.452.848,00	5.266.922,00	37.440.960,00	237.912.756,00	12
AL	63.686.875,00	101.485.856,00	28.875.178,00	22.812.084,00	216.859.993,00	13
SP	57.474.708,00	91.604.059,00	23.712.539,00	40.433.114,00	213.224.420,00	14
BA	108.467.563,00	87.114.501,00	2.091.985,00	13.177.482,00	210.851.531,00	15
AM	66.968.549,00	107.170.589,00	24.701.938,00	4.304.959,00	203.146.035,00	16
MS	68.221.108,00	125.387.640,00	1.442.699,00	4.681.756,00	199.733.203,00	17
GO	91.723.859,00	90.560.009,00	486.000,00	9.238.714,00	192.008.582,00	18
PB	81.235.119,00	68.626.256,00	2.545.649,00	1.155.964,00	153.562.988,00	19
MG	55.108.453,00	60.759.854,00	12.511.446,00	5.352.430,00	133.732.183,00	20
ES	51.739.567,00	73.961.730,00	2.124.799,00	3.326.976,00	131.153.072,00	21
CE	19.894.410,00	27.995.214,00	35.365.605,00	33.113.327,00	116.368.556,00	22
PR	33.245.010,00	46.484.929,00	1.065.940,00	27.968.440,00	108.764.319,00	23
DF	53.786.993,00	51.303.968,00	605.000,00	2.911.402,00	108.607.363,00	24
AP	54.457.275,00	33.163.349,00	9.629.932,00	560.974,00	97.811.530,00	25
TO	25.362.993,00	68.311.712,00	0,00	527.221,00	94.201.926,00	26
AC	43.342.939,00	33.896.897,00	8.280.000,00	4.229.679,00	89.749.515,00	27
Total	3.278.199.481,00	3.135.518.099,00	1.630.827.539,00	268.982.956,00	8.313.528.075,00	

Fonte: Adaptado de Portal Brasileiro de Dados abertos (29/03/2016).

Embora SC esteja num patamar considerável, assumindo a 7ª colocação no ranking dos Estados que mais receberam recursos por transferências voluntárias entre 2011 e 2014, quando analisado o ano de 2013 e a metade de 2014, sua *performance* fica insuficiente. Em 2013, o Estado amarga a 17ª colocação e em 2014, melhorando um pouco, passa a ocupar a 13ª, reforçando nosso compromisso em manter os profissionais dessa área fortes no Estado (**Profissionais fortes, Estado competitivo**).

Importante frisar que, de modo geral, o próprio governo federal refreou as transferências voluntárias no período considerado, senão vejamos a queda delas entre 2011 e julho de 2014, conforme a figura seguinte. No entanto, as condições de competição com os demais Estados são as mesmas, independente dos valores repassados:

Figura 5 - valor total das transferências voluntárias aos Estados entre 2011 e julho de 2014



Fonte: Portal Brasileiro de Dados abertos (29/03/2016).

Agora vamos analisar informações retiradas durante o período em que trabalhei na Diretoria de Planejamento da SSP/SC, entre os anos de 2012 a 2015. Peguei todos os convênios que a SSP firmou com a SENASP/MJ entre os anos de 2001 a 2014 e somei os valores, apurando a soma a cada ano, gerando o total de R\$ 142.864.781,41. A figura seguinte demonstra os valores por ano.

Figura 6 - valores de transferências voluntárias da SENASP para a SSP de 2001 a meados de 2014

Ano	Valor
2001	2.530.210,79
2002	14.529.405,17
2003	14.048.165,00
2004	16.118.414,26
2005	1.646.605,60
2006	4.633.484,60
2007	7.949.544,47
2008	11.823.094,91
2009	12.711.950,90
2010	25.462.994,00
2011	8.721.770,48
2012	27.739.626,95
2013	11.263.871,24
2014	745.259,00
Total	142.864.781,41

Fonte: Adaptado de DIPA/SSP (2014).

Desses valores recebidos anualmente, pude apurar o quanto não foi utilizado, de acordo com a figura abaixo. Recebemos o recurso e por algum problema, que por experiência própria posso afirmar que é de gestão, tivemos que devolver mais de R\$ 5 milhões em menos de 4 anos:

Figura 7 - valores de transferências voluntárias da SENASP para a SSP de 2011 a meados de 2014 que foram devolvidos

Ano	Valor Devolvido
2011	1.351.997,00
2012	1.407.869,00
2013	2.274.114,00
2014	711.549,00
Total	5.745.529,00

Fonte: Adaptado de DIPA/SSP (2014).

A Secretaria de Estado da Fazenda também percebeu este problema “de gestão”, publicou um estudo onde aponta que o Estado de Santa Catarina, como um todo, devolveu mais de R\$ 19 milhões em recursos de transferências voluntárias entre 2011 e setembro de 2013. Veja os números na figura 8:

Figura 8 - valores de transferências voluntárias ao Estado e que foram devolvidos entre 2011 e setembro de 2013

ANO	Valores R\$
Valor devolvido em 2011	2.747.600,39
Valor devolvido em 2012	10.471.836,39
Valor devolvido até 30/09/2013	19.461.168,08

Fonte: Adaptado de SEF (2014).

3 CONCLUSÃO

Com base nesses números, prezado leitor, é que concluo não ser recurso ou dinheiro o problema da administração pública, é gestão e planejamento. Até posso escrever isto sem receio algum de errar, é discurso corrente na boca de muitos chefes, comandantes, diretores e gerentes. Mas palavras não mudarão este quadro. Ações sim.

Neste contexto é que ainda não consegui entender os motivos pelos quais as instituições públicas ainda não possuem competências delegadas pelo Estado para realizarem livremente seus projetos e iniciativas de captação de recursos mediante convênios. Se isto ocorresse, não estaria o Estado num quadro mais interessante, onde diversas equipes estariam competindo por recurso e com isso se aprimorando cada vez mais em trazer e em gastar bem o recurso disponível? A sociedade catarinense só tem a ganhar se esta área for empoderada e ter a atenção que merece por parte do Estado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Transferências de Recursos da União: perguntas e respostas**. Brasília: CGU, 2013.

CAMPELLI, Magali Geovana Ramlow. **O Balanced Scorecard Integrado à Gestão de Projetos**: uma contribuição para o gerenciamento de convênios. Florianópolis: Conceito, 2012. 145 p.

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.