

CAMILA PRADO GERENT

**MODELO DE ESTRUTURA PARA O TRABALHO COM
PROJETOS NO ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DE
CONVÊNIOS E CONTRATOS DE REPASSE – SICONV: um
estudo nas Secretarias do Estado de Santa Catarina**

FLORIANÓPOLIS, 2014

CAMILA PRADO GERENT

**MODELO DE ESTRUTURA PARA O TRABALHO COM
PROJETOS NO ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DE
CONVÊNIOS E CONTRATOS DE REPASSE – SICONV: um
estudo nas Secretarias do Estado de Santa Catarina**

Esta Dissertação foi apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações.

Orientador: Leandro Costa Schmitz

FLORIANÓPOLIS, 2014

G367m

Gerent, Camila Prado

Modelo de estrutura para o trabalho com projetos no âmbito do sistema de gestão de convênios e contratos de repasse - SICONV: um estudo nas Secretarias do Estado de Santa Catarina / Camila Prado Gerent. - 2014.

181 p. : il. ; 21 cm

Orientador: Leandro Costa Schmitz

Bibliografia: p. 131-135

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

1. Administração de projetos. 2. Administração pública - orçamento. 3. Prática de escritórios - Administração. I. Schmitz, Leandro Costa. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.404

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

CAMILA PRADO GERENT

**MODELO DE ESTRUTURA PARA O TRABALHO COM
PROJETOS NO ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DE
CONVÊNIOS E CONTRATOS DE REPASSE – SICONV: um
estudo nas Secretarias do Estado de Santa Catarina**

Esta Dissertação foi apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações.

Banca Examinadora

Orientador: _____
Prof. Dr. Leandro Costa Schmitz
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof^ª. Dr^ª. Micheline Gaia Hoffmann
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Externo: _____
Prof^ª. Dr^ª. Taisa Dias
Universidade do Sul de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de Outubro de 2014.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus por ter me dado vida, saúde e colocado em meu caminho pessoas incríveis.

Aos meus pais, Tadeu e Maristela, pelo amor e carinho incondicionais e por terem me proporcionado as melhores oportunidades.

À minha irmã, Ana Paula, por interpretar seu papel de irmã mais velha com maestria.

Aos amigos, pelos momentos compartilhados de felicidade e lazer e mais ainda pelos momentos compartilhados de tristeza e lágrimas.

Ao meu namorado Alexandre, por ser o meu maior companheiro e me fazer imensamente feliz.

Aos colegas do mestrado, por compartilharem as angustias e alegrias durante a jornada.

Ao professor Leandro Schmitz, pelo auxílio na condução e execução desse trabalho.

Não podia deixar de agradecer às minhas avós Olívia e Vícia, pelo exemplo de vida que são para mim.

Muito Obrigada!

RESUMO EXECUTIVO

O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV – foi criado pelo Governo Federal em 2008 para viabilizar o gerenciamento online das transferências voluntárias para os demais entes federativos. Essa forma de transferência tornou-se cada vez mais importante nos orçamentos dos estados e municípios brasileiros. Entretanto a utilização de técnicas de gerenciamento de projetos na gestão pública é ainda recente, tornando latente a necessidade do desenvolvimento de modelos para estruturação da gestão de projetos na Administração Pública. O objetivo desta dissertação foi desenvolver, a partir das premissas sobre as quais se sustenta o projeto apresentado, um modelo de estrutura para o trabalho com projetos no âmbito do SICONV para as Secretárias de Estado de Santa Catarina. O trabalho se caracterizou como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A coleta dos dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com os gestores de projetos e convênios das Secretarias Estaduais realizadas entre janeiro e março, além de consulta bibliográfica e documental. Como metodologia de diagnóstico foi utilizada a análise de conteúdo. Entre as principais considerações do diagnóstico estão: a falta de estrutura para o gerenciamento de projetos, a necessidade de capacitação, a deficiência de planejamento dos convênios e contratos, a carência de controle e padronização, a possibilidade de melhoria do monitoramento de oportunidades e abertura para o avanço na área de articulação. Como modelo para a estruturação da gestão de projetos, convênios e contratos nos órgãos estaduais foi proposta a implementação de escritórios de projetos junto às Secretarias Estaduais Catarinenses, detalhando as funções básicas, principais atribuições, fases e etapas de implantação. Além disso, foi sugerida a implementação de um escritório de projetos a nível estadual, para auxiliar as demais secretarias e seus escritórios de projetos e fomentar o gerenciamento de projetos.

Palavras-Chaves: SICONV. Transferências Voluntárias.

Gerenciamento de Projetos. Gestão de Convênios e Contratos. Escritório de Projetos.

ABSTRACT

The System Management Transfer Contracts and Agreements – SICONV – was created by the Federal Government in 2008 to make possible the online management of the volunteer transfer of resources for the others federative bodies. This kind of transfer became very important for the states and cities budgets. However the use of project management techniques is still recent, making necessary the development of models to structure the project management in the Public Administration. The aim of this dissertation was develop, from the premises that sustain this project, a model of structure for the work with projects from SICONV in the Santa Catarina's State's Offices. This dissertation was characterized as a descriptive research with a qualitative approach. The gathering of data was made from semi structured interviews with project managers of the State's Offices that happened between January and March 2014 and also bibliographic and documental consultation. The diagnostic method used was the subject analyses. The main considerations of the diagnostic was: the lack of structure of the project management, the need of training, the deficiency of planning of the contracts and agreements, the need of control and patronization, the opportunity to improve the monitoring of new opportunities and space to develop the articulation. As a structure model for the projects, contracts and agreements management was proposed the implementation of a project management office in the State's Offices, detailing the basic functions, main competences, stages and implementation steps. Was also suggested the implementation of a project management office in the State level, in order to help the other State's Offices and its project management offices and to promote the project management.

Key Words: SICONV. Volunteer Transfers. Project Management. Contracts and Agreements Management. Project Management Office.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxo Operacional do SICONV	32
Figura 2 - – Fluxo Operacional do SICONV – Módulo de Celebração de Convênio	33
Figura 3 - Fluxo Operacional do SICONV – Módulo de da Execução e Prestação de Contas do Convênio	37
Figura 4 - Receita Bruta arrecadada em 2013 (R\$ bilhões)	48
Figura 5 - Fonte de dados, análise e resultados esperados	53
Figura 6 - Tempo no órgão.....	62
Figura 7 - Volume de recursos	63
Figura 8 - Convênios vigentes e encerrados.....	89
Figura 9 - Organograma	124
Figura 10 - Organograma governo estadual	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil de usuários conveniente.....	39
Tabela 2 - Repasses do governo federal.....	49
Tabela 3 - Entrevistas	57
Tabela 4 - Categorias e subcategorias	58
Tabela 5 - Categoria Estrutura	61
Tabela 6 - Síntese Estrutura	66
Tabela 7 - Categoria Capacitação.....	69
Tabela 8 - Síntese Capacitação.....	72
Tabela 9 - Categoria Gerenciamento.....	74
Tabela 10 - Síntese Gerenciamento.....	79
Tabela 11 - Categoria Credenciamento e Cadastramento	81
Tabela 12 - Síntese Credenciamento e Cadastramento	83
Tabela 13 - Categoria Propostas de Convênio	85
Tabela 14 - Síntese Propostas de Convênio	89
Tabela 15 - Categoria Execução.....	92
Tabela 16 - Síntese Execução.....	94
Tabela 17 - Categoria Prestação de Contas	96
Tabela 18 - Síntese Prestação de Contas	98
Tabela 19 - Categoria Articulação.....	100
Tabela 20 - Síntese Articulação	101
Tabela 21 - Análise SWOT	108
Tabela 22 - Estrutura funcional vantagens e desvantagens	111
Tabela 23 - Estrutura projetizada vantagens e desvantagens	112
Tabela 24 - Estrutura matricial vantagens e desvantagens	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	22
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo Geral	24
1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	24
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	25
2 O CONTEXTO E A REALIZADADE INVESTIGADA	27
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	27
2.1.1 Velha Administração Pública.....	27
2.2 PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.3 O SICONV	31
2.3.1 Detalhamento das atividades executadas pelo conveniente no módulo de celebração.....	34
2.3.1.1 Credenciamento.....	34
2.3.1.2 Cadastramento	34
2.3.1.3 Inclusão e envio de plano de trabalho.....	35
2.3.2 Detalhamento das atividades executadas pelo conveniente nos módulos execução e prestação de contas	35
2.3.2.1 Registro de Contrapartida.....	38
2.3.2.2 Registro de licitação	38
2.3.2.3 Registro de contratos e de documentos contábeis.....	38
2.3.2.4 Pagamento aos fornecedores	38
2.3.2.5 Prestação de contas	39
2.3.3 Perfil dos usuários do SICONV	39
2.3.4 Documentação exigida para a Celebração	45
2.4 UNIDADE DE ANÁLISE	47
3 METODOLOGIA	53

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	54
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	54
3.3.1 Pesquisa bibliográfica e documental.....	54
3.3.2 Entrevista	55
3.4 ANÁLISE DE DADOS	57
4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	61
4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO ESTRUTURA	61
4.1.1 Subcategoria cargo ocupado	61
4.1.2 Subcategoria tempo no órgão.....	62
4.1.3 Subcategoria volume de recursos	62
4.1.4 Subcategoria importância dos convênios	63
4.1.5 Subcategoria estrutura de trabalho.....	64
4.1.6 Subcategoria usuários do SICONV	65
4.1.7 Síntese dos relatos	66
4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO CAPACITAÇÃO	68
4.2.1 Subcategoria experiência.....	69
4.2.2 Subcategoria ausência de treinamento.....	69
4.2.3 Subcategoria cursos presenciais	70
4.2.4 Subcategoria ferramentas online.....	71
4.2.5 Subcategoria necessidades atuais.....	71
4.2.6 Síntese dos relatos	72
4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO GERENCIAMENTO	73
4.3.1 Subcategoria vínculos estratégicos	74
4.3.2 Subcategoria planejamento dos projetos	75
4.3.3 Subcategoria forma de captação.....	75
4.3.4 Subcategoria controle	76
4.3.5 Subcategoria comunicação	77
4.3.6 Subcategoria auxílio.....	77
4.3.7 Subcategoria padronização dos processos	77

4.3.8 Subcategoria dificuldades do processo	78
4.3.9 Subcategoria apoio aos municípios	78
4.3.10 Síntese dos relatos.....	78
4.4 ANÁLISE DO CREDENCIAMENTO E CADASTRAMENTO ..	81
4.4.1 Subcategoria período de realização	81
4.4.2 Subcategoria unidade cadastradora	81
4.4.3 Subcategoria definição do responsável.....	82
4.4.4 Subcategoria definição dos perfis	82
4.4.5 Subcategoria compartilhamento	82
4.4.6 Subcategoria atualização de dados	83
4.4.7 Síntese dos relatos.....	83
4.5 ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE CONVÊNIO	85
4.5.1 Subcategoria monitoramento de oportunidades.....	85
4.5.2 Subcategoria seleção	86
4.5.3 Subcategoria programas e planos de trabalho	86
4.5.4 Subcategoria cronogramas e planos de aplicação	87
4.5.5 Subcategoria envio de propostas.....	88
4.5.6 Subcategoria monitoramento de pareceres.....	88
4.5.7 Subcategoria status dos convênios	88
4.5.8 Síntese dos relatos.....	89
4.6 ANÁLISE DA DIMENSÃO EXECUÇÃO	92
4.6.1 Subcategoria documentação necessária	92
4.6.2 Subcategoria padronização de relatórios	93
4.6.3 Subcategoria controle paralelo.....	93
4.6.4 Subcategoria contrapartida.....	93
4.6.5 Subcategoria licitação	93
4.6.6 Subcategoria registro de documentos.....	94
4.6.7 Subcategoria pagamento de fornecedores.....	94
4.6.8 Síntese dos relatos.....	94
4.7 ANÁLISE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	96
4.7.1 Subcategoria realização	96

4.7.2 Subcategoria responsabilidade	97
4.7.3 Subcategoria não aprovação	97
4.7.4 Subcategoria devolução de recursos.....	97
4.7.5 Subcategoria avaliação posterior.....	98
4.7.6 Síntese dos relatos	98
4.8 ANÁLISE DA ARTICULAÇÃO	99
4.8.1 Subcategoria Contato com a gerência de captação de recursos	100
4.8.2 Subcategoria importância de uma estrutura central	100
4.8.3 Subcategoria contato com a secretaria de articulação nacional	101
4.8.4 Síntese dos relatos	101
5 CONSIDERAÇÕES E PROPOSTA	105
5.1 CONSIDERAÇÕES	105
5.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	109
5.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS	115
5.3.1 Tipos de escritórios de projetos	116
5.4 IMPLEMENTAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS	119
5.4.1 Funções básicas dos escritórios de projetos	119
5.4.2 Atribuições dos escritórios de projetos	120
5.4.3 Fases da implementação dos escritórios de projetos	121
5.4.4 Etapas da implementação dos escritórios de projetos	122
5.4.5 Organograma.....	123
5.6 ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM NÍVEL ESTADUAL.....	124
6 CONCLUSÕES.....	127
REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICE A.....	137
APÊNDICE B.....	143

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentadas brevemente: a contextualização da situação problema que motivou a realização desta dissertação, sua definição e delimitação, o objetivo geral desta pesquisa, as justificativas do trabalho e como a dissertação está organizada.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Segundo Matias-Pereira (2008) a administração pública é o conjunto de órgãos do Estado encarregado de exercer, em benefício do bem comum, funções previstas na Constituição e nas leis. Seu papel é atuar como eixo transmissor entre o Estado e a sociedade e para cumprir adequadamente sua função ela necessita, nos seus diferentes níveis, estar bem estruturada e, dessa maneira, atuar com eficiência (utilizar racionalmente os recursos), eficácia (atingir os objetivos desejados) e efetividade (promover os resultados pretendidos) em favor do interesse público.

A função principal da administração pública no mundo contemporâneo é de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Além disso, deve se preocupar em gerar estímulos para incorporação de novas tecnologias, práticas gerenciais e inovações no setor público que proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea, com serviços públicos de qualidade e transparência. (MATIAS-PEREIRA, 2008)

O trabalho realizado pela administração pública, assim como pela iniciativa privada, pode ser dividido em suas categorias: operações ou projetos. Para o PMI (2008) eles diferem principalmente no fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos. Enquanto a finalidade de um projeto é atingir seu objetivo e terminar, o objetivo de uma operação contínua é manter o negócio. Os projetos terminam quando seus objetivos específicos foram atingidos, enquanto as operações adotam um novo conjunto de objetivos e o trabalho continua.

O gerenciamento de projetos tem o potencial de agregar qualidade à gestão, para que organizações com todos os tipos de finalidades, inclusive as públicas, transformem seus planejamentos em

resultados, otimizando a alocação de recursos, diminuindo os imprevistos e trazendo maior eficiência à gestão de projetos.

A utilização de técnicas de gestão de projetos ainda é recente e sua implantação mostra-se um desafio no setor público. Entretanto, a crescente cobrança dos cidadãos por serviços públicos de qualidade corrobora a importância deste processo em todas as esferas do poder público.

Segundo o PMI (2008, p.21), projeto é um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica aos produtos, serviços ou resultados criados, pois grande parte dos projetos são realizados para criar entregas duradouras.

Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais podendo envolver uma ou múltiplas unidades. (PMI, 2008)

Basicamente existem dois tipos de projetos: empresariais e públicos. A diferença entre os dois surge dos seus objetivos. Enquanto os projetos empresariais são destinados a assegurar retorno ao capital investido, os projetos públicos devem apresentar um saldo de benefícios sobre custos para a sociedade. (CLEMENTE; 2008)

O PMI (2006), em seu guia específico para projetos públicos, traz que esses projetos geralmente têm características únicas, quando comparados com os do setor privado. A equipe que gerencia os projetos deve reconhecer as especificidades dos projetos públicos, como as das restrições legais, incluindo o uso de recursos – inclusive nas formas das aquisições, publicização, controle pela imprensa e tipificação da prestação de contas ao público. No gerenciamento de projetos públicos deve-se, também, considerar a influência exercida pelo ciclo eleitoral, com restrições legais específicas, da burocracia e da regulamentação intensa.

Outro ponto que merece destaque na gestão dos projetos públicos é o aspecto humano. Segundo Clemente (2008), de modo geral, o setor público resente-se de maior falta de profissionalização de seus gestores, que muitas vezes ocupam esses postos exclusivamente com

base em critérios políticos. Além disso, também é entrave a rigidez imposta pelos critérios de admissão, demissão e promoção.

Em relação ao financiamento dos projetos públicos, os recursos necessários para sua consecução são oriundos de duas fontes principais: do superávit nas contas públicas (geralmente insuficientes frente à necessidade dos investimentos) e de financiamentos, transferências e programas. Em outras palavras, a receita recorrente financia os gastos recorrentes. Os projetos costumam ser financiados pelo saldo dessa operação ou por fontes externas ao orçamento.

Pela amplitude da base tributária, a União é o ente que concentra maior volume de recursos e é também a esfera que mais realiza transferências intergovernamentais para os outros entes da federação. Segundo Duarte *et al* (2009), a necessidade de transferência de capital do Governo Federal para estados e municípios origina-se da capacidade dos governos locais de proverem a maior parte dos serviços públicos de forma mais eficiente.

Ainda em relação aos recursos públicos do Governo Federal, no âmbito das transferências financeiras que ele realiza com as demais organizações, pode-se classificar três modalidades: transferências constitucionais, transferências legais e transferências voluntárias.

As transferências voluntárias são as descentralizações de recursos aos Estados, Municípios e Distrito Federal destinada à realização de ações cuja competência seja da União ou tenham sido delegadas a esses entes da Federação, com ônus para a União. (BRASIL; 2013)

Segundo o Decreto nº 6.170/07 na relação direta com as entidades, os instrumentos utilizados para efetivação das transferências voluntárias são:

- a) Convênios – Acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a

realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação;

b) Contratos de repasses – instrumento administrativo por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, atuando como mandatário da União.

c) Termo de cooperação – instrumento por meio do qual é ajustada a transferência de crédito de órgão da administração pública federal direta, autarquia, fundação pública, ou empresa estatal dependente, para outro órgão ou entidade federal da mesma natureza;

A fim de consolidar uma base de informação mais clara para todos os envolvidos no processo de transferência voluntária, a União sentiu a necessidade de criar um sistema de gestão dos convênios que mantém. Assim, em 2008 surgiu o SICONV – Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal.

Além da gestão integrada dos convênios, ele é responsável por trazer controle e transparência aos recursos transferidos voluntariamente pela União a outras esferas de governo e a entidades privadas sem fins lucrativos. Essa necessidade foi incitada por sucessivos escândalos de utilização inadequada dos recursos financeiros, que ocorriam devido à precariedade das ferramentas de fiscalização e acompanhamento previamente existentes.

Ademais, a tendência do aumento de iniciativas de governo eletrônico nos anos anteriores à criação do SICONV também foi um impulsionador para a criação do mesmo.

1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão criou o Portal de Convênios do Governo Federal no qual disponibilizou um novo instrumento: o Sistema de Gestão de Convênios e Contrato de Repasses – SICONV – destinado a viabilizar, aos órgãos repassadores dos recursos (concedentes) e aos órgãos recebedores (convenientes) o

gerenciamento on-line das transferências voluntárias, com total transparência e igualdade de oportunidades no acesso a esses recursos. (MOREIRA, 2010)

Para o mesmo autor, o SICONV tem por meta atender a todo o ciclo de vida das operações de transferência voluntária, da oferta dos recursos pelos órgãos concedentes às prestações de contas pelos órgãos e entidades convenentes, além de estar integrado a diversos outros sistemas estruturadores do governo federal, com destaque para as integrações com os sistemas Cadastro de Pessoa Física – CPF, Cadastro de Pessoa Jurídica – CNPJ, Sistema de Administração Financeira – SIAFI, Diário Oficial da União e Sistemas de Movimentação de Contas Correntes dos bancos oficiais. (MOREIRA, 2010)

Algumas das inovações trazidas pelo SICONV são: as facilidades como a centralização em um só endereço eletrônico de todas as linhas de transferência de recursos, o cadastramento unificado de convenentes, o envio eletrônico de documentos e a simplificação da prestação de contas, dentre outras. (MOREIRA, 2010)

Nesse contexto, surge a situação-problema. Como se trata de um dispositivo relativamente novo (seu uso é obrigatório desde junho de 2008) e corresponde a uma exigência do governo federal, os estados, municípios e organizações do terceiro setor estão se adaptando a ele. Um dos reflexos desse processo, no âmbito estadual, é a própria organização das secretarias para lidar com o SICONV, que estabelece diversos tipos de usuários com funções específicas.

Cabe ressaltar que ao se estudar os projetos na administração pública, basicamente são examinadas duas dimensões: a eficácia e a eficiência. Esse estudo tem como perspectiva de análise a eficiência dos projetos públicos.

Nesse sentido, uma dimensão inicial é a estrutura organizacional, como a disponibilidade de uma gerência ou diretoria de convênios ou projetos e de servidores nomeados para o trabalho com o sistema, de acordo com os papéis disponíveis. A segunda dimensão é a capacitação e treinamento dos servidores para operar o sistema, com auxílio de mecanismos padronizados que atendam todo o escopo do negócio.

A implementação do SICONV traz inúmeros benefícios, porém somente com uma organização e estruturação apropriada por parte dos entes que utilizam esse sistema, ele pode ser usado de maneira que cumpra seus objetivos de forma eficiente.

As consequências da má utilização do sistema vão desde a exclusão do processo de feito dos recursos para investimentos, até a criação de barreiras à utilização dos recursos concedidos motivados pelo planejamento inadequado, até o bloqueio do cadastro e ao acesso a novos recursos devido a problemas na prestação de contas.

1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos do trabalho, classificados em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de estrutura para o trabalho com projetos no âmbito do sistema de gestão de convênios e contratos de repasse – SICONV para as Secretarias de Estado do Governo de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o funcionamento do SICONV;
- b) Elaborar um instrumento para diagnóstico da estrutura das Secretarias de Estado para trabalhar com o SICONV;
- c) Analisar a organização das Secretarias de Estado para trabalhar com o SICONV;

1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

É necessário ressaltar que existe uma lacuna na área de gerenciamento de projetos devido ao escasso número de trabalhos direcionados diretamente para a área pública. Segundo a ENAP (2014) a administração pública tem peculiaridades que a distingue dos demais setores. Ela é regida pelo princípio da legalidade, podendo os administradores realizarem somente o que a lei prevê, o que muitas vezes engessa e burocratiza as organizações públicas. A utilização do SICONV por parte das secretarias estaduais expõe a necessidade de estudos nessa área, que o presente trabalho planeja de forma parcial suprir.

Existe a vontade de auxiliar as secretarias estaduais a obterem pleno funcionamento do SICONV. Além disso, o trabalho trata-se de uma interessante combinação entre diferentes áreas de estudo como a gestão de projetos, estrutura organizacional, recursos humanos e repasse voluntário de recursos.

A situação problema mostra-se relevante, pois o repasse de recursos voluntários é uma excelente fonte financeira para entes administrativos, e mostra-se essencial também para Estado de Santa Catarina. Atualmente esse repasse é realizado pelo SICONV, e a organização e capacitação são necessárias, por parte das secretarias estaduais, para trabalhar com o sistema de forma eficiente.

A realização do projeto é viável, pois possui a aprovação de gerentes de captação de recursos das Secretarias de Estado, que consideraram o tema relevante para todo o Estado de Santa Catarina.

O assunto do trabalho é o sistema de repasse de recursos voluntários SICONV e como ele é organizado e estruturado dentro das Secretarias do Estado de Santa Catarina.

A situação-problema foi investigada pelo período de quatro meses, de dezembro de 2013 a março de 2014, considerando também a historicidade dos temas relevantes ao trabalho.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação presente está organizada em cinco blocos. No primeiro capítulo, consta a apresentação introdutória dos seus elementos estruturais, descrevendo a situação problema, os objetivos e as contribuições deste trabalho. O Capítulo 2 traz o contexto e a realidade investigada. Nele é feita uma breve revisão teórica sobre a administração pública brasileira e seus modelos, projetos e gerenciamento de projetos na administração pública. Esse capítulo ainda apresenta o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal – SICONV – seus elementos, funcionamento e considerações, além da descrição da unidade de análise. O Capítulo 3 traz a metodologia abordada no trabalho, as fontes de dados, a coleta de dados, a análise realizada e os resultados do estudo. Após a apresentação da metodologia, é realizada a análise da situação problema, trazendo os principais questionamentos, relatos e resultados obtidos na pesquisa. No Capítulo 5 é realizada a proposta de modelo de estrutura para o trabalho com projetos nas secretarias estaduais no âmbito do SICONV. No

fechamento da dissertação, no Capítulo 6, são apresentadas as conclusões desta dissertação.

2 O CONTEXTO E A REALIZADADE INVESTIGADA

Neste tópico é feita uma pequena revisão teórica sobre a administração pública brasileira e seus modelos, projetos e gerenciamento de projetos na administração pública. Também é apresentado o funcionamento do SICONV, os tipos de usuários e suas funcionalidades e a documentação exigida para a celebração de convênios. Além disso, é realizada a descrição da unidade de análise escolhida, onde foi desenvolvida a investigação, com uma breve contextualização.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A evolução da administração pública no Brasil atravessou três modelos diferentes: a velha administração pública, a nova gestão pública e o novo serviço público. (SALM; MENEGASSO, 2009)

Esses modelos de Administração Pública surgiram de forma gradativa e ao longo do tempo, e não é possível afirmar que alguma delas tenha sido definitivamente abandonada.

Ademais, Salm e Menegasso (2009) acreditam que os modelos de administração pública são complementares entre si, cada um com o seu espaço de aplicabilidade na sociedade politicamente articulada.

2.1.1 Velha Administração Pública

O primeiro modelo é conhecido como velha administração pública ou administração pública convencional.

Esse modelo, sob a perspectiva da burocracia patrimonial, foi adotado no Brasil por Dom João VI, no início do Século XIX, com a instalação do governo, dando sequência a uma série de reformas até nossos dias. O modelo convencional foi e continua sendo, em larga escala, o aparato que o estado possui para produzir o serviço público. Origina-se da burocracia de Weber. (SALM; MENEGASSO, 2009)

A implantação do modelo da administração pública convencional sugere a criação formal da organização, fixação de objetivos, estruturação, adoção de tecnologias e desenvolvimento do processo de elaboração de conhecimento pelos servidores, a quem compete exercer as funções e papéis organizacionais. (DENHARDT; DENHARDT, 2003)

O modelo da velha administração pública sofre muitas críticas pela sua incapacidade de produzir satisfatoriamente os serviços públicos. Para Salm e Menegasso (2009) os gastos e a incapacidade da administração pública que adota esse modelo são cada vez maiores, principalmente quando está sob a imposição dos limites fiscais.

2.1.2 Nova gestão pública

Como resposta às deficiências da velha administração pública surgiu o segundo modelo, denominado a nova gestão pública. Segundo Salm e Menegasso (2009) esse modelo chegou ao Brasil na segunda metade dos anos 90 caracterizada pelo aprofundamento da crise financeira do Estado e pela emergência de reformas estruturais.

As raízes desse movimento estão na busca pela produtividade, isto é, pela maneira como o governo pode produzir com menos gastos; na adoção de mecanismos de mercado para ultrapassar as carências da burocracia; em dar status de consumidor ao usuário dos serviços públicos; em descentralizar os serviços e tornar o fornecedor desses serviços responsável perante o consumidor final; em privatizar os serviços; e, enfim, em adotar a gestão por resultados. (SALM; MENEGASSO, 2009)

Pode-se observar que estas são práticas identificadas na administração privada dos negócios.

A crítica a esse modelo está relacionada à filosofia de mercado que o ampara; aos resultados que ele gerou, quando comparado a suas promessas; à frustração ocasionada por não ter modificado as funções essenciais do estado e por não contemplar um novo padrão capaz de transformar a prática e a teoria de administração pública. (DENHARDT; DENHARDT, 2003; SALM; MENEGASSO, 2009)

2.1.3 Novo Serviço Público

A proposta do novo serviço público é o terceiro modelo de administração pública. Para Salm e Menegasso (2009) esse modelo constitui-se em uma proposta emergente cujos contornos remontam às décadas de 70 e 80.

Nesse modelo a administração pública define-se por: servir aos cidadãos e não aos consumidores; dar mais valor à cidadania do que ao

empreendedorismo; pensar estrategicamente atuando democraticamente; reconhecer a complexidade da *accountability*; servir ao cidadão, em vez de controlar e administrar a sociedade; e valorizar as pessoas, não apenas a produtividade. (DENHARDT; DENHARDT, 2003)

Ressalta-se que o foco central desse modelo de administração pública é servir ao interesse público.

A crítica feita a esse modelo é que ele ainda é incipiente, além de implicar a existência de uma conjuntura adequada para sua implantação e operacionalização. (SALM; MENEGASSO, 2009)

Pode-se observar que uma iniciativa como o SICONV possui características de diferentes modelos de administração pública, porém, se integra mais intensamente ao modelo da nova gestão pública. Isso se dá devido a sua compatibilidade com as práticas de gerenciamento privado. Em seu estudo sobre a gestão por resultados na administração pública, Nassuno (2010) considera a utilização e operação do SICONV uma iniciativa pertencente a este tipo de gestão.

2.2 PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Codas (1987) o gerenciamento de projetos empírico, natural ou espontâneo sempre existiu, apenas sem terminologia e tecnologia características, próprias e distintas de outras disciplinas.

Nóbrega (1982) alerta que embora tenha sido o setor público o desencadeador do surgimento da gestão de projetos, com suas obras de engenharia, foi setor privado que desenvolveu e fomentou sua utilização.

Para Codas (1987) o conceito de gerência de projetos apareceu nos EUA entre o fim da década de 50 e início da década de 60 e foi inicialmente aplicado à análise de sistemas de computação e a implantação de empreendimentos físicos. A década de 70 vivenciou um momento de crise, com o petróleo, a inflação, a escassez de recursos. Ocorreu também um aumento do porte e sofisticação de projetos. Apareceram softwares específicos para planejamento e controle de projetos, porém com grandes limitações.

Já na década de 80, a necessidade de identificação de responsabilidades num ambiente de múltiplas subdivisões de atividades e de organizações participantes fez surgir a combinação da forma matricial. Também nessa década, com a aparição dos

microcomputadores, os softwares ganharam ainda mais importância no gerenciamento de projetos. (CODAS, 1987)

Codas (1987) apontou como uma tendência que estava começando a surgir no final dos anos 80 a utilização de gerenciamento de projetos para projetos que não são físicos. Essa tendência se confirmou em muitos setores, incluindo a área pública.

No Brasil, o desenvolvimento da gestão de projetos trilhou o mesmo caminho que outros lugares do mundo, com o planejamento da execução de instalações industriais pelas firmas projetistas e montadoras, sob influência dos EUA, e o gerenciamento de obras hidrelétricas sob um prisma diferente. (CODAS, 1987)

Nóbrega (1982) alerta que existe uma larga distância entre o contexto que surge a administração de projetos e o conceito utilizado pelo Estado.

Segundo Nóbrega (1982), o conceito ortodoxo de projeto é aquele que considera o projeto com duração limitada e definida, é visto sob o ponto de vista privado, tem como objetivo a maximização do retorno financeiro do investimento. Ele se concentra na fase de implementação ou desenvolvimento e chega, no máximo, à pré-operação e é executado por apenas uma organização.

Entretanto esse conceito inicial de projeto foi sendo modificado e assumindo outros significados ao longo do tempo. Pode-se dizer que hoje existe apenas um termo para identificar diferentes contextos e ele engloba alguns desvios do conceito inicial de projetos. Todos são projetos, mas não têm características necessariamente análogas.

Existe uma mudança quanto à ótica do projeto ao compararmos os projetos ortodoxos aos projetos públicos. Os projetos públicos necessitam considerar a complexidade da estrutura organizacional envolvida e a menor autonomia de controle (quando comparada a gestão privada). Além disso, devem considerar a legislação relacionada. Ainda que sejam projetos que tenham como objetivo maximizar o retorno do investimento, precisam usar critérios sociais de avaliação. Nesses episódios, o governo normalmente contrata uma instituição privada para implementar o projeto. (NÓBREGA, 1982)

Ocorre uma transformação quanto à existência da fase de operação ao compararmos os projetos ortodoxos aos projetos públicos. Para Nóbrega (1982) os quase projetos são aqueles que incorporam a fase de operação até um ponto de maturação ou emancipação. O

controle da duração torna-se secundário e complicado. A separação das fases de implantação e operação muitas vezes torna-se impraticável, pois elas frequentemente ocorrem simultaneamente.

Há uma alteração quanto aos objetivos do projeto ao compararmos os projetos ortodoxos aos projetos públicos. Segundo Nóbrega (1982) os projetos sociais são projetos cujos objetivos e produtos são dificilmente mensurados no aspecto econômico. Esses projetos são avaliados por indicadores sociais e não por critérios econômicos.

Ocorre uma mudança quanto à unicidade institucional da execução do projeto ao compararmos os projetos ortodoxos aos projetos públicos. Os ditos multiprojetos são projetos executados em várias partes, e cada uma fica sob responsabilidade de uma organização diferente, sendo quase um programa. (NÓBREGA, 1982)

Ainda segundo o autor esses subgrupos de projetos são unidimensionais, gerados a partir de modificações em aspectos isolados do projeto ortodoxo e podem ser combinados entre si.

Todos esses desvios e mudanças do conceito rígido de projetos devem ser considerados ao analisarmos os projetos públicos, como é o caso dos projetos operados pelo SICONV.

2.3 O SICONV

A seguir são abordados alguns aspectos do Sistema de Convênios que foram considerados na realização do presente trabalho. Dentre eles estão o fluxo operacional do SICONV, o detalhamento das atividades realizadas nele e seus perfis de usuários.

O fluxo operacional do SICONV é apresentado abaixo. Ele é composto por três grandes módulos: Celebração, Execução e Prestação de Contas. A publicação e o encerramento do convênio ocorrem entre os módulos.

Fluxo Operacional

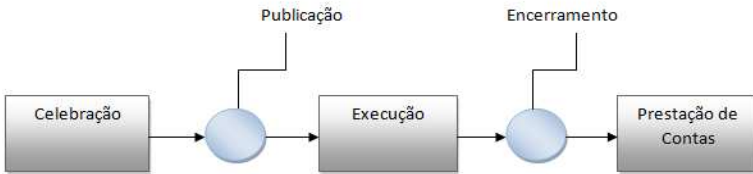


Figura 1 - Fluxo Operacional do SICONV

Fonte: adaptado de BRASIL (2009)

O fluxo das transferências voluntárias do módulo Celebração proposto pelo SICONV é apresentado na Figura 2. O encaminhamento normal das atividades é: divulgação de programas pelo concedente, credenciamento e cadastramento do convenente, elaboração de propostas pelo convenente, análise e seleção de propostas pelo concedente, inclusão do plano de trabalho pelo concedente, geração do convênio e empenho pelo concedente, inclusão do projeto básico pelo convenente e publicação e registro ao SIAFI pelo concedente.

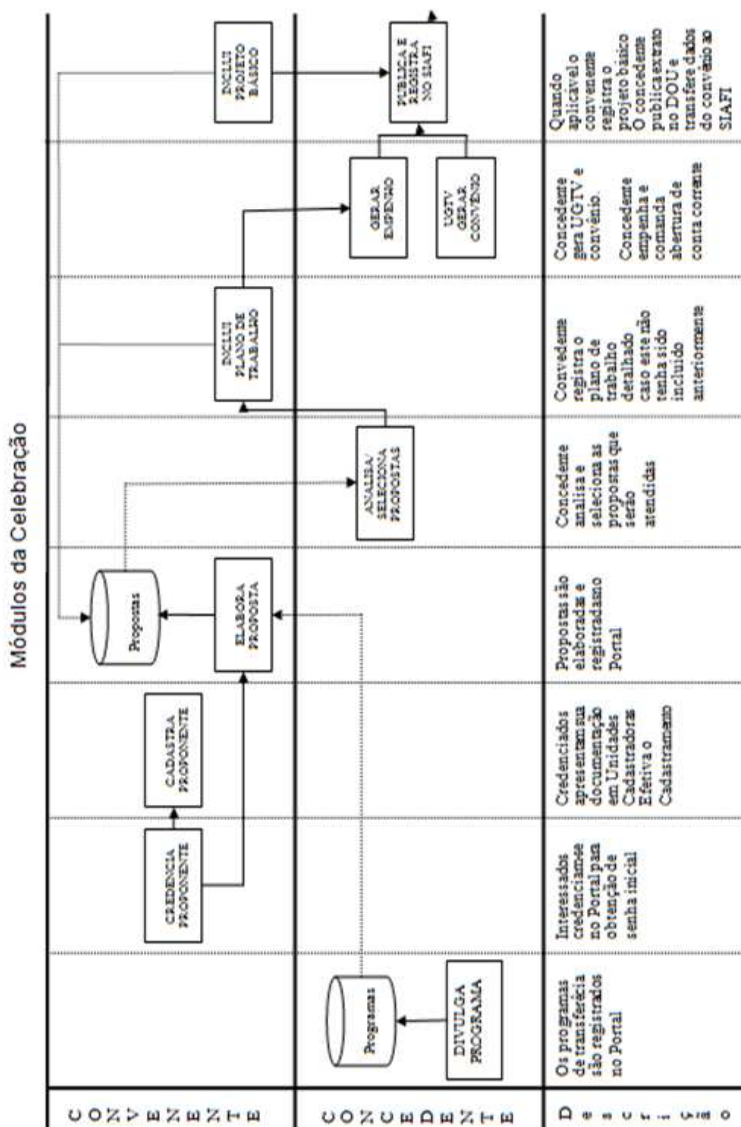


Figura 2 -- Fluxo Operacional do SICONV – Módulo de Celebração de Convênio

Fonte: adaptado de Brasil (2009)

Como o presente trabalho pretende analisar apenas o papel das secretarias estaduais como convenentes no SICONV, suas atividades são mais detalhadamente abordadas.

2.3.1 Detalhamento das atividades executadas pelo convenente no módulo de celebração

A seguir as atividades executadas pelo convenente no módulo celebração são detalhadas para uma melhor compreensão.

2.3.1.1 Credenciamento

O credenciamento é o ato simplificado pelo qual o convenente ingressa no SICONV e passa a ter sua identificação própria. Trata-se de uma condição básica para atuar junto ao portal de convênios. (BRASIL, 2009)

Através de pessoa indicada como responsável pelo credenciamento, o ente ou a entidade pública se credencia no Portal dos Convênios, informando primeiro, os dados cadastrais do responsável pelo credenciamento e posteriormente os dados da entidade.

Concluído o credenciamento, o responsável pelo credenciamento recebe através de e-mail automático a ser enviado pelo sistema, mensagem com o *login* e senha para o primeiro acesso ao SICONV – Portal dos Convênios.

Estando credenciado o convenente pode manifestar interesse em celebrar convênios enviando propostas para programas disponibilizados que aceitem propostas de proponentes não cadastrados.

2.1.1.2 Cadastramento

O cadastramento é uma atividade complementar ao credenciamento. Essa fase exige a presença física de um representante da entidade em uma Unidade Cadastradora, munido de documentos para aprovação do cadastro.

O cadastramento deve ser feito uma única vez e tem a validade de um ano. Com o cadastramento efetivado o representante legal da entidade recebe senha específica para acessar o SICONV e conceder

senhas para os servidores da entidade operarem o sistema de acordo com o perfil de acesso definido.

2.3.1.3 Inclusão e envio de plano de trabalho

Após selecionar um programa de convênio, a entidade envia o plano de trabalho, também chamada de proposta de trabalho ou projeto. O plano de trabalho é o instrumento que integra às solicitações de convênios que contém todo o detalhamento das responsabilidades assumidas por cada um dos participantes. Ele não pode ser elaborado de forma genérica, devendo trazer de forma clara e sucinta todas as informações suficientes para a identificação do projeto, atividade ou evento de duração certa. A celebração do instrumento depende da aprovação prévia do plano de trabalho, apresentado pelo beneficiário dos recursos.

No momento do cadastramento do programa, o concedente tem a possibilidade de exigir que o proponente, obrigatoriamente, apresente na proposta de trabalho:

- a) Agência e o banco em que será aberta a conta do convênio;
- b) Cronograma Físico;
- c) Cronograma Desembolso;
- d) Plano de Aplicação Detalhado.

Após a conclusão do plano de trabalho, a entidade deve enviá-la para análise do concedente. Enquanto a proposta encontrar-se em análise, a entidade não pode realizar alterações dos dados informados.

Caso a proposta de trabalho esteja incompleta, o concedente solicita a complementação de informações necessárias à aprovação da mesma. O sistema também disponibiliza função específica para o proponente cancelar sua proposta.

2.3.2 Detalhamento das atividades executadas pelo convenente nos módulos execução e prestação de contas

A figura 3 traz uma breve descrição das atividades das concedentes e convenentes nos módulos de Execução e Prestação de Contas. Elas são executadas após a finalização do módulo Celebração. O fluxo normal das atividades é: transferência da parcela pelo concedente, depósito da contrapartida pelo convenente, registro da licitação pelo convenente, registro do contrato pelo convenente, pagamento do

fornecedor pelo conveniente, prestação de contas pelo conveniente, análise da prestação pelo concedente.

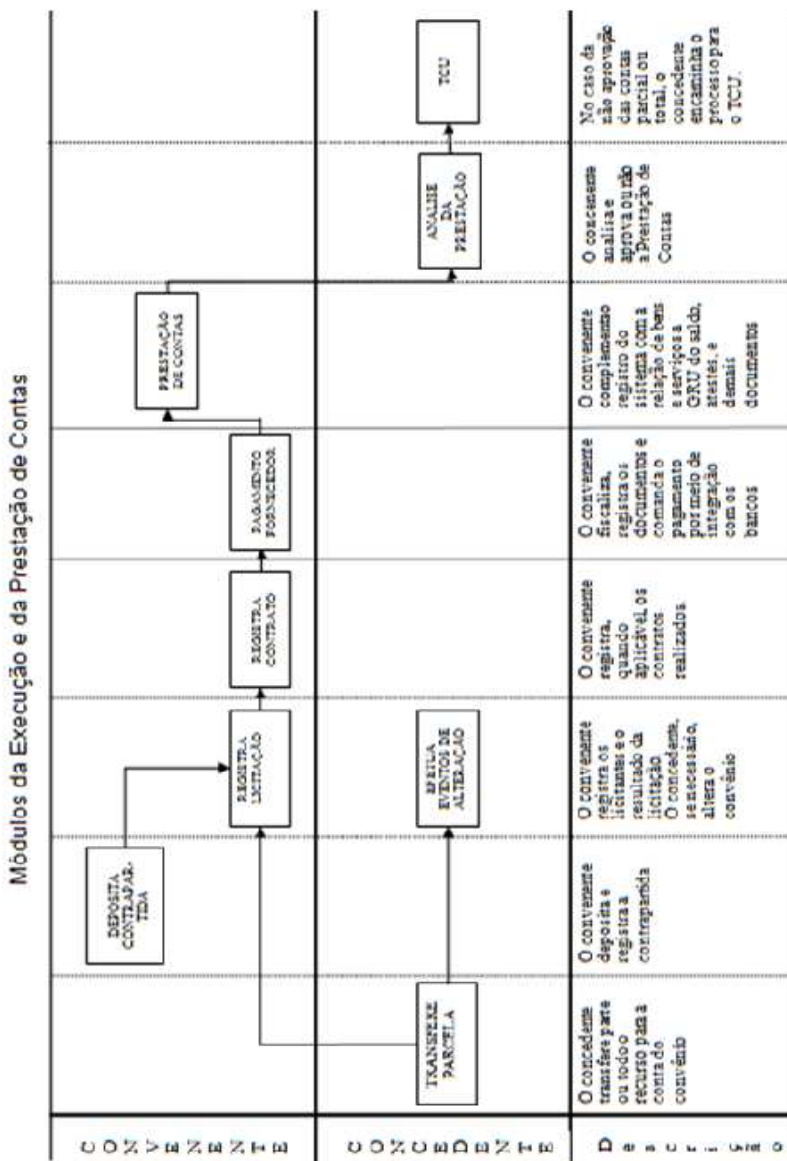


Figura 3 - Fluxo Operacional do SICONV – Módulo de da Execução e Prestação de Contas do Convênio
Fonte: adaptado Brasil (2009)

2.3.2.1 Registro de Contrapartida

Após a publicação do convênio, a entidade deve dirigir-se ao banco e agência indicada, para a regularização da conta de convênio. Quando houver contrapartida, a entidade deve realizar o depósito da mesma e registrar no Portal dos Convênios o valor correspondente do depósito da contrapartida. Após a confirmação do banco da regularização da conta de convênio e do depósito da contrapartida, a entidade pode iniciar a execução financeira do objeto do convênio.

2.3.2.2 Registro de licitação

As entidades administrativas devem utilizar-se da licitação, que é regra para a Administração Pública. Assim, o usuário previamente habilitado deve registrar no Portal dos Convênios todos os procedimentos licitatórios realizados para o cumprimento do objeto do convênio.

2.3.2.3 Registro de contratos e de documentos contábeis

O usuário previamente habilitado deve registrar no Portal dos Convênios todos os contratos oriundos dos procedimentos licitatórios realizados. Essa é uma das condições indispensável para a liberação das parcelas subsequentes do convênio.

2.3.2.4 Pagamento aos fornecedores

O pagamento ao fornecedor deve ser realizado a partir de comando do Portal dos Convênios, denominado OBTV – Ordem Bancária de Transferência Voluntária e devem ser informados o procedimento licitatório e documento contábil a ser liquidado com o pagamento, bem como a meta e etapa do plano de trabalho que o pagamento está vinculado. Também deve ser informado se o pagamento é com o recurso do repasse ou da contrapartida. O pagamento depende da integração do SICONV com o banco da conta do convênio e com o SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira.

A liberação das parcelas subsequentes do convênio está condicionada à aprovação da parcela anteriormente recebida.

2.3.2.5 Prestação de contas

Na prestação de contas cabe ao conveniente provar a boa e regular aplicação dos recursos públicos, com o registro dos resultados e beneficiários finais. O conveniente deve devolver, se houver, o valor residual aos cofres públicos. Deve-se extrair do SICONV um conjunto de informações pré-formatadas que constituem a prestação de contas e enviar ao órgão concedente para análise. No caso de não aprovação da prestação de contas, o órgão concedente instaura um processo de tomada de contas especial e o encaminha ao TCU.

2.3.3 Perfil dos usuários do SICONV

Para a realização das tarefas apresentadas no fluxo de atividades do SICONV, o Sistema de Convênios permite que a conveniente cadastre usuários com perfis diferentes, que possuem nomes e responsabilidades diferentes. A tabela abaixo traz uma compilação das designações e ações que podem ser realizadas por esses perfis:

Tabela 1 - Perfil de usuários conveniente

Perfis de Usuários Convenientes e suas atribuições		
PERFIL	DESCRIÇÃO	FUNCIONALIDADES
Cadastrador de Prestação de Contas	Perfil atribuído ao usuário do Proponente responsável pelo Cadastramento da Prestação de Contas	Cadastramento <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Consultar Adimplência dos Partícipes.
		Cadastros <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Participante.
		Propostas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas; • Consultar Histórico; • Consultar Pareceres.
		Programas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Listar Programas; • Consultar Programas;

		Prestação de Contas <ul style="list-style-type: none"> • Selecionar convênios; • Registrar Prestação de Contas.
Cadastrador de Proposta	Perfil atribuído ao usuário do proponente responsável pela inclusão da proposta no SICONV.	Cadastramento <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Consultar Adimplência dos Partícipes.
		Proposta de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas; • Incluir Propostas; • Dados da Proposta/Convênio; • Participantes; • Crono Físico; • Crono Desembolso; • Bens e Serviços; • Plano de aplicação; • Arquivos anexados; • Cancelar Proposta.
Cadastrador de Usuário Ente/Entidade	Perfil atribuído pela Unidade Cadastradora ao responsável pelo proponente, para que o mesmo possa incluir novos membros e alterar perfil.	Cadastramento <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Consultar Adimplência dos Partícipes.
Comissão de Licitação	Perfil atribuído ao usuário responsável pela inserção de dados de Licitação no SICONV.	Propostas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proposta
		Execução <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Consultar Licitações; • Consultar Contratos; • Consultar Relatórios de Execução.
Consultas básicas	Perfil atribuído ao usuário que necessite realizar consultas de todas as informações do convênio.	Cadastramento <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Consultar Adimplência dos Partícipes.

		<p>Propostas de Convênio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas; • Consultar Histórico; • Consultar Pareceres.
		<p>Execução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Consultar Registros de Notificação; • Consultar Convênios Reservados; • Relatórios Execução.
		<p>Cadastrros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Participante.
		<p>Programas de Convênio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listar Programas; • Consultar Programas; • Copiar Programas.
Dirigente/Representante	Perfil atribuído pelo Cadastrador de usuários para outros dirigentes e representantes do proponente.	<p>Cadastramento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Visualizar/Editar Dados do Cadastramento; • Consultar Adimplência dos Partícipes.
		<p>Proposta de Convênio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas; • Incluir Propostas; • Dados da Proposta/Convênio; • Participantes; • Crono Físico; • Crono Desembolso; • Bens e Serviços; • Plano de Aplicação; • Arquivos Anexados; • Cancelar Proposta.

Fiscal do Convênio	Perfil atribuído ao usuário responsável pela fiscalização do convênio	Cadastramento <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Consultar Adimplência dos Partícipes.
		Execução <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Contratos; • Termos Aditivos; • Consultar Registros Notificação; • Registrar Notificação; • Registro Ingresso de Recurso; • Relatórios de Execução;
Gestor de Convênio	Perfil atribuído ao usuário do proponente que é o responsável pela gestão do convênio.	Propostas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar propostas; • Enviar para análise; • Cancelar Proposta.
		Execução <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Contratos; • Termos Aditivos; • Consultar Registros Notificação; • Registrar Notificação; • Registro Ingresso de Recurso; • Relatórios de Execução;
		Prestação de Contas <ul style="list-style-type: none"> • Selecionar convênio; • Enviar para Análise.
Gestor Financeiro	Perfil atribuído ao usuário do proponente que é o responsável pela gestão financeira.	Propostas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas.
		Execução <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Consultar Documentos de

		Liquidação; <ul style="list-style-type: none"> • Incluir Documentos de Liquidação; • Pagamento; • Consultar Registros Notificação; • Registrar Notificação; • Registro Ingresso de Recurso; • Relatórios de Execução;
		Prestação de Contas <ul style="list-style-type: none"> • Selecionar convênio; • Enviar para Análise.
Operador Financeiro do Convenente	Perfil atribuído ao usuário que irá realizar atividades financeiras durante um convênio.	Propostas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas.
		Execução <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Consultar Documentos de Liquidação; • Incluir Documentos de Liquidação; • Pagamento; • Consultar Registros Notificação; • Registrar Notificação; • Registro Ingresso de Recurso; • Relatórios de Execução;
Ordenador de despesa OBTV	Perfil atribuído ao representante legal da conta bancária específica do convênio, contrato de repasse ou termo de parceria.	Propostas de Convênio Consultar Propostas.
		Execução <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Consultar Documentos de Liquidação; • Incluir Documentos

		<ul style="list-style-type: none"> • de Liquidação; • Pagamento; • Consultar Registros Notificação; • Registrar Notificação; • Registro Ingresso de Recurso; • Relatórios de Execução;
Órgão de Controle do Conveniente	Perfil atribuído para que o órgão de Controle do Conveniente possa consultar todas as proposta/convênios dos proponentes do estado que ele pertence. Este perfil só poderá ser atribuído pelo Cadastrador Geral do MP.	Cadastramento <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Consultar adimplência dos Partícipes.
		Propostas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas; • Consultar Pareceres.
		Execução <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Convênios; • Consultar Registros Notificação; • Relatórios Execução.
		Programas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Listar Programas; • Consultar Programas; • Copiar Programas.
Responsável pelo Proponente	Perfil atribuído automaticamente pelo sistema ao responsável pelo proponente.	Cadastramento <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Proponente; • Visualizar Editar/Editar Dados do Cadastramento; • Consultar adimplência dos Partícipes.
		Propostas de Convênio <ul style="list-style-type: none"> • Consultar Propostas; • Incluir Propostas; • Dados de Proposta/Convênio; • Participantes; • Crono Físico; • Crono Desembolso; • Bens e Serviços;

		<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Aplicação; • Arquivos Anexados; • Enviar para Análise.
--	--	---

Fonte: adaptado de BRASIL (2008)

2.3.4 Documentação exigida para a Celebração

Para receberem recursos federais oriundos de transferências voluntárias os entes federativos candidatos precisam cumprir uma série de exigências legais na apresentação de seus pleitos. Estes requisitos estão presentes na Portaria Interministerial CGU/MP/MF nº 507 (BRASIL, 2011) obrigando os pretendentes a cumprirem um conjunto de condições, iniciando-se quando da apresentação de proposta. Todo o procedimento deve ser realizado por meio do SICONV.

Este procedimento pretende privilegiar a transparência necessária ao processo de transferência além de certificar que os recursos públicos sejam aplicados de maneira adequada.

São condições para a celebração:

Art. 38. São condições para a celebração de convênios, a serem cumpridas pelo convenente, conforme previsto na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, na Lei de Diretrizes e nas demais normas aplicáveis:

I - Demonstração do exercício da Plena Competência Tributária (...);

II - Regularidade Previdenciária (...);

III - regularidade quanto a Tributos e Contribuições Federais e à Dívida Ativa da União (...);

IV - regularidade quanto a Contribuições Previdenciárias(...);

V - regularidade perante o Poder Público Federal (...);

VII - regularidade quanto à Prestação de Contas de Recursos Federais Recebidos Anteriormente (...);

VIII - regularidade em relação à Adimplência Financeira em Empréstimos e Financiamentos concedidos pela União (...);

- IX - aplicação mínima de recursos na área da Educação (...);
- X - aplicação mínima de recursos na área da Saúde (...);
- XI - publicação do Relatório de Gestão Fiscal – RGF (...);
- XII - inexistência de vedação ao recebimento de transferência voluntária por descumprimento de limites (...);
- XIII - encaminhamento das Contas Anuais (Demonstrativos Contábeis citados na Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964) (...);
- XIV - publicação do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) (...);
- XV - comprovação de que as Despesas de Caráter Continuado Derivadas do Conjunto das Parcerias Público-Privadas já contratadas no ano anterior limitam-se a 3% (três por cento) da receita corrente líquida do exercício e se as despesas anuais dos contratos vigentes nos 10 (dez) anos subseqüentes limitam-se a 3% (três por cento) da receita corrente líquida projetada para os respectivos exercícios (...);
- XVI - comprovação da regularidade quanto ao Pagamento de Precatórios Judiciais
- XVII - comprovação de divulgação da execução orçamentária e financeira por meio eletrônico de acesso ao público e de informações pormenorizadas relativas à receita e à despesa em atendimento ao disposto no art. 73-C da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (...);
- XVIII - inexistência de situação de vedação ao recebimento de transferências voluntárias nos termos do art. 33, combinado com o inciso I do § 3º do art. 23(...). (BRASIL, 2011)

Analisando a especificidade de cada atividade executada pelo conveniente durante todas as etapas do convênio e de cada perfil de usuário do SICONV, a documentação necessária para a celebração dos convênios, e considerando também os aspectos singulares do gerenciamento de projetos públicos e os aspectos humanos do projeto no

setor público, mostra-se pertinente uma proposta de estruturação das Secretarias do Estado de Santa Catarina para operar o sistema, além da capacitação e qualificação dos envolvidos no processo.

2.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A seguir é feita uma breve descrição da unidade de análise deste trabalho, que são as Secretarias de Estado do Governo de Santa Catarina. Como se tratam de Secretarias de Estado distintas, essa contextualização é realizada em caráter geral.

Santa Catarina é uma das 27 unidades federativas do Brasil, localizada no centro da região Sul do país. É o vigésimo estado brasileiro com maior extensão territorial e o décimo primeiro mais populoso, além de ser o nono mais povoado com 295 municípios. O catolicismo é a religião predominante. (SANTA CATARINA, 2014)

As dimensões territoriais abrangem uma área de 95 736,165 km². Limita-se com os estados do Paraná (ao norte) e Rio Grande do Sul (ao sul), além do Oceano Atlântico (a leste) e da Argentina (a oeste). A costa oceânica tem cerca de 450 km. Sua capital e sede de governo é a cidade de Florianópolis, localizada na Ilha de Santa Catarina. (SANTA CATARINA, 2014)

O estado está inteiramente ao sul do trópico de Capricórnio, localizado na zona temperada meridional do planeta e possui clima subtropical. Estas condições variam de acordo com o relevo regional, sendo que litoral o clima é mais quente podendo atingir altas temperaturas durante o verão, enquanto no oeste e planalto serrano é relativamente comum a ocorrência de geadas e neve. (SANTA CATARINA, 2014)

A colonização de Santa Catarina foi amplamente efetuada por imigrantes europeus: os portugueses açorianos colonizaram o litoral no século XVIII; os alemães colonizaram o Vale do Itajaí, parte da região sul e o norte catarinense em meados do século XIX; e os italianos colonizaram o sul do estado no final do mesmo século. O oeste catarinense foi colonizado principalmente por descendentes de italianos e alemães deslocados do Rio Grande do Sul, na primeira metade do século XX. (SANTA CATARINA, 2014)

Os índices sociais do estado estão entre os melhores do país e do continente americano. Possui o mais alto índice de expectativa de vida do país, uma das menores taxas de mortalidade infantil e também é

a unidade federativa com menos violência, desigualdade econômica, pobreza e analfabetismo do Brasil. (SANTA CATARINA, 2014)

Santa Catarina ostenta o sexto maior PIB da Federação, com uma economia diversificada e industrializada. Importante polo exportador e consumidor, o estado é um dos responsáveis pela expansão econômica nacional, respondendo por 4% do produto interno bruto do país. (SANTA CATARINA, 2014)

Segundo a Secretaria da Fazenda de Santa Catarina (2014) em seu relatório técnico sobre a prestação de contas de 2013, a arrecadação bruta do Estado de Santa Catarina, em 2013, totalizou R\$ 27,279 bilhões. A arrecadação própria do Estado totalizou R\$ 16,736 bilhões em 2013 (R\$ 15,169 bilhões em 2012) e representou 61,35% do total arrecadado em 2013.

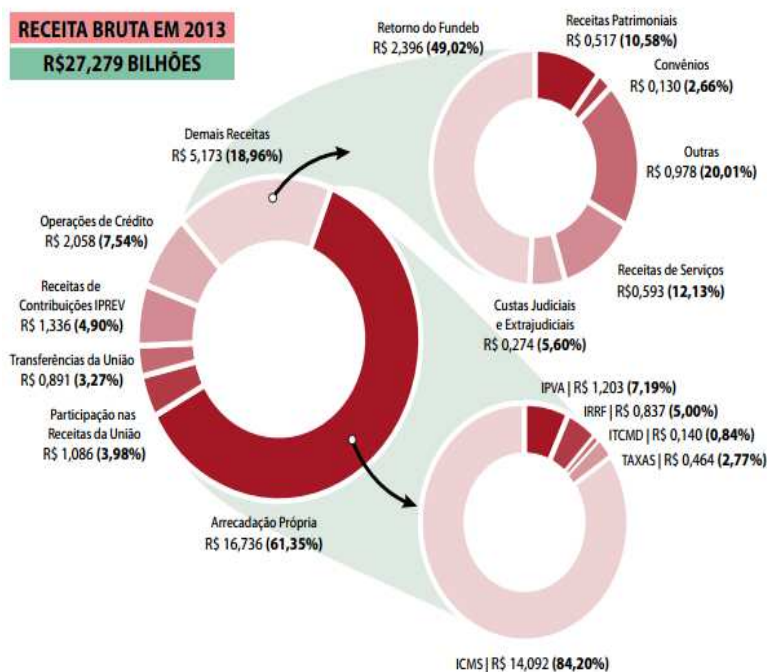


Figura 4 - Receita Bruta arrecadada em 2013 (R\$ bilhões)

Fonte: Secretaria da Fazenda de Santa Catarina (2014)

As transferências da união corresponde a 3,27% do valor absoluto arrecadado, o que totaliza cerca de 891 milhões de reais.

Tabela 2 - Repasses do governo federal

Repases do Governo Federal	2013
Participação nas receitas da União	1.086.285
Cota-parte do Fundo de Participação dos Estados	852.733
Cota-parte do Imposto sobre os Produtos Industrializados	231.429
Cota-parte Contribuição de Intervenção sobre o Domínio Econômico	2.085
Cota-parte Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro ou relativas a títulos ou valores mobiliários – comercialização do ouro	38
Transferências da União	890.709
Transferências da compensação financeira pela exoneração de recursos naturais	39.243
Transferências do Sistema Único de Saúde	495.031
Transferências de Recursos do Fundo Nacional da Assistência Social	713
Transferências do Fundo Nacional Desenvolvimento da Educação	269.620
Transferências financeiras ICMS desoneração	52.523
Outras transferências da União	33.579
Total	1.976.994

Fonte: Adaptado de Secretaria da Fazenda de Santa Catarina (2014)

As transferências voluntárias da União, que na tabela acima são contempladas como outras transferências da União, totalizaram trinta e três milhões no ano de 2013.

A constituição do Estado de Santa Catarina de 1989 e a Lei Complementar nº 381 de 07 de maio de 2007 dispõem e definem sobre a estrutura organizacional do estado, sendo composta por quinze Secretarias de Estado de nível setorial, trinta e seis Secretarias de Estado de nível regional, cinco órgãos do Poder Judiciário, dois órgãos do Poder Legislativo, quatro conselhos estaduais e outros trinta e quatro órgãos, divididos em Sociedades de Economia Mista, Autarquias e Fundações. (SANTA CATARINA, 2014)

As Secretarias de Estado de nível setorial são: Secretaria de Estado da Casa Civil, Secretaria de Estado de Comunicação, Secretaria de Estado do Planejamento, Secretaria de Estado da Administração, Secretaria de Estado da Fazenda, Secretaria de Estado da Segurança

Pública, Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, Secretaria de Estado da Defesa Civil, Secretaria de Estado da Educação, Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação, Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte, Secretaria de Estado da Infra-Estrutura.

A Secretaria de Estado da Casa Civil é o órgão central do sistema de coordenação e de articulação das ações de Governo e de todos os atos do processo legislativo. Possui quatro secretarias executivas: Secretaria Executiva da Casa Militar, Secretaria Executiva de Articulação Estadual, Secretaria Executiva de Articulação Nacional e Secretaria Executiva de Supervisão de Recursos Desvinculados. (SANTA CATARINA, 2007)

A Secretaria de Estado de Comunicação é um órgão vinculado ao gabinete do governador e é responsável pelas políticas públicas de comunicação de Santa Catarina. A principal função da SECOM é garantir que as informações oficiais das atividades governamentais e os serviços públicos cheguem ao conhecimento do cidadão, seja por meio da imprensa, de campanhas publicitárias, anúncios oficiais ou pelos novos meios de comunicação, como redes sociais e aplicativos móveis. (SANTA CATARINA, 2014)

A Secretaria de Estado do Planejamento é o órgão central dos sistemas de planejamento estratégico, informações estatísticas, de gestão organizacional e de geografia e cartografia. (SANTA CATARINA, 2007)

A Secretaria de Estado da Administração é o órgão central dos sistemas administrativos de gestão de pessoas, de gestão de materiais e serviços, de gestão patrimonial, de gestão documental, editoração e publicação oficial, de gestão de tecnologia da informação e governança eletrônica e de ouvidoria, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional. (SANTA CATARINA, 2007)

A Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina é órgão central dos sistemas de administração financeira, controle interno e gestão de tecnologia da informação. Por meio de suas oito diretorias, a Secretaria da Fazenda administra a arrecadação e a fiscalização dos tributos estaduais; gerencia, controla e audita a utilização dos recursos públicos estaduais; elabora, executa e acompanha o orçamento estadual; contabiliza a gestão dos recursos públicos; e acompanha e controla a dívida pública do Estado.

Além disso, também apoia os demais órgãos do Governo do Estado quanto à administração financeira e contábil. (SANTA CATARINA, 2014)

A Secretaria de Estado da Segurança Pública é o órgão central de segurança do estado e é constituída pelas seguintes instituições: Polícia Militar; Polícia Civil; Corpo de Bombeiros Militar; Instituto Geral de Perícias; e Departamento Estadual de Trânsito. (SANTA CATARINA, 2007)

A Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania é constituída pelos seguintes órgãos e instituições: Departamento de Administração Socioeducativa; Departamento de Defesa do Consumidor; Departamento de Administração Prisional; e Conselho Penitenciário. (SANTA CATARINA, 2007)

A Secretaria de Estado da Defesa Civil é o órgão central do sistema estadual de defesa civil. Na estrutura da Secretaria de Estado da Defesa Civil, destaca-se a criação de duas diretorias, sendo uma de prevenção e outra de resposta. (SANTA CATARINA, 2014)

A Secretaria de Estado da Educação é o órgão central do sistema de educação do estado. A Secretaria se divide em sete diferentes diretorias: diretoria de administração financeira, diretoria de tecnologia e inovação, diretoria de gestão de pessoas, diretoria de infraestrutura, diretoria de educação básica e profissional, diretoria de educação superior e diretoria de apoio ao estudante. (SANTA CATARINA, 2014)

A Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação tem como missão promover o direito à assistência social por meio de ações que garantam o aprimoramento permanente da gestão e qualificação dos serviços, programas e benefícios socioassistenciais, com o objetivo de consolidar o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) em Santa Catarina. Além disso, busca facilitar a inserção ou reinserção do cidadão no mercado de trabalho contribuindo para a inclusão social e produtiva. Formular políticas de desenvolvimento e de apoio ao setor habitacional e garantir o direito humano à alimentação adequada, através de políticas setoriais e de direitos para resgatar a cidadania e a garantia dos direitos sociais. (SANTA CATARINA, 2014)

A Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca é o órgão central responsável pelo desenvolvimento rural e pesqueiro no estado. É composta pela Secretaria Executiva do Programa SC Rural. (SANTA CATARINA, 2014)

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável é o órgão responsável pelas políticas estaduais de desenvolvimento econômico sustentável, recursos hídricos, meio

ambiente, mudanças climáticas, pagamentos de serviços ambientais e saneamento. (SANTA CATARINA, 2014)

A Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte tem como missão promover o desenvolvimento e a integração das atividades turísticas, culturais e esportivas, visando a melhoria da qualidade de vida da população catarinense. (SANTA CATARINA, 2014)

À Secretaria de Estado da Infraestrutura compete desenvolver, de forma articulada com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, as atividades relacionadas com o planejamento, a formulação e a normatização de políticas, programas, projetos, ações e execuções de obras, inclusive obras para prevenção e resposta a desastres. (SANTA CATARINA, 2007)

3 METODOLOGIA

No presente capítulo é apresentado o delineamento da pesquisa, mostrando onde ela foi realizada, quais foram às fontes de dados, como foi realizada a coleta, quais os aspectos foram analisados e como os resultados foram obtidos.

A figura a seguir esboça de forma simplificada o processo de coleta, análise de dados e resultados esperados.

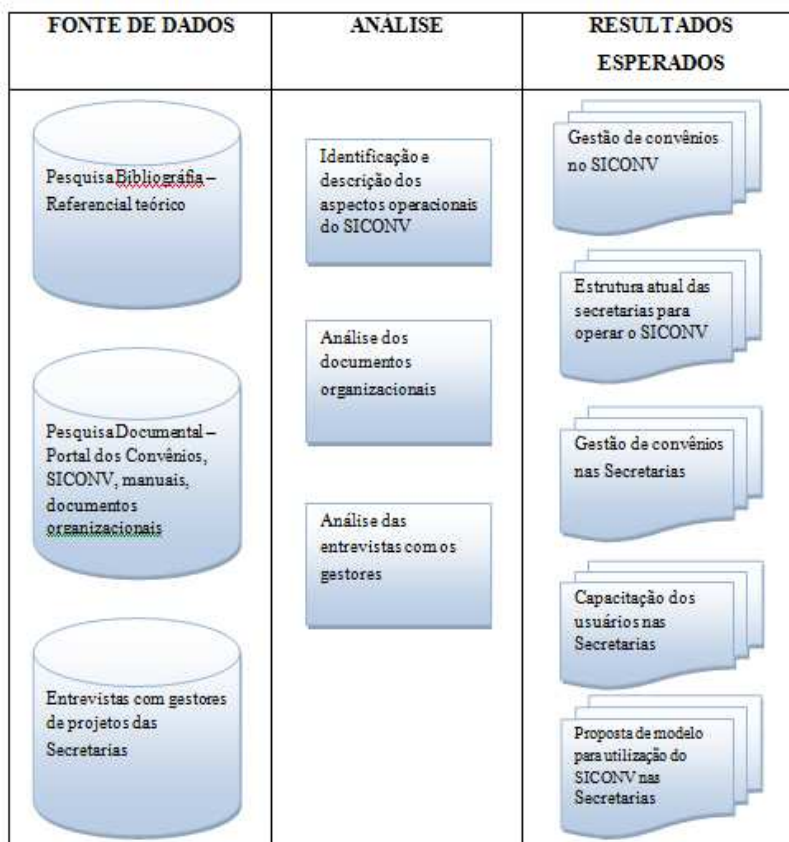


Figura 5 - Fonte de dados, análise e resultados esperados

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo tratou-se de uma pesquisa descritiva realizada nas Secretarias do Estado de Santa Catarina. Foi escolhido este tipo de pesquisa por buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio do estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Esse tipo de pesquisa demonstrou-se conveniente pela pesquisadora não fazer parte das organizações pesquisadas.

A abordagem utilizada foi a qualitativa. Essa abordagem é necessária para a obtenção de resultados detalhados e aprofundados através da averiguação com certo número de pessoas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa foram as Secretarias do Estado de nível Setorial de Santa Catarina. A amostra foi não probabilística por conveniência, isto é, a amostra foi formada obedecendo à disponibilidade de quem forma a amostra. No presente estudo foi realizada uma apresentação do trabalho junto à gerência de captação de recursos da Secretaria da Fazenda, cuja responsável Simone Becker indicou os gestores do Sistema nas demais secretarias. Posteriormente foi realizado o recolhimento dos dados com os usuários indicados.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados foram diversas. Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental e, também, uma entrevista semiestruturada.

A seguir, é descrita individualmente cada fonte de dados. Com essas descrições ficam claras quais foram as análises realizadas e como os resultados foram obtidos.

3.3.1 Pesquisa bibliográfica e documental

Para elaboração da contextualização do trabalho, para definição e delimitação da situação problema e para o plano de desenvolvimento do trabalho, foi fundamental a consulta documental e a fontes

bibliográficas, o que permitiu uma cobertura ampla sobre o tema, com fundamentação científica baseada em artigos, dissertações, livros, manuais e outros estudos. A partir da pesquisa bibliográfica e documental foi possível identificar e descrever alguns aspectos operacionais que envolvem o sistema.

Para a coleta de dados foi realizada consulta no Portal da Transparência, que disponibiliza informações para qualquer cidadão com acesso a internet. Nele, foram coletados informações gerenciais sobre as transferências voluntárias. No mesmo portal, encontra-se o dispositivo SICONV, que possui acesso livre para algumas pesquisas e foi fonte de dados como secretarias cadastradas, situação do cadastramento, dados da secretaria, dados de usuários e dados do cadastramento.

Ademais, outros documentos organizacionais foram coletados nas unidades de análise consideradas, como relatórios de trabalho, planilhas e fluxogramas.

3.3.2 Entrevista

Foi contemplada essa técnica de coleta de dados por entender-se ser uma metodologia eficiente para compreender o comportamento humano, coletar dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, sendo trabalho do pesquisador explicar e interpretar a palavra dos atores por meio dos dados recolhidos.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de buscar informações para que permitissem concluir o impacto gerencial da implantação do SICONV, sob o ponto de vista dos tomadores de decisão e gestores de convênios, no âmbito das Secretarias do Estado de Santa Catarina.

Na modalidade utilizada, de entrevista semiestruturada (Apêndice A), as informações fluem mais espontaneamente ao falarem o que consideram mais significativo, usando as próprias palavras e critérios, sem se tornar restrito a certas formalidades, pois “[...] ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

As entrevistas semiestruturadas possuem um roteiro com uma lista de questões a serem respondidas. O roteiro da entrevista abordou três partes:

PARTE I – Perfil do entrevistado e da instituição: nome, cargo, tempo de serviço, informações orçamentárias dos convênios da unidade;

PARTE II – estrutura das secretarias, aspectos gerenciais, capacitação dos usuários, articulação, o SICONV: seu uso, credenciamento e cadastramento, propostas de convênio, execução de convênios e prestação de contas.

PARTE III – considerações adicionais importantes acrescentadas pelo entrevistado de forma voluntária.

Em algumas entrevistas a ordem das questões foi modificada de acordo com o seu andamento, ou seja, houve flexibilidade para explorar as informações, mas com intervenções cuidadosas no sentido de estimular respostas mais centradas em questões do interesse da pesquisa. Também foram formuladas novas questões no decorrer das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro e março, após coleta de dados no SICONV, para que houvesse a validação dos mesmos. As entrevistas ocorreram de acordo com o agendamento estipulado e foram realizadas no ambiente de trabalho de cada profissional, por meio de perguntas orais com gravação simultânea, permitindo a posterior transcrição. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente quarenta minutos.

Tabela 3 - Entrevistas

Secretaria	Entrevistados	Data	Código
Segurança Pública	Fabiano Leandro dos Santos e Valdes Rodrigues Venâncio	20/01	E1
Agricultura e Pesca	Cátia Eliana Metzger Jacobus	22/01	E2
Casa Civil	André Schneider de Oliveira	28/01	E3
Desenvolvimento Sustentável	Frederico Gross	04/02	E4
Saúde	João Batista Dutra	11/02	E5
Justiça e Cidadania	Flávia Menezes	14/02	E6
Assistência Social	Cibele Cristina Rocalanza de Almeida	14/02	E7
Educação	Rita de Cássia Cardoso	17/02	E8
Turismo	Mariana Moraes Samento Trindade	24/02	E9
Infraestrutura	Gilberto Luz	06/03	E10

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Cabe ressaltar que quando procuradas, a Secretaria da Administração e a Secretaria da Defesa Civil relataram que apesar de estarem cadastradas no SICONV, atualmente não trabalham com o sistema. Outras duas Secretarias de Estado não responderam aos contatos realizados pela pesquisadora.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Com o grande volume de informações obtidas procurou-se desenvolver um formato de análise que ajudasse a compreender a situação investigada de modo a interpretá-lo com mais consistência. Para isso, adotou-se como referência a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977, p.42), que a define como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos

relativos às condições de produção (recepção/variáveis inferidas) destas mensagens.

Nessa pesquisa buscou-se compreender os significados explícitos e implícitos e as intenções existentes nos discursos dos entrevistados em relação à utilização do SICONV nas secretarias. Para isso foi elaborado um plano de análise seguindo as três fases do método estruturado por Bardin (1977): a pré-análise, a exploração do material e a análise ou interpretação dos dados.

Na fase inicial, onde é organizado o material a ser estudado, estabeleceu-se contato com o tema, realizando-se uma leitura total das transcrições, entrevistas e textos de tal forma que, a leitura flutuante proposta por Bardin (1977) tornou-se mais direta e objetiva.

Na segunda fase, realizou-se uma leitura mais concentrada, destacando-se os trechos pertinentes aos objetivos da pesquisa. As respostas foram agrupadas por similaridade de conteúdo para futura categorização.

A terceira fase é formada pela análise ou interpretações dos dados. Ela foi realizada a partir dos temas observados na fase anterior, em relação à especificação das categorias. Para Bardin (1977) essa especificação ou análise final é baseada em significações de palavras e frases que esclarecem comportamentos e opiniões dos sujeitos investigados. As tentativas de interpretação aludiram a um marco teórico e resultou no estabelecimento de oito categorias, subcategorizadas a seguir:

Tabela 4 - Categorias e subcategorias

Categoria	Subcategoria
Estrutura	Cargo ocupado
	Tempo no órgão
	Volume de recursos
	Importância dos convênios
	Estrutura de trabalho
	Usuários do SICONV
Capacitação dos usuários	Experiência prévia
	Não realização
	Cursos presenciais
	Ferramentas online
	Necessidades atuais

Gerenciamento	Vínculos estratégicos
	Planejamento dos projetos
	Forma de captação
	Controle
	Comunicação
	Auxílio
	Padronização dos processos
	Dificuldades do processo
	Apoio a municípios
Credenciamento e Cadastramento	Período de realização
	Unidade cadastradora
	Definição do responsável
	Definição dos perfis
	Compartilhamento
	Atualização de dados
Propostas de convênio	Monitoramento de oportunidades
	Seleção
	Programas e planos de trabalho
	Cronogramas e planos de aplicação
	Envio de propostas
	Monitoramento de pareceres
	Status dos convênios
Execução	Documentação necessária
	Padronização de relatórios
	Controle paralelo
	Contrapartida
	Licitação
	Registro de documentos
	Pagamento de fornecedores
Prestação de contas	Realização
	Responsabilidade
	Não aprovação
	Devolução de recursos
	Avaliação posterior
Articulação	Contato com a gerência de captação de recursos
	Importância de uma estrutura central
	Contato com a secretaria de articulação nacional

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A análise de conteúdo na íntegra encontra-se no APÊNDICE B deste trabalho.

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A seguir é apresentada a análise do trabalho. Nesse diagnóstico, são expostos os principais relatos e achados da pesquisa, culminando com a análise dos resultados à luz do referencial teórico.

4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO ESTRUTURA

A categoria estrutura está dividida em seis subcategorias. São elas: cargo ocupado, tempo no órgão, volume de recursos, importância dos convênios, estrutura de trabalho e usuários do SICONV. Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 5 - Categoria Estrutura

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Estrutura	Cargo ocupado	11	3
	Tempo no órgão	12	4
	Volume de recursos	13	5
	Importância dos convênios	14	6
	Estrutura de trabalho	15	8;9;10
	Usuários do SICONV	16	11-20

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.1.1 Subcategoria cargo ocupado

Ao serem questionados sobre o **cargo que ocupam** na secretaria, quatro entrevistados relataram ocupar cargos de gerência, sendo que desses, três são gerentes de projetos. Um entrevistado é coordenador de convênios, um é supervisor de gestão e infraestrutura e outro é assistente de gerência. Nota-se que em três secretarias, os gestores dos projetos possuem cargos cujas atribuições não comumente englobam a gestão de projetos:

“Analista técnico em gestão de desenvolvimento sustentável”. (11.E4);

“Sou digitadora, sou terceirizada”. (11.E7);

“Professora”. (11.E8);

4.1.2 Subcategoria tempo no órgão

Em relação ao **tempo que estão** nos órgãos, as respostas dos entrevistados diferenciam-se bastante. O tempo mínimo relatado foi de dois anos e maior tempo foi de trinta e três anos. A média de tempo no órgão dos entrevistados foi de 11 anos, que pode ser considerada alta para as empresas particulares, mas compatível com as características do serviço público.

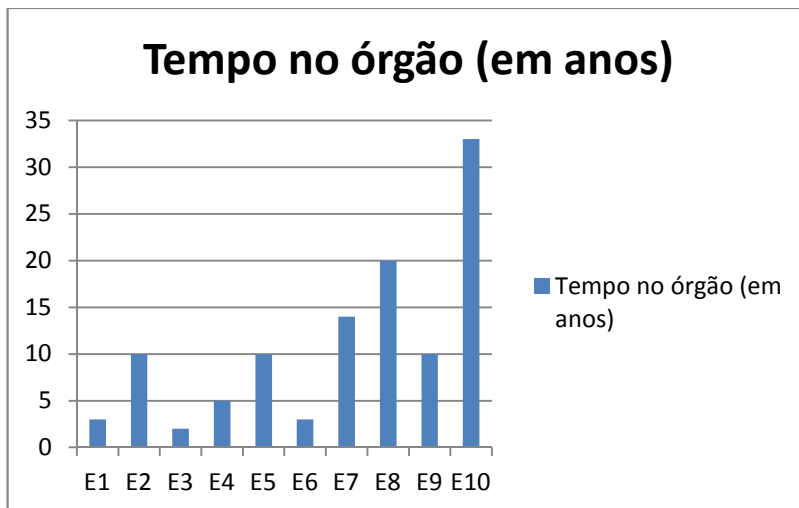


Figura 6 - Tempo no órgão

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.1.3 Subcategoria volume de recursos

No que diz respeito ao **volume de recursos** movimentado anualmente com os convênios do SICONV, sete secretarias possuíam essa informação. Os valores foram bastante distintos. Enquanto que em algumas secretarias os convênios são operados na base dos milhões, em outras eles não ultrapassam as centenas de milhares. Os casos mais discrepantes são a Secretaria de Segurança Pública (E1), com maior volume, e Secretaria da Infraestrutura (E10), com menor volume:

“Com base no último ano são onze milhões”. (13.E1);
 “Nesse ano noventa mil”. (13.E10);

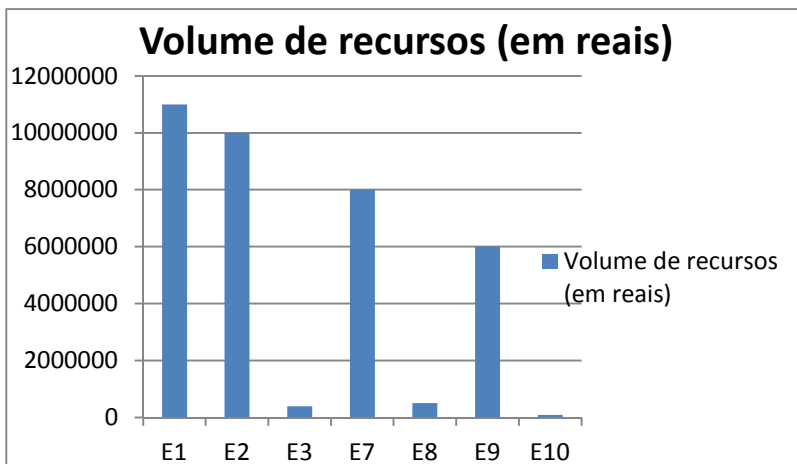


Figura 7 - Volume de recursos

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.1.4 Subcategoria importância dos convênios

A **importância dos convênios** para as secretarias mostrou-se uma unanimidade. Todos os entrevistados concordaram que os convênios têm grande valor para os órgãos. Os convênios são vistos como uma “fonte alternativa” de recursos para a realização dos objetivos das instituições:

“É importante, pois é uma fonte de captação de recursos do Ministério da Saúde. Diferente das normais, que eles passam mês a mês. Dá pra fazer vários programas pra áreas diferentes”. (14.E5);

“Na realidade é uma outra fonte de recursos pra gente. Existem os fundo daqui, estaduais, que é o Funturismo, Funcultural e o de esporte, só que acredito que é interessante porque existe muita verba de outras fontes de recursos; no caso a gente busca recursos federais, que é um recurso garantido, em lei, e que pode trazer benefícios para o estado no caso, acho importante por isso”. (14.E9).

Além disso, em algumas secretarias, também existe a ideia que os convênios podem servir para padronizar as políticas públicas:

“A importância dos convênios é extrema, porque faz com que o estado fique em sintonia com as políticas do Brasil, em termos de segurança pública”. (14.E1);

Entretanto um dos entrevistados fez críticas a essa fonte de recursos. Ele acredita que os convênios também tem um lado negativo, que é criar uma dependência por parte do conveniente:

“Muitas vezes, que é o caso de muitos estados que a gente conhece, ele torna uma relação de dependência, do estado estar esperando que vá abrir, ou que está disponível um recurso através do convênio pra ele obter acesso aquele dinheiro, aí faz muitas vezes com que aquela programação de ter mais recurso disponível dentro do teu próprio orçamento fique em segundo plano, pensando sempre que a união vá fazer isso por ti”. (14.E1);

Um outro entrevistado também fez ponderações sobre os convênios. Apesar de acreditar que é uma ótima fonte de recursos, ele acredita que sua secretaria não deveria realizar esse tipo de captação:

“No meu entendimento a gente nem deveria trabalhar com convênios aqui dentro. Por quê? Primeiro porque a gente não tem uma estrutura específica pra realização desse tipo de atividade, e outra, como a gente é uma Secretaria meio, a gente não lida diretamente com o público, então eu entendo que existem outras Secretarias que poderiam absorver os convênios”. (14.E3).

4.1.5 Subcategoria estrutura de trabalho

Em relação à **estrutura de trabalho** que possuem para operar o SICONV e outros projetos, os entrevistados descreveram suas situações de trabalho. Pode-se perceber basicamente dois tipos de estrutura de trabalho. A primeira é uma estrutura formal para trabalhar com projetos, com gerências específicas para a condução dos mesmos, que fazem um trabalho de monitoramento de oportunidades e controle das fases do convênio, além de apoio as áreas executoras do projeto. Cinco secretarias possuem este tipo de estrutura:

“Nós somos a gerência de convênios. Eu faço essa capacitação dos outros usuários. Então a gerência de convênios fiscaliza, vê as aberturas dos programas, encaminha pra unidade específica, pra realização do projeto, pra ver se há interesse, cadastra junto ao SICONV ou ao Fundo Nacional de Saúde, e faz todo o

acompanhamento, até o recebimento do recurso. Aí vem o recurso, abre o processo licitatório. A gente faz o acompanhamento financeiro”. (15.E5);

“Aqui somos a área de projetos especiais. As gerências nos encaminham alguns projetos, quando querem captar algum recurso federal e nós damos aquela formatação, que agora com o SICONV, passou a exigir. Também fazemos o monitoramento de oportunidades. Trabalhamos em conjunto com as gerências executoras”. (15.E2);

O segundo tipo de estrutura apresentada nos relatos é aquela onde não existe uma área particular para trabalhar com projetos. Os setores funcionais de cada órgão fazem a gestão total dos projetos que tem interesse. Cinco secretarias trabalham com esse tipo de estrutura:

“Aqui na secretaria não tem nenhuma gerência específica para projetos. A secretaria é dividida em áreas, tem o gabinete do secretário e algumas diretorias, de cada diretoria tem algumas gerências, e cada um fica por si, cada um vai trabalhar com projetos dentro da sua área. A minha área é a única que possui projeto no SICONV e nossa estrutura é a mesma para outros projetos”. (15.E4);

Em duas dessas secretarias, que operam os projetos e convênios sem uma área específica, os entrevistados relataram necessidade de melhorar a estrutura:

“Poderia ter uma gerência ou talvez até uma diretoria em cada Secretaria do governo que ficasse ligada diretamente a cuidar dos projetos, com pessoas que fossem familiarizadas com isso”. (15.E4);

“Acho que a secretaria poderia criar um setor só pra trabalhar com projetos com o SICONV. Inclusive eu cadastrei o pessoal do convênio e falei: fica de olha, vê se não tem nada de bom pra Educação. Aí não sei se eles olham, não sei se eles verificam né, mas como eu te disse, demanda certo trabalho”. (15.E8).

4.1.6 Subcategoria usuários do SICONV

A última subcategoria abordada foram os **usuários do SICONV** nas secretarias. Em relação às pessoas que utilizam o sistema, cinco entrevistados relataram casos similares em suas secretarias. Nestes órgãos existe uma gerência que é responsável pelos projetos, com poucos usuários cadastrados no sistema (variam de 2 a 4 servidores) e na sua grande maioria são funcionários efetivos. Também são cadastrados usuários das áreas de licitação e financeira:

“Na minha gerência três pessoas que estão cadastradas e trabalham com o SICONV. Dois efetivos e eu sou comissionada. A licitação e o financeiro também tem pessoas cadastradas”. (16.E9);

Entretanto em duas secretarias existe apenas um responsável por operar todos os processos do SICONV:

“Eu só o único que está trabalhando com o SICONV e o único cadastrado”. (16.E4).

4.1.7 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão estrutura:

Tabela 6 - Síntese Estrutura

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
Estrutura	Cargo ocupado	<ul style="list-style-type: none"> Os cargos variam bastante.
	Tempo no órgão	<ul style="list-style-type: none"> Funcionários mais novos ou com grande tempo de casa operam o SICONV.
	Volume de recursos	<ul style="list-style-type: none"> De valores relativamente baixos (90 mil/ano) a grandes vultos de dinheiro (11 milhões/ano).
	Importância dos convênios	<ul style="list-style-type: none"> SICONV visto como uma importante “fonte alternativa” de recursos; Grande oportunidade: bastante recurso e contrapartida pequena. Gera sintonia com as demais políticas públicas empregadas no país; Possível relação de dependência; Não deve ser operada em secretaria meio.
	Estrutura de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> As gerências de projetos fazem o monitoramento dos processos do SICONV e auxiliam outras áreas, setores e executoras;

		<ul style="list-style-type: none"> • Em metade das secretarias existe uma gerência para trabalhar com projetos; • Na outra metade das secretarias se “abraça” o projeto e o toca do início ao fim. • Aham importante uma estrutura central para buscar mais oportunidades;
	Usuários do SICONV	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas pessoas operando o SICONV nas secretarias; • Maioria dos usuários são efetivos, mas existem casos de comissionados e até terceirizados; • Participação efetiva dos setores financeiro e de licitação na operação da maioria das secretarias.

Fonte: Elaborada pela autora (2014)

A importância de uma estrutura definida é relatada por Moraes (2005). Segundo o autor, para que um projeto seja bem sucedido é importante definir uma estrutura formal para os indivíduos envolvidos. Esta providência faz com que as pessoas tenham claro entendimento das suas responsabilidades e autoridades que têm para realizar as atividades do projeto.

Para Kerzner (2006), tamanho do projeto, duração do projeto, experiência da organização no gerenciamento de projetos, filosofia da alta gestão da empresa quanto ao gerenciamento de projetos, localização física do projeto, recursos disponíveis e aspectos específicos do projeto são fatores que influenciam na escolha da estrutura organizacional adequada. A combinação desses fatores com as necessidades impostas pelas atividades a serem executadas irão determinar o tipo de estrutura organizacional a ser implantada.

Kerzner (2006) ainda apontou diferentes tipos de estrutura de gerenciamento de projetos, em um contínuo no qual em um extremo está a organização funcional e no outro extremo encontra-se a organização por projeto: a estrutura funcional, a estrutura matricial e a estrutura projetizada.

Observa-se que a Secretaria da Casa Civil (E3), Secretaria do Desenvolvimento Sustentável (E4), Secretaria da Assistência Social (E7) e Secretaria da Educação (E8) possuem uma estrutura funcional para gerenciar seus projetos. Essa estrutura é caracterizada pela presença hierárquica funcional na organização, onde os projetos são conduzidos por equipes pertencentes a cada departamento e suas responsabilidades são limitadas às fronteiras de seu cargo.

Pode-se considerar que a Secretaria da Segurança Pública (E1), Secretaria da Agricultura e Pesca (E2), Secretaria da Saúde (E5) e Secretaria da Cultura e Turismo (E9) se encaixam na estrutura matricial. Nessa estrutura, em paralelo à estrutura funcional são criados grupos de projetos sob responsabilidade dos gerentes de projetos. Ela é um misto entre a estrutura funcional e a estrutura projetizada.

Ressalta-se que as secretarias que mais possuem convênios e volume de recursos – Secretaria da Segurança Pública (E1) e Secretaria da Agricultura e Pesca (E2), Secretaria da Saúde e Secretaria da Cultura e Turismo (E9) – são as mais estruturadas para projetos. Isso vai de acordo com as ideias de Vargas que relata que:

“As estruturas organizacionais refletem diretamente os projetos por elas gerenciados, uma vez que a importância dada ao assunto do projeto, a disponibilidade dos envolvidos e o interesse da organização são influenciados diretamente pela natureza da estrutura organizacional adotada pela empresa”. (VARGAS, 1998, p. 94).

4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO CAPACITAÇÃO

A categoria capacitação foi dividida em cinco subcategorias. São elas: experiência prévia, não realização, cursos presenciais, ferramentas online e necessidades atuais. Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 7 - Categoria Capacitação

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Capacitação	Experiência prévia	21	21, 22
	Não realização	22	23
	Cursos presenciais	23	23
	Ferramentas online	24	24, 25
	Necessidades atuais	25	26

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.2.1 Subcategoria experiência

Em relação à **experiência** prévia dos gestores e equipe de projetos com convênios, projetos ou o próprio SICONV antes da atividade que exercem atualmente, a maioria dos entrevistados relatou alguma experiência básica, que se limita a elaboração e realização de outros projetos ou convênios nos próprios órgãos:

“A gente já tinha esse convênio anterior antes do SICONV, então a gente já tinha prática de desenvolver termo de referência, a parte técnica”.(21.E4);

Entretanto em duas secretarias foi apontada uma realidade oposta a da maioria, onde não existia nenhum tipo de contato com a área de convênio e projetos antes das atribuições atuais:

“A nova servidora que está trabalhando com o SICONV não tinha nenhuma experiência”. (21.E8);

Cabe ressaltar que em duas oportunidades os entrevistados revelaram importantes experiências prévias. Em um dos episódios o entrevistado foi trazido para o órgão por sua experiência técnica e densa com projetos e no outro caso o entrevistado relatou ser um dos cocriadores do sistema que deu origem ao SICONV:

“Eu trabalhava com convênios no Ministério da Saúde. O SICONV é baseado num sistema que já tinha lá no ministério que eu ajudei a criar, a lógica é a mesma”. (21.E5);

4.2.2 Subcategoria ausência de treinamento

No que diz respeito à total **ausência de treinamento**, foi narrada apenas uma experiência entre os entrevistados:

“Nunca fiz nenhum treinamento. Eu aprendi sozinha, utilizando”. (22.E7).

4.2.3 Subcategoria cursos presenciais

No que tange a participação em **cursos presenciais**, nove dos dez entrevistados relataram terem participado de pelo menos um. Cinco entrevistados realizaram o mesmo tipo de curso, ofertado eventualmente pela Secretaria da Fazenda:

“Sobre o SICONV eu capacitei através de cursos gratuitos, até porque a Secretaria não tinha condições de pagar. E eu consegui através da Secretaria da Fazenda, através da Simone. Umás trinta horas de curso”. (23.E6).

Dois respondentes realizaram um curso oferecido por outro órgão governamental:

“Pelo concedente, pelo INEP só. A carga horária foram de quatro ou cinco horas ao menos. Porque eles todos os anos pedem pra gente ir, esclarecer dúvidas, colocar problemas, as evoluções que tão correndo, ele é parceiro mesmo”. (23.E8)

Vale observar que apenas um único entrevistado realizou o curso em uma instituição privada:

“No final do ano passado eu fiz um curso do SICONV, foi o único, por necessidade. Era uma demanda que eu já havia dizendo que era necessária pra eu conseguir mexer no projeto. Então surgiu um por e-mail, de uma instituição privada que tava com o curso aberto”. (23.E4).

Apesar de serem vistos como “bons para iniciar” pelos entrevistados, os cursos frequentemente sofrem a queixa de serem muito teóricos e pouco práticos para a utilização posterior, além de terem uma duração muito curta. Além disso, os treinamentos acabam repetindo o conteúdo e não trazendo nada de novo aos alunos:

“Depois até surgiram outros, mas era a mesma coisa que nós já havíamos feito”. (23.E6).

É importante ressaltar que a Secretaria de Segurança Pública (E1) relata um quadro completamente diferente das demais, onde os cursos são realizados com uma frequência muito maior sendo que foram realizados dois em 2011, três em 2012, também quatro em 2013 e mais um no ano de 2014. Observa-se também que esse tipo de treinamento é visto como prioridade pela alta gestão do órgão:

“Já fizemos bastante, ainda tem mais uns dois que a gente vai fazer esse ano. A diretora me deu carta branca pra buscar esses novos cursos”. (23.E1).

4.2.4 Subcategoria ferramentas online

Quanto às **ferramentas online** que o SICONV oferece para a capacitação dos usuários, sete entrevistados disseram achar os manuais úteis e que os utilizam de maneira frequente:

“Tudo isso a gente tem imprimido, tá na mesa pra gente consultar. A gente deixa impresso em cima da mesa, pra quando precisar, inclusive a gente colocou passo a passo aquele manual ali ó”. (24.E8).

Entretanto as outras três secretarias não fazem seu uso tão comumente:

“Utilizamos muito pouco”. (24.E6).

Sobre os simuladores interativos presentes no site do SICONV a resposta é unânime: nunca utilizaram. Além disso, alguns entrevistados demonstraram até desconhecimento sobre a existência da ferramenta:

“Não. Tem isso ali?”. (25.E5).

4.2.5 Subcategoria necessidades atuais

A última subcategoria abordada foram as **necessidades atuais** de capacitação. Em todas as entrevistas esse tema era recorrente e voltava à tona durante outros questionamentos e assuntos abordados. A necessidade de capacitação mostrou-se ampla e urgente para aqueles que utilizam o SICONV nas secretarias. Entretanto alguns empecilhos foram expostos para a realização dos treinamentos como a falta de tempo e de recursos das secretarias para mandarem muitos colaboradores para treinamentos. Além disso, foi bastante citada a necessidade de treinamento para intermediários do processo, como a Caixa Econômica Federal.

As capacitações desejadas mais citadas pelos entrevistados foram respectivamente: elaboração do projeto, prestação de contas e OBTV:

“Elaboração de projetos eu acho importante pra toda a instituição, não só pra essa gerência, porque aqui nós damos suporte pra um novo projeto, mas os executores, às vezes tem bastante ideia,

mas tendo uma noção básica de um projeto já seria importante. E o que nós precisaríamos mais hoje é na área de, onde tá sendo a maior dificuldade está sendo a OBTV e prestação de contas”. (26.E2);

4.2.6 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão capacitação:

Tabela 8 - Síntese Capacitação

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
Capacitação	Experiência prévia	<ul style="list-style-type: none"> • Grande maioria possuía alguma experiência com convênio ou projetos; • Dois entrevistados com experiências ricas;
	Não realização	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas um relato de nenhum treinamento ou capacitação.
	Cursos presenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todos realizaram algum tipo de curso presencial; • Maioria realizou um dos cursos oferecidos pela Secretaria da Fazenda; • Relataram haver pouca demonstração prática nos cursos; • Pouca carga horária; • Secretaria da Segurança Pública mostrou um quadro único, com muitos cursos realizados e onde eles são prioridade.
	Ferramentas online	<ul style="list-style-type: none"> • Sete secretarias utilizam bastante os manuais; • Três não fazem seu uso frequente; • Os simuladores não são utilizados; • Desconhecimento sobre os simuladores.
	Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Todos relataram enorme

	atuais	<p>necessidade de capacitação e treinamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observam a necessidade de treinamento para intermediários (ex. Caixa Econômica Federal); • Existe falta de recursos/tempo para mandarem muitos colaboradores para treinamentos; • Treinamentos mais requisitados: elaboração de projetos, prestação de contas e OBTV.
--	--------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Segundo Amaral (2006) o servidor público e sua capacitação para os desafios contemporâneos é um fator crítico para a melhoria do serviço público. Para que a administração pública brasileira seja, de fato, um dos fatores de riqueza e de vantagem competitiva do Brasil, é imprescindível investir nos servidores.

A mesma autora acredita que mesmo enfrentando limitações para conceder incentivos econômicos, por restrições orçamentárias e por demanda de investimento em outras prioridades de governo, é necessário e possível motivar nossos servidores públicos com outras formas de incentivo. Destaca-se, neste caso, a capacitação permanente dos servidores. (AMARAL, 2006)

Segundo Kerzner (2006) atualmente existem inúmeros programas de educação em gestão em projetos disponíveis para a demanda por conhecimento e capacitação, e é essencial que as organizações que buscam o sucesso incorporem essa qualificação nos seus planos de desenvolvimentos reais e futuros. Para o autor a gestão de projetos moderna exige além de treinamento técnico, a realização de cursos comportamentais.

Percebe-se que a importância dada à política de capacitação dos servidores que trabalham com o SICONV nas secretarias não é compatível com o que foi exposto pelos autores. Os entrevistados expuseram uma grande demanda por mais cursos e treinamentos. A falta de cursos e recursos para capacitação acaba por limitar o potencial dos colaboradores.

4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO GERENCIAMENTO

A categoria gerenciamento foi dividida em nove subcategorias. São elas: vínculos estratégicos, planejamento dos projetos, forma de captação, controle, comunicação, auxílio, padronização dos processos, dificuldades do processo e apoio aos municípios. Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 9 - Categoria Gerenciamento

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Gerenciamento	Vínculos estratégicos	31	27;28
	Planejamento dos projetos	32	29;30
	Forma de captação	33	31;32
	Controle	34	33
	Comunicação	35	34;35
	Auxílio	36	36
	Padronização dos processos	37	37
	Dificuldades do processo	38	38
	Apoio a municípios	39	40

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.3.1 Subcategoria vínculos estratégicos

Em relação aos **vínculos estratégicos** dos convênios realizados com os planos de governo e o planejamento das próprias secretarias apenas duas secretarias relataram não haver essa conexão:

“Não consideramos. Eu acho que o convênio que a gente tem foi mais uma coisa que aconteceu do que uma coisa analisada”. (31.E3);

Os demais entrevistados demonstraram que existe a preocupação com essa vinculação de estratégias em suas secretarias. Busca-se elaborar e realizar projetos que sejam alinhados ao planejamento estratégico das secretarias, levando em consideração as prioridades previamente definidas pelas secretarias e o orçamento programado. Ademais, os entrevistados relataram existir também a vinculação estratégica com o plano de ações do Estado de Santa Catarina e do próprio governo federal, cujas diretrizes de governo já estão instrumentalizadas dentro dos projetos do próprio SICONV.

“Com certeza existem vínculos estratégicos, porque nós trabalhamos de acordo com aquilo que está dentro do próprio orçamento ou o que foi planejado dentro do planejamento da secretaria, isso significa o que tem e o que pode ser feito”. (31.E1);

“Aqui é tudo baseado nas metas do próprio SICONV, ele determina que tem que ser de acordo com as diretrizes do Ministério, então as Diretrizes do Ministério são quase sempre as nossas diretrizes do estado também, então é tudo interligado”.(31. E5).

4.3.2 Subcategoria planejamento dos projetos

Sobre o **planejamento dos projetos**, quatro secretarias relataram que existe uma preocupação com os resultados que o projeto vai gerar além de considerar sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Porém não foi dita a maneira que esse tipo de planejamento dos projetos é estruturado e realizado:

“Ao pensar sobre o projeto nós consideramos os resultados que eles podem trazer, ou pelo menos esperamos que possam trazer”. (32.E2);

Observa-se que essa forma de planejamento prévio em relação aos resultados e sustentabilidade dos projetos não é observada em três secretarias. Nessas secretarias são cadastrados todos os projetos possíveis no sistema, e só depois de aceitos, é realizado algum tipo de reflexão sobre o seu legado. Além disso, ainda existiu um caso onde ocorreu a imposição de um superior para realizar o projeto imediatamente, sendo inviável um planejamento sobre o mesmo:

“Veio a demanda do secretário pra gente fazer, então a gente não chegou a pensar o que seria de produto deste convênio”. (32.E3);

4.3.3 Subcategoria forma de captação

No que tange a **forma de captação** dos recursos pelas secretarias, o que mais ocorre é a “captação oportunista”, isto é, com a fonte de recursos disponível é elaborado o projeto. Em algumas secretarias acredita-se que essa é a melhor forma de captação, haja vista que poupa um possível retrabalho na adaptação dos projetos.

“A gente ficou sabendo que tinha recursos e foi atrás de fazer o projeto”. (33.E7).

Entretanto em duas secretarias ocorre o processo contrário, o projeto, ou pelo menos um delineamento deste já existe e posteriormente busca-se a fonte de recursos:

“Temos o projeto pronto e adaptamos ele ao que é aberto pelo ministério”. (33.E5).

Apenas uma secretaria relatou realizar as duas formas de captação, elaborando anteriormente ou posteriormente o projeto em relação à abertura da oportunidade:

“Aqui a ordem da captação varia. De 2010 pra cá, nós fizemos alguns projetos de proposta voluntária, alguns conseguimos, mas a maioria não conseguimos acabar. Em 2013, foi um caso a parte porque teve muita emenda parlamentar, ou seja, o recurso já estava disponível e nós tivemos que fazer o projeto, foi diferente, foi inverso, mas mesmo assim tem alguns setores que a gente ainda coloca o projeto como proposta voluntária”. (33.E2).

Em algumas secretarias foi relatada a importância e o desejo de existir uma elaboração constante de projetos, que fossem projetos de prioridade para as secretarias, para submeter em curto prazo como propostas voluntárias:

“Deveria existir dentro da Secretaria projetos antecipados. Às vezes não ganha um ano, mas se encaminhar bem feitinho pras áreas específicas em Brasília pode conseguir alguma coisa”. (33.E5).

4.3.4 Subcategoria controle

Sobre como é feito **controle** das tarefas do SICONV, as formas são variadas para cada secretaria. Uma secretaria realiza o controle por meio de processos interno, que são encaminhados às áreas interessadas quando existe alguma irregularidade ou apontamento, para que a situação seja regularizada. Em duas secretarias o controle é mais comumente realizado por meio de reuniões entre a equipe responsável por tocar o projeto, onde são definidas a distribuição dos trabalhos e é realizado o monitoramento das tarefas enquanto estão sendo executadas. Em outras três secretarias o controle é individual, isto é, a pessoa que realiza determinado processo ou é responsável por um projeto inteiro que monitora suas próprias tarefas:

“Na realidade quando existe um programa aberto e o Secretário solicita a inserção de proposta, cada um é pelo responsável

pelo tal projeto. Quem cadastra fica responsável pelo projeto até o fim e controla suas tarefas". (34.E9);

4.3.5 Subcategoria comunicação

Ao serem questionados sobre a **comunicação** comumente realizada entre os envolvidos no convênio, os relatos foram diversos. Enquanto que em algumas secretarias busca-se uma configuração mais formal de comunicação, em outras, o tipo de comunicação varia de acordo com a necessidade e urgência da situação:

"Com os demais setores eu faço sempre por comunicação interna, documento que tramita internamente, de forma oficial. Essa preocupação a gente tem porque todos os setores, principalmente o jurídico, tenha conhecimento que precisa ser corrigido alguma coisa". (35.E2);

"Depende da necessidade a comunicação é formal, informal, por email ou por ofício". (35.E6).

4.3.6 Subcategoria auxílio

Quando questionados a quem recorrem quando necessitam de **auxílio** no processo, os mais citados foram os ministérios responsáveis pelos convênios e o SERPRO:

"A gente liga pro nosso concedente ou pro 0800 do SERPRO". (36.E8);

"Quando eu tenho dúvida, eu ligo pro Ministério do Turismo, porque a gente lida mais com o Ministério do Turismo mesmo". (36.E9);

A Secretaria de Articulação Nacional e a Gerência de Captação de Recursos também foram lembradas.

4.3.7 Subcategoria padronização dos processos

Em relação à **padronização dos processos** relacionados ao SICONV nas secretarias, todos os entrevistados expuseram a necessidade de uniformização. Eles acreditam que uma metodologia estruturada, pode facilitar todo o trabalho ao agilizar os procedimentos e possibilitar que novas pessoas possam operar mais facilmente o sistema. Em algumas secretarias, ferramentas que propõe a padronização dos

processos já são utilizadas. Fluxogramas de tarefas, planilhas e formulários foram os mais lembrados:

“Tem necessidade de padronização, tem não só aqui, mas em todos os lugares. Por mais que a gente tenha os formulários padronizados, o Leandro até criou uma planilha com algumas orientações interessantes, e essas são as informações que nós precisamos”. (37.E1);

4.3.8 Subcategoria dificuldades do processo

Questionados sobre as **principais dificuldades** que passam durante todo o processo os entrevistados comentaram que sentem mais problemas com a realização da prestação de contas (quatro entrevistados) e a execução do projeto (dois entrevistados). A dificuldade na etapa da prestação de contas pode ser explicada pela necessidade de grande documentação comprobatória e problemas ocorridos durante a execução do convênio. Além de ser uma etapa complexa, a execução também pode retratar problemas advindos de um planejamento mal elaborado. Ademais, também foram elencados problemas com documentação, prazos curtos para celebrar os convênios e falta de comunicação com intermediários.

“Nosso maior problema foi de falta de comunicação com a Caixa, por falta de orientação, que gerou atraso”. (38.E4).

4.3.9 Subcategoria apoio aos municípios

Em relação à busca de **apoio** pelos municípios em relação ao SICONV, sete secretarias relataram já terem sido procuradas. Contaram ter oferecido ajuda no que necessário e auxílio sobre o que tinham conhecimento. Todos mostraram estar abertos a esse tipo de abordagem:

“A gente tem esse trabalho também, que é apoiar quem procura, a gente sempre dá um jeito. Constantemente vêm municípios, independente de partidos, a gente vai aprendendo da mesma forma e a intenção é o Poder Público, nós estamos no Poder Público, então tem que acontecer”. (39.E1);

4.3.10 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão gerenciamento:

Tabela 10 - Síntese Gerenciamento

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
Gerenciamento	Vínculos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Grande maioria dos entrevistados observam e buscam esse vínculo.
	Planejamento dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> Metade das secretarias consideram os resultados esperados e a sustentabilidade antes de enviar o projeto.
	Forma de captação	<ul style="list-style-type: none"> O que mais ocorre é a “captação oportunista”; Alguns “adaptam” pré-projetos.
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> Controle individual, por reuniões e processo interno.
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Varia bastante: formal, informal, por email.
	Auxílio	<ul style="list-style-type: none"> Os ministérios responsáveis pelos convênios e o SERPRO são os mais procurados quando as secretarias necessitam de auxílio; Outros citados: Secretaria da Fazenda, Secretaria de Articulação Nacional.
	Padronização dos processos	<ul style="list-style-type: none"> Todos os entrevistados acreditam que existe necessidade; Duas secretarias já começaram; Ferramentas: formulários, planilhas e fluxograma.
	Dificuldades do processo	<ul style="list-style-type: none"> As dificuldades mais citadas foram: prestação de contas e execução; Outras: falta de experiência e

		falta de comunicação.
	Apoio a municípios	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria das secretarias já foi procurada por municípios; • Tentaram ajudar.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Para Kerzner (2006) as organizações que obtiveram maior sucesso com a Gestão de Projetos chegaram a esse resultado considerando o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é examinado pela maioria das secretarias no gerenciamento dos projetos. Os órgãos relataram que observam e buscam o vínculo estratégico dos projetos junto às políticas e programas praticadas no órgão e junto aos planos de governo estadual e federal na elaboração dos projetos.

Para Kerzner (2006, p.178) “A fase de planejamento é a mais importante de qualquer tipo de projeto. Em teoria, o planejamento adequado é garantia do sucesso de um projeto”.

Observa-se que apenas metade das secretarias realiza algum tipo de planejamento do projeto, considerando os resultados esperados e a sustentabilidade ao planejar o projeto.

Para Valle *et al* (2007) o papel da comunicação, no contexto das equipes de projetos, é fundamental para o sucesso dos empreendimentos desenvolvidos, o qual se consubstancia na maior aproximação entre aquilo que foi planejado e aquilo que se obtém quando da execução do projeto em si. Uma prova disso está no fato de que a falta de comunicação, ou a inadequação da mesma, ocupa a segunda posição na lista dos problemas mais citados pelas empresas brasileiras no que tange ao gerenciamento de projetos.

O PMI (2008) explica que uma comunicação ineficaz e ineficiente pode causar problemas ao projeto, como: atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para o público incorreto ou falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias.

Nas secretarias estaduais a comunicação entre os envolvidos no projeto é realizada de forma variada. Ela pode ser formal, informal, por email. O que influencia no tipo de comunicação segundo os entrevistados é a urgência e a necessidade.

4.4 ANÁLISE DO CREDENCIAMENTO E CADASTRAMENTO

A categoria credenciamento e cadastramento foi dividida em seis subcategorias. São elas: período de realização, unidade cadastradora, definição do responsável, definição dos perfis, compartilhamento e atualização de dados. Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 11 - Categoria Credenciamento e Cadastramento

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Credenciamento e cadastramento	Período de realização	41	43;44;45;48;49
	Unidade Cadastradora	42	46;47
	Definição do responsável	43	50
	Definição dos perfis	44	51;52;53
	Compartilhamento	45	68;69;70
	Atualização de dados	46	71-74

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.4.1 Subcategoria período de realização

Em relação ao **período de realização** do cadastro junto ao SICONV, as primeiras secretarias a se cadastrarem o fizeram em Outubro de 2009 e última em Junho de 2013. Observa-se que as secretarias que estão mais tempo cadastradas (Secretaria da Segurança Pública e Secretaria da Agricultura e Pesca) são a que possuem maior volume de convênios e uma estrutura de trabalho organizada.

4.4.2 Subcategoria unidade cadastradora

Em relação a que unidade cadastradora que as secretarias estão vinculadas, foram relatadas quatro instituições diferentes:

“*Superintendência Federal de Agricultura, Pesca e Abastecimento*”. E2;E3;E4;E5

“*Coordenadoria Geral de Convênios*”. (42.E1;E8;E10);

“*Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina*”. (42.E7;E9);

“*Superintendência Regional em Santa Catarina*”. (42.E6);

4.4.3 Subcategoria definição do responsável

No que tange a **definição do responsável** pelas secretarias junto ao SICONV, todos os entrevistados relataram que essa escolha é completamente baseada no aspecto político e que são os secretários dos órgãos estaduais os registrados como responsáveis. Ainda, quando ocorre alteração do secretário, acontece imediatamente a atualização do responsável.

4.4.4 Subcategoria definição dos perfis

Sobre como é realizada a **definição dos perfis** dos usuários no SICONV, comentou-se que existia um conhecimento básico sobre os perfis nas secretarias. Em alguns casos esse conhecimento foi suficiente para escolha dos papéis. Muitas secretarias disseram “testar” os perfis, e realizar as devidas modificações quando necessário. A escolha de quem teria qual perfil foi relacionada às funções que cada um já realizava nos projetos. Duas secretarias relataram pedir auxílio de outros órgãos – Gerência de Captação de Recursos e órgão concedente – para conseguir definir seus perfis:

“A gente que faz. Quem nos orientou foi uma senhora lá do INCRA, onde a gente cadastrou a Secretaria. E também depois eu fui na “tentativa e acerto”, principalmente o pessoal do financeiro”. (44.E6);

4.4.5 Subcategoria compartilhamento

No que diz respeito ao compartilhamento de senhas e funções pelos usuários do SICONV, cinco secretarias relataram não haver essa prática atualmente, embora já tenha ocorrido em algum momento da gestão de projetos junto ao SICONV:

“Existiu o compartilhamento de senha no começo, agora não mais”. (45.E4).

Entretanto em quatro secretarias essa prática foi relatada. Em um dos casos ela ocorre, pois a pessoa que realmente opera o SICONV é uma funcionária terceirizada e portanto não pode estar cadastrada no sistema. Nas demais secretarias que realizam esse compartilhamento, foi apontada a necessidade de agilizar o processo, que muitas vezes ficava parado pela ausência de usuários:

“Eu até tenho a senha do secretário, para dar andamento, pra não ficar pedindo “pelo amor de Deus”.” (45.E8).

4.4.6 Subcategoria atualização de dados

A última subcategoria examinada foi a **atualização de dados** das secretarias. Sete secretarias disseram realizar essa função quando imprescindível, isto é, quando ocorre a mudança de secretário, alteração de alguma informação da secretaria, entrada ou saída de algum usuário do sistema:

Um dos entrevistados relatou não saber como fazer a atualização dos dados de sua secretaria e que o trabalho é feito por outro órgão:

“A Simone (Secretaria da Fazenda) que atualiza pra gente”. (46.E4).

4.4.7 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão credenciamento e cadastramento:

Tabela 12 - Síntese Credenciamento e Cadastramento

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
Credenciamento e cadastramento	Período de realização	<ul style="list-style-type: none"> • Varia de Outubro de 2009 à Junho de 2013.
	Unidade Cadastradora	<ul style="list-style-type: none"> • Quatro unidades diferentes.
	Definição do responsável	<ul style="list-style-type: none"> • Em todas as secretarias o responsável é o secretário; • Razões políticas.
	Definição dos perfis	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria possuía conhecimento básico; • Pediram orientação para outros órgãos; • Muitas secretarias “testaram”.
	Compartilhamento	<ul style="list-style-type: none"> • Em metade das secretarias não é feito o

		compartilhamento de senhas e funções; <ul style="list-style-type: none"> • As secretarias que fazem relatam haver necessidade de “andar” com o processo.
	Atualização de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria das secretarias faz quando necessário; • Uma secretaria nunca fez, é feito pela Secretaria da Fazenda

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Segundo Brasil (2008b) o credenciamento é o procedimento realizado uma única vez, diretamente no Portal dos Convênios – SICONV. No ato do credenciamento do proponente, é definido um responsável pela administração dos dados da entidade junto ao SICONV (geralmente o Governador ou Secretario de Estado, Prefeito ou Secretario Municipal) e somente a este cadastrado é dada a opção de incluir novos membros no Sistema,

Já o cadastramento consiste na validação dos dados incluídos no credenciamento. Ele pode ser realizado em qualquer Órgão ou Entidade concedente, ou não, que seja Unidade Cadastradora de proponente. (BRASIL, 2008b)

Ambos os procedimentos (credenciamento e cadastramento) foram realizados com sucesso pelas Secretarias de Estado junto ao SICONV e às Unidades Cadastradoras. Foram escolhidos como responsáveis os Secretários de Estado, como sugerido pelo próprio Portal dos Convênios.

Para Moraes (2005) o administrador ou gerente do projeto é responsável pela qualidade dos produtos do projeto e pela sua conclusão com sucesso. Suas responsabilidades incluem a elaboração do plano do projeto, a execução das atividades planejadas e o término no prazo, dentro do orçamento e dos níveis de qualidade aceitáveis.

Já a equipe do projeto é liderada pelo gerente e trabalha para realizar as atividades previstas no plano do projeto. É desejável que a equipe seja formada por pessoas ligadas às áreas que serão afetadas pela execução ou pelo produto do projeto. A seleção de pessoas com o conhecimento e habilidades necessárias para a execução das atividades é

vital para o sucesso do projeto. Os conhecimentos e habilidades necessárias devem ser claramente definidas pelo gerente do projeto. (MORAES, 2005)

É possível observar que a estima dada pelo autor a escolha do papel do gerente de projetos e de sua equipe não é compatível com o que ocorre nas Secretarias de Estado. Grande parte das secretarias possui apenas conhecimento básico sobre os usuários do sistema, e muitas realizam testes para definir os perfis. Pelo que foi relatado, em algumas situações tanto a escolha do gerente do projeto como da equipe do projeto não é baseada nas habilidades e conhecimento, e sim na disponibilidade dos servidores.

4.5 ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE CONVÊNIO

A categoria propostas de convênio foi dividida em sete subcategorias. São elas: monitoramento de oportunidades, seleção, programas e planos de trabalho, cronogramas e planos de aplicação, envio de propostas, monitoramento de pareceres e status dos convênios. Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 13 - Categoria Propostas de Convênio

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Propostas de convênio	Monitoramento de oportunidades	51	75;76
	Seleção	52	77;78
	Programas e planos de trabalho	53	79-85
	Cronogramas e planos de aplicação	54	86-90
	Envio de propostas	55	91;92
	Monitoramento de pareceres	56	96
	Status dos convênios	57	41;42;97;98;99

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.5.1 Subcategoria monitoramento de oportunidades

Ao serem questionados sobre como é realizado o **monitoramento de oportunidades** de novos projetos por suas secretarias, quatro secretarias relataram não realizar essa prática. Os convênios que elas possuem atualmente foram apresentados pelas concedentes por fora do sistema e atualmente não estão buscando novos convênios. As outras seis secretarias falaram como realizam o monitoramento de oportunidades frequentemente, através do site do próprio SICONV, de ofício das concedentes e do comunicado de propostas abertas eventualmente encaminhado pela Secretaria da Fazenda:

“Eu estou utilizando aquela relação que a Simone passa, um catálogo de programas que estão abertos, aí eu repasso pras diretorias da Secretaria, informando as que estão abertas, caso eles interesse em propor algum projeto, apresentar algum projeto, que nos procurem pra gente realmente ir atrás e às vezes, se o secretário tem interesse em buscar recurso pra alguma área específica, a gente faz uma consulta, vê se tem disponibilidade”. (51.E2);

4.5.2 Subcategoria seleção

No que tange o método de **seleção** de projetos, as secretarias relataram casos similares. É solicitado o aval do secretário para propor o projeto e é verificado se há interesse na área do convênio:

“Se tiver o ok do secretário a gente manda pra área responsável pra ver se tem interesse”. (52.E6);

A responsabilidade final de seleção é dos secretários nos órgãos. Em um dos casos, nem existia interesse da área gestora do projeto, mas foi imposto por questões políticas:

“O secretário definiu que devíamos fazer esse convênio, a meu contragosto”. (52.E3);

4.5.3 Subcategoria programas e planos de trabalho

Em relação à elaboração de **programas e planos de trabalho**, as secretarias relataram metodologias diferentes. Dois entrevistados utilizam as informações e banco de dados do próprio SICONV para preparar essa tarefa. Outros dois entrevistados disseram que essa

responsabilidade é da área fim do convênio. Em outras três secretarias, o conhecimento para a elaboração de programas e planos de trabalho advém da realização de projetos antigos. A Secretaria Segurança Pública (E1) realiza reuniões entre todos os interessados além de dados das instituições para preparar os planos de trabalho e programas:

“Toda vez que a gente tá elaborando a proposta, são feitas várias reuniões, uma equipe multi disciplinar, da Polícia Militar, da Polícia Civil, do Instituto Geral de Perícias e do Corpo de Bombeiros. Então no meio dessa discussão toda se elabora os programas e planos de trabalho. E se utiliza também como fonte de dados, da própria diretoria de inteligência, na Secretaria, e o serviço de inteligência de cada uma das instituições”. (53.E1);

Dois entrevistados relataram a contratação, ou vontade de contratação de consultoria especializada para elaborar os programas e planos de trabalho:

“Já houve consultoria quando precisa do plano da matriz que depende tá, existem empresas que fazem consultoria pra nós, mas depende muito do convênio isso, quando a infraestrutura exige algo muito mais técnico, tipo uma sinalização turística”. (53.E9).

4.5.4 Subcategoria cronogramas e planos de aplicação

Ao serem questionados sobre a elaboração de **cronogramas e planos de aplicação**, quatro entrevistados contaram que realizam sozinhos essa tarefa em seu setor ou secretaria. O conhecimento para realizar essa função veio da realização de outros projetos no passado. Um entrevistado relatou ter feito um curso na concedente para aprender a fazer cronogramas e planos de aplicação:

“Fizemos uma capacitação no INEP para saber como a fazer”. (54.E8);

Em três secretarias, os cronogramas e planos de aplicação são feitos por outros setores da organização como o financeiro e área fim do convênio. Em outras duas secretarias, os cronogramas e planos de aplicação são feitos em conjunto com as áreas responsáveis e os executores do projeto:

“A gente já pede que o gestor coloque, ele tem que dizer quando que quer o desembolso, em quantas parcelas e por aí vai, de acordo também com as regras do concedente”. (54.E1)

4.5.5 Subcategoria envio de propostas

No que tange o **envio de propostas**, oito entrevistados relataram serem responsáveis por essa tarefa e que fazem uma revisão geral na proposta antes do seu encaminhamento. Apenas um entrevistado disse não realizar nenhum tipo de revisão geral, por acreditar que a proposta já veio bem elaborada pelo setor responsável:

“Eu envio, mas não faço revisão não”. (55.E10).

4.5.6 Subcategoria monitoramento de pareceres

Em relação ao **monitoramento de pareceres**, três entrevistados relataram não realizarem esse trabalho em suas secretarias. Elas recebem essas informações de outros usuários do sistema:

“O setor do convênio recebem o email e eles enviam pra gente”. (56.E8);

Outros seis entrevistados comentaram serem os responsáveis pelo monitoramento de pareceres e realizam esta tarefa frequentemente:

“Eu e a Patrícia sempre estamos olhando se há alguma modificação, principalmente naqueles que não houve repasse financeiro. A gente olha todos os dias pra ver se tem algum item, alguma coisa que precisa um parecer, se precisa ser alterado, pra poder dar andamento”. (56.E5).

4.5.7 Subcategoria status dos convênios

A última subcategoria tratou do **status dos convênios**, isto é, convênios propostos, firmados, realizados e em andamento. Os órgãos que mais possui convênios são a Secretaria da Segurança Pública (E1) e Secretaria da Agricultura e Pesca (E2), com dezesseis projetos vigentes. Vale ressaltar que quatro secretarias possuem apenas um convênio vigente, além de não terem nenhum projeto já concluído junto ao SICONV.

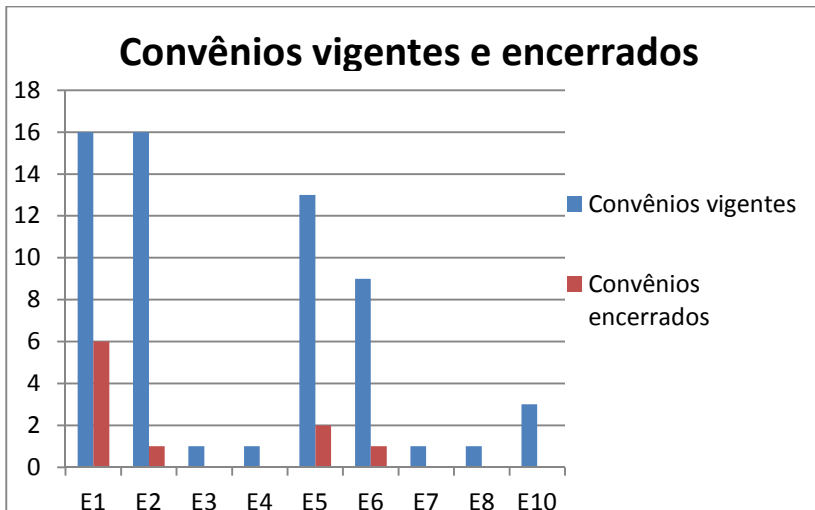


Figura 8 - Convênios vigentes e encerrados

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação aos convênios propostos que não foram efetivados, cinco entrevistados disseram que existiu essa situação em suas secretarias. As principais razões relatadas foram: falta de dados por parte da secretaria; indisponibilidade financeira do concedente; questões políticas e desistência do concedente:

“Tiveram três convênios que inserimos ano passado e não foram aprovados. Foi Brasília que desistiu de dar continuidade nos projetos”. (57.E6);

4.5.8 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão propostas de convênio:

Tabela 14 - Síntese Propostas de Convênio

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
	Monitoramento de	<ul style="list-style-type: none"> • Quatro secretarias não fazem; • Seis monitoram com frequência;

Propostas de convênio	oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizam o comunicado da Secretaria da Fazenda; • O concedente avisa.
	Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Verificam se há interesse na área do convênio; • Necessita do aval do secretário; • Um entrevistado fez a contragosto.
	Programas e planos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns olham o SICONV; • Já tinham conhecimento de como fazer; • Duas secretarias fazem uso ou tem interesse de contratar consultora.
	Cronogramas e planos de aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos entrevistados fazem os cronogramas e planos de aplicação; • Dois fazem em conjunto com outras áreas.
	Envio de propostas	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas um não realiza revisão antes do envio.
	Monitoramento de pareceres	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria dos entrevistados realiza frequentemente; • Para três são repassadas as informações por outras pessoas.
	Status dos convênios	<ul style="list-style-type: none"> • Quatro secretarias possuem apenas um convênio; • Três secretarias possuem treze ou mais; • Razões para não efetivação dos convênios: falta de dados por parte da secretaria; indisponibilidade financeira do concedente; questões políticas e desistência do concedente.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em sua obra Kerzner (2006) propõe um processo global de seleção de projetos composta por quatro passos: a) Identificação de Projetos – identificação das ideias para projetos e das necessidades de

sustentação do negócio; b) Avaliação Preliminar – avaliação da possível execução do projeto e análise de custo x benefício; c) e d) Seleção estratégica de projetos e programação estratégica – utilização de modelos para seleção e priorização.

Ressalta-se que, ainda que de forma concomitante e não formalizada, a maior parte das secretarias busca realizar os passos do modelo proposto pelo autor: verifica-se o interesse da área do convênio, averigua-se a disponibilidade da contrapartida, observa-se os resultados esperados e a sustentabilidade do projeto e busca-se o vínculo estratégico dos projetos com o planejamento da secretaria e do governo.

Para Kerzner (2006, p. 133) "as organizações voltadas a projetos devem ter o cuidado com o tipo e a quantidade de projetos que vão desempenhar, devido às restrições dos recursos disponíveis". Corroborando com isso o PMI (2008) relata que além do processo de seleção estratégica dos projetos cabe ter um processo de priorização e balanceamento dos mesmos. Tal processo dinâmico de decisão permite à organização atualizar sua lista de projetos ativos por ordem de importância à luz de sua estratégia.

Observa-se que a processo de priorização e balanceamento dos projetos nas secretarias é extremamente relacionado a decisões políticas, haja vista que a seleção de projetos necessita do aval ou é imposto pelos secretários.

Em relação ao processo decisório na gestão pública, Benini *et al* (2012, p. 95) propõem que:

“A lógica burocrática não se reduz a formalismos, papelada, entre outros, mas, sobretudo, diz respeito a um sistema social de dominação, de base hierárquica estruturada de cima para baixo, advogamos que, pelo menos, um ponto relevante a ser considerado reside no processo decisório e na lógica da distribuição do poder organizacional, centrados nos cargos de livre provimento, inclusive como fonte de estranhamento do servidor público para com os usuários do serviço público e para com o seu próprio trabalho, gerando várias situações de alienação ou resignação”.

Nota-se que o processo decisório relatado pelo autor é similar ao que ocorre nas secretarias em relação à seleção e realização dos projetos: é baseado no poder, centrado nos cargos de livre provimento – no caso, os secretários estaduais – e causam estranhamento ao servidor público na imposição ou recusa de projetos.

4.6 ANÁLISE DA DIMENSÃO EXECUÇÃO

A categoria execução foi dividida em sete subcategorias. São elas: documentação necessária, padronização de relatórios, controle paralelo, contrapartida, licitação, registro de documentos e pagamento de fornecedores. Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 15 - Categoria Execução

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Execução	Documentação necessária	61	100
	Padronização de relatórios	62	101
	Controle paralelo	63	102;103
	Contrapartida	64	104;105;106;107;108
	Licitação	65	110;111
	Registro de documentos	66	113;114;115
	Pagamento de fornecedores	67	116;117

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.6.1 Subcategoria documentação necessária

Ao serem questionados sobre a **documentação necessária** para a celebração de convênios, que incluem certidões e declarações exigidas pela Portaria nº 507/2011, todos os entrevistados disseram obtê-la sem dificuldades:

“Isso não é um problema”. (61.E3;E4;E9).

4.6.2 Subcategoria padronização de relatórios

Em relação à **padronização de relatórios** de encaminhamento de informações de convênios entre os setores, seis entrevistados contaram não haver essa uniformização em suas secretarias, mas acreditam que existe essa necessidade. Contudo duas secretarias relataram a iniciativa de uma padronização de relatórios de encaminhamento de informações de convênios entre os setores:

“Temos relatórios padronizados para na utilização do SICONV”. (62.E9);

4.6.3 Subcategoria controle paralelo

Na que tange o **controle paralelo** das informações inseridas no SICONV, apenas uma secretaria relatou não realizá-lo por achar que não existe essa necessidade, caso tudo seja feito de maneira correta durante todo o processo. As demais secretarias acham importante e fazem esse controle paralelo de informações inseridas, de saldos e despesas. Algumas utilizam planilhas nesse monitoramento:

“Nós fazemos um controle. O que nós produzimos é uma tabela que o Leandro vai te mostrar e eu faço esse acompanhamento de mês em mês, mas geralmente eles vão fazendo atualização quase que diariamente, fazendo o acompanhamento do que tá pra vencer e o que não tá pra vencer, até porque sessenta dias antes tem que pedir alteração”. (63.E1);

4.6.4 Subcategoria contrapartida

Sobre a **contrapartida**, sua disponibilidade e liberação, todas as secretarias relataram realizar a uma análise da disponibilidade da contrapartida antes de elaborar os projetos junto à área financeira ou de planejamento dos órgãos. Já sobre a liberação dos recursos, ela somente ocorre quando existe a autorização expressa dos secretários para o depósito do dinheiro:

“O controle de disponibilidade de recursos é realizado antes de fazer o projeto. O repasse ou contrapartida são liberados com o aval do secretario”. (64.E1).

4.6.5 Subcategoria licitação

Em relação à **licitação**, em apenas uma secretaria ela é responsável do setor encarregado dos convênios. Em outra secretaria, o primeiro processo licitatório ainda foi realizado. Nos outros órgãos, a licitação é desenvolvida pelos setores financeiro, de licitação ou de compras. Esses setores recebem dos responsáveis pelos convênios as informações necessárias para o processo:

“É responsabilidade da gerencia de compras, que elabora o edital de acordo com o que foi pedido pela área específica”. (65.E5).

4.6.6 Subcategoria registro de documentos

No que diz respeito ao **registro de documentos** contábeis, de liquidação e de contratos, três entrevistados relataram realizar esta função junto ao SICONV. Entretanto em outras cinco secretarias essa responsabilidade é de outros setores da organização, como as áreas específicas dos convênios ou as áreas financeiras:

“A tesouraria registra”. (66.E8).

4.6.7 Subcategoria pagamento de fornecedores

A última subcategoria analisada foi o **pagamento de fornecedores**. Em seis secretarias esse pagamento é realizado pelo setor financeiro do órgão. Já em outras três secretarias, os entrevistados relataram serem eles mesmos os são responsáveis pelo pagamento dos fornecedores:

“Agora com a OBTV, nós realizamos o pagamento dos fornecedores”. (67.E2).

4.6.8 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão execução:

Tabela 16 - Síntese Execução

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
	Documentação necessária	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe dificuldade.

Execução	Padronização de relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas duas secretarias possuem; • Todos ressaltaram a necessidade.
	Controle paralelo	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas uma secretaria não realiza; • Utilizam planilhas e tabelas.
	Contrapartida	<ul style="list-style-type: none"> • É verificada antes da elaboração do projeto; • Necessita da liberação do secretário.
	Licitação	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todas as secretarias possuem uma área específica para realizar o processo licitatório.
	Registro de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Em metade das secretarias cabe a área financeira o registro.
	Pagamento de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Na maioria das secretarias é responsabilidade do setor financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Segundo Vargas (1998), o projeto é caracterizado por atividades encadeadas logicamente de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos.

Para o mesmo autor a fase de execução é onde se observa a materialização de tudo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido ficará evidente nessa fase. É um momento delicado do projeto, pois os problemas e percalços naturais começam a surgir no momento em que o planejamento é colocado em prática, cabe ao gestor buscar o envolvimento da equipe na execução, assegurando a qualidade do desenvolvimento. (VARGAS, 1998)

Nota-se que a fase da execução é realizada sem muitos problemas pelas secretarias. Entretanto existe uma demanda pela padronização de relatórios.

Para Vargas (1998) a fase de controle acontece paralelamente à execução do projeto. Tem como objetivo controlar e acompanhar o que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível, após a detecção da

anormalidade. A finalidade do controle é comparar o programado com o realizado, corrigindo possíveis desvios através de ações corretivas.

Para Coutinho (2006), 70% dos casos de fracassos têm seu problema maior na execução e não na definição das estratégias. Com isso, pode-se concluir o grau de importância do gerenciamento de projetos no controle da execução das estratégias.

Observa-se que como existe necessidade de alimentar o SICONV com muitas informações sobre o processo (licitação, documentos de liquidação, documentos contábeis) o controle das ações é executado permanentemente pelo próprio sistema. Vale ressaltar que o controle paralelo das atividades é realizado em quase todas as secretarias, o que também facilita a execução dos projetos.

4.7 ANÁLISE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

A categoria articulação foi dividida em cinco subcategorias. São elas: realização, responsável, não aprovação, devolução de recursos e avaliação posterior. Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 17 - Categoria Prestação de Contas

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Prestação de contas	Realização	71	118
	Responsabilidade	72	118
	Não aprovação	73	119;120
	Devolução de recursos	74	121;122
	Avaliação posterior	75	123

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.7.1 Subcategoria realização

No que tange a **realização** da prestação de contas, em duas secretarias a ela ainda não foi iniciada. Seis órgãos relataram que ela já ocorreu alguma vez. Eles relataram terem algum tipo de dificuldade no processo, mas terem conseguido finalizar com sucesso essa etapa. Enquanto isso em duas secretarias elas estão sendo realizadas de forma

parcial, mas ainda não foram finalizadas. Um problema comentado pelas secretarias é a demora por parte do SICONV para finalização dessa etapa do processo:

“As primeiras estão acontecendo agora. A realidade lá de Brasília, eles chamam de passivo, que é enorme. Esses passivos são os serviços que estão atrasados, são trabalhos que estão atrasados. Então pra tu teres ideia, tem prestação de contas de dois mil e oito ainda, nós estamos em dois mil e quatorze, que eles ainda não aprovaram”. (71.E1);

4.7.2 Subcategoria responsabilidade

Sobre a **responsabilidade** pela prestação de contas, as secretarias tem metodologias diferentes. Em duas é realizadas no próprio setor de convênios do órgão, em outras secretarias ocorre a responsabilidade compartilhada, isto é, os gestores dos convênios realizam a prestação de contas com a ajuda ativa da executora do convênio. Diferentemente em outras três a responsabilidade é do setor financeiro-contábil dos órgãos:

“É responsabilidade da gerência de contabilidade”. (72.E5);

4.7.3 Subcategoria não aprovação

Em relação a **não aprovação** da prestação de contas, ela só ocorreu em uma secretaria, foi corrigida e posteriormente aprovada:

“Já ocorreu por falta de conhecimento, de ir atrás, vários problemas internos, mas resolvemos”. (73.E8).

4.7.4 Subcategoria devolução de recursos

No que diz respeito à **devolução de recursos** pelas secretarias, cinco secretarias relataram que essa situação nunca aconteceu. Já nos demais órgãos as razões são variadas: preço menor do que o orçado inicialmente; sobras no final no projeto; cancelamento de licitação por sua demora; falência dos fornecedores; cancelamento pelo concedente:

“Já, aconteceu até ano passado, mas foi uma questão de cancelamento perante o Ministério, porque era um recurso pra capacitação e essa capacitação ia entrar numa licitação geral do Brasil. Então eles cancelaram o convênio, que no caso já estava fechado, pra fazer essa licitação geral, que era a capacitação da copa,

então como ia ter em todos os municípios, estados, então eles resolveram cancelar os convênios particulares com os municípios pra fazer uma coisa nacional”. (74.E9).

4.7.5 Subcategoria avaliação posterior

Ao serem questionados se é realizada alguma **avaliação posterior** ao término do convênio a fim de verificar o impacto do projeto, seis entrevistados contam que tal avaliação não é realizada na sua secretaria. Em outras quatro secretarias existe a preocupação que esse julgamento posterior seja realizado para aprender com o que foi realizado e não realizar as mesmas falhas nos próximos convênios:

“A gente faz a prestação de contas e depois no final eu dou o resultado do que a gente executou. Faço o controle pra que a gente não repita os mesmo erros. Então qual foi a conclusão que nós chegamos? Vamos comprar e adquirir coisas que a gente realmente possa fazer”. (75.E8).

4.7.6 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão prestação de contas:

Tabela 18 - Síntese Prestação de Contas

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
Prestação de contas	Realização	<ul style="list-style-type: none"> • Seis secretarias já realizaram; • Existe muito atrasado em Brasília e a finalização pode demorar anos.
	Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade varia de acordo com cada secretaria; • Mais comum é ser responsabilidade do setor financeiro-contábil.
	Não aprovação	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorreu em apenas uma secretaria por falta de conhecimento e problemas internos;

	Devolução de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Problema resolvido. • Em metade das secretarias nunca ocorreu; • Razões: sobra de recursos, cancelamento pelo concedente, preço menos que o orçado, falência de fornecedor.
	Avaliação posterior	<ul style="list-style-type: none"> • Maior parte das secretarias não realiza; • Motivos: não repetir os erros e aprendizados.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Segundo o TCU (2011), a prestação de contas é tratada como obrigação social e pública de prestar informações sobre algo pelo qual se é responsável e é a base da transparência e do controle social. Ela é essencial para a sociedade, pois visa à apresentação de resultados das ações das atividades físicas e financeiras.

A importância da prestação de contas relatada pelo TCU mostra-se compatível com o valor estimado pelas secretarias estaduais. Apesar de nem todas as secretarias terem realizado a prestação de contas, a preocupação em aprender como fazer e aperfeiçoar os conhecimentos sobre esse processo mostrou-se presente em todas as entrevistas.

Para Oliveira (2009) existem dois tipos de prestações de contas: a prestação de contas financeira, que se refere à forma, ao destino, à distribuição e ao uso dos recursos financeiros, e a prestação de contas não financeira que são relatórios nos quais se relata o desenvolvimento das atividades realizadas pelas entidades. Nestes relatórios, as organizações descrevem como e o que foi realizado e para quem foram realizadas suas atividades, ou seja, o foco é no resultado obtido.

Ressalta-se que em apenas metade das secretarias existe algum tipo de preocupação com a prestação de contas não financeira.

4.8 ANÁLISE DA ARTICULAÇÃO

A categoria articulação foi dividida em três subcategorias. São elas: contato com a gerência de captação de recursos, importância de uma estrutura central e contato com a secretaria de articulação nacional.

Cada subcategoria possui um código para sua melhor visualização no trabalho e o número da questão da entrevista a que ela se relaciona.

Tabela 19 - Categoria Articulação

Categoria	Subcategoria	Código	Nº Pergunta
Articulação	Contato com a gerência de captação de recursos	81	124;125
	Importância de uma estrutura central	82	126
	Contato com a secretaria de articulação nacional	83	127;128

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.8.1 Subcategoria Contato com a gerência de captação de recursos

Ao serem questionados sobre se realizam **contato com a gerência de captação de recursos** da Secretaria da Fazenda, oito das dez secretarias relataram já terem se relacionado com a mesma:

“Sim e sempre fomos bem atendidos”. (81.E1; E2);

Apenas duas secretarias nunca se relacionaram com a Secretaria da Fazenda:

“Nunca tivemos contato”. (81. E7, E8).

4.8.2 Subcategoria importância de uma estrutura central

Em relação a **importância de uma estrutura central** para o gerenciamento do SICONV, dois entrevistados não possuíam uma opinião formada sobre o assunto. Os demais acreditam que uma estrutura central tem um grande valor para a gestão de projetos, ela pode trazer o apoio necessário às secretarias, mais agilidade aos processos, fortalecer a articulação federal e estadual, além de fomentar o contato entre as secretarias estaduais, que não ocorre atualmente.

“Nossa, uma estrutura central é muito importante. Pode ajudar muito, porque como o sistema é federal, nós estamos muito distantes, então o fato de ter um órgão central aqui no estado é muito bom”. (82.E2).

4.8.3 Subcategoria contato com a secretaria de articulação nacional

No que diz respeito à realização de **contato com a secretaria de articulação nacional**, cinco entrevistados relataram já ter tido contato algum tipo com essa instituição. Além disso, dois entrevistados já estiveram presentes na secretaria de articulação nacional:

“*Sim. Já fiz contato, já estive lá, já conversamos sobre projetos*”. (83.E1);

Entretanto vale ressaltar que metade dos entrevistados nunca se relacionou com essa secretaria:

“*Nunca fiz contato*”. (83.E4; E7; E8; E9; E10).

4.8.4 Síntese dos relatos

O Quadro a seguir apresenta os apontamentos da pesquisadora em relação às respostas dos entrevistados para cada subcategoria relacionada à dimensão articulação:

Tabela 20 - Síntese Articulação

Categoria	Subcategoria	Apontamentos
Articulação	Contato com a gerência de captação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Grande maioria já teve contato;
	Importância de uma estrutura central	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguém se mostrou contrário; • Vista como facilitadora; • Traz mais agilidade. • Deve fortalecer a articulação e o contato entre as secretarias estaduais, que não ocorre;
	Contato com a secretaria de articulação nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Metade nunca teve contato; • Metade já contactou; • Dois entrevistados já foram até lá.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Para Reis (2001 apud ROMANIELLO; AMÂNCIO; BENEDICTO, 2007, p.123), novas formas de arranjos institucionais se inserem num contexto de articulação mútua, partindo-se da ideia de que

organizações são complementares e que para alcançar resultados positivos, elas deverão somar suas potencialidades e oferecer serviços mais interligados, redefinindo os seus papéis.

Reis (2001) elucida:

[...] essa redefinição da esfera pública inclui a construção de novos arranjos institucionais, que superam o velho modelo de provisão estatal e o padrão uniorganizacional centralizado. Tais arranjos apontam a construção de redes institucionais que reúnem diversos atores, envolvendo articulações intersetoriais, intergovernamentais e articulações entre Estado, mercado e sociedade civil. Tais redes são constituídas tanto para formulações de programas como para a provisão dos serviços públicos, que, anteriormente, eram atribuições exclusivas do Estado. A adoção dessas novas formas de ação do setor público tenta garantir flexibilização gerencial, o que pode contribuir para a obtenção de resultados positivos no que diz respeito à prestação de um determinado serviço ou ao desempenho de um setor. (REIS 2001 apud ROMANIELLO; AMÂNCIO; BENEDICTO, 2007, p.123)

Corroborando com o autor, Goedert e Abreu (2005) acreditam ser necessária a construção de políticas de governança que consolidem a articulação entre as redes constituídas e a interação dos mecanismos de desenvolvimento. Os autores observam que é necessário estabelecer uma sinergia entre os atores na definição clara dos papéis que serão desempenhados.

Percebe-se que a importância dada pelos autores à articulação entre os órgãos e instituições não é compatível com o procedimento realizado pelas secretarias estaduais que utilizam o SICONV. Apesar de ocorrer contato entre grande parte das secretarias e os dois órgãos que exercem algum tipo de articulação interinstitucional (Gerência de Captação de Recursos e Secretaria de Articulação Nacional), esse contato mostra-se resumido a resolução de problemas, e não a busca de

oportunidades e fortalecimento da rede. Vale ressaltar que não ocorre nenhuma articulação entre as secretarias estaduais.

5 CONSIDERAÇÕES E PROPOSTA

Este capítulo traz, inicialmente, as principais considerações sobre a pesquisa. Em seguida é proposto um modelo de estrutura para o trabalho com projetos no âmbito do SICONV nas Secretarias do Estado de Santa Catarina. Esse modelo foi concebido a partir das considerações feitas, que são resultados da análise feita pela pesquisadora. Para um melhor encadeamento lógico, são trazidos os principais teóricos referentes à temática de estrutura organizacional e escritório de projetos.

5.1 CONSIDERAÇÕES

Após a análise de todas as categorias e subcategorias do estudo, vale, aqui, ressaltar as principais considerações obtidas no diagnóstico realizado pela pesquisadora.

Em relação a sua estrutura, as secretarias necessitam de maior organização para o trabalho com os convênios. Apenas metade das secretarias apresenta uma mínima coordenação de trabalho com projetos, com algum tipo de gerência ou área específica. Na outra metade os projetos são incorporados pelas áreas funcionais da organização, que mesmo sem as ferramentas e conhecimentos necessários, tem responsabilidade pela gestão do projeto do início ao seu fim. Esse tipo de administração de projetos “diluída” na organização acaba por espantar novas oportunidades de projetos, pois os servidores temem ser responsáveis por um projeto inteiro devido à falta de tempo e de domínio do sistema.

O tipo de estrutura reflete claramente no volume de recursos e de projetos obtidos por cada secretaria através do SICONV: as mais estruturadas tem mais projetos e mais recursos enquanto as menos estruturadas tem poucos projetos, ou na maioria dos casos apenas um, e, portanto menos recursos.

Sobre os usuários do sistema, cabe ressaltar o pequeno número de pessoas trabalhando efetivamente o sistema nas secretarias. Vale destacar positivamente a participação efetiva dos setores financeiro e de licitação na operação da maioria dos órgãos.

A respeito da capacitação dos usuários do SICONV, ela mostra-se defasada nas secretarias. Existe anseio recorrente por mais capacitação em todos os órgãos. Os servidores, em sua maioria, só tem acesso aos cursos patrocinados pela Secretaria da Fazenda e pelas concedentes. Esses cursos, apesar de serem boas iniciativas, são muito

teóricos e tem a duração muito curta. Além disso, os treinamentos acabam repetindo o conteúdo e não trazendo nada de novo aos capacitados.

As capacitações mais desejadas atualmente são: elaboração do projeto, prestação de contas e OBTV. Também foi periodicamente citada a necessidade de treinamento para intermediários do processo.

A demanda por capacitação mostra-se ampla e urgente para aqueles que utilizam o SICONV nas secretarias e alguns empecilhos para a realização dos treinamentos são: a falta de oferta de cursos variados, falta de tempo e falta de recursos das secretarias para enviarem seus colaboradores para treinamentos.

O gerenciamento dos projetos do SICONV nas secretarias mostra lacunas que podem ser melhoradas. Nem todos os órgãos realizam um planejamento sobre o futuro projeto, pensam sobre seus resultados esperados, questionam sua sustentabilidade a médio e longo prazo além de não considerarem a vinculação estratégica dos convênios com os planos das próprias secretarias e governo.

Essa falta de planejamento reflete na forma de captação dos recursos. Em quase todas as secretarias ocorre a “captação oportunista”, isto é, com a fonte de recursos disponível é elaborado o projeto. Essa forma de captação pode ser mais ágil e evitar o retrabalho, mas também é importante a preparação de projetos de prioridade para as secretarias que podem ser elaborados como propostas voluntárias.

O controle e padronização dos processos também devem ser aperfeiçoados. Algumas secretarias iniciaram esse trabalho com processos internos, fluxogramas de tarefas, planilhas e formulários, mas essas ferramentas devem ser aperfeiçoadas e multiplicadas nas secretarias.

No que tange o credenciamento e cadastramento, eles já foram realizados em todas as secretarias. A falta de conhecimento sobre os usuários e suas funcionalidades mostrou-se presente em muitas secretarias, que realizam a definição dos perfis “testando”.

Cabe o alerta a grande quantidade de secretarias que realizam o compartilhamento de senhas e perfis. Quase metade dos órgãos realiza essa prática pela falta de agilidade dos processos na secretaria, ausência de servidores e má definição dos perfis.

As propostas de convênio apresentam falhas a serem reparadas. O monitoramento de novas oportunidades de projetos simplesmente

inexiste em quase metade das secretarias. Os convênios que elas possuem atualmente foram apresentados pelas concedentes por fora do sistema e atualmente não estão buscando novos convênios. A seleção é baseada principalmente é no poder hierárquico, os secretários decidem que convênios devem ser feitos. A responsabilidade final de seleção é dos secretários nos órgãos. Existem casos que não existia interesse da área gestora do projeto, mas foi imposto por questões políticas.

Além disso, o envio de propostas e o monitoramento de pareceres também devem ser ajustados. A revisão da proposta antes do seu envio, apesar de ser bastante realizada, não é unanimidade nas secretarias. Ainda, em alguns órgãos, o monitoramento de pareceres não é feito pelos gestores dos convênios.

Sobre a execução, o que se mostra mais frágil é a padronização de relatórios de encaminhamento de informações de convênios entre os setores. A necessidade de uniformização dos pareceres é relatada pelos próprios usuários do sistema. Entretanto, aponta-se que o controle paralelo das atividades é realizado por quase todas as secretarias.

Em relação à prestação de contas dos órgãos, todas as secretarias que realizaram obtiveram sucesso no final. O que pode ser melhorado é a devolução de recursos pelas secretarias. Metade dos órgãos já fizeram alguma devolução e ela pode ser evitada com um planejamento de recursos mais preciso. Além disso, apenas metade das secretarias realiza uma avaliação posterior sobre os projetos, após o seu término. Essa prática é essencial para aperfeiçoar os processos e conhecimentos, além de aprender com os erros e acertos dos projetos.

A articulação mostra-se como uma grande oportunidade para as secretarias. Apesar da maioria das secretarias terem feito contato com a Gerência de Captação de Recursos e Secretaria de Articulação Nacional o relacionamento pode ser bastante intensificado com essas duas organizações. Além disso, não existe nenhum tipo de relacionamento entre as secretarias estaduais no que tange a operação do SICONV. Tal articulação seria importantíssima para a troca de experiência e conhecimento sobre o sistema, projetos e convênios.

Para uma melhor visualização, as considerações resultantes do diagnóstico são apresentadas na Matriz SWOT que segue:

Tabela 21 - Análise SWOT

Análise SWOT – Gerenciamento de projetos junto ao SICONV nas Secretarias de Estado de Santa Catarina	
Análise Interna	
Pontos Fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> • As secretarias necessitam de maior organização para o trabalho com os convênios. Apenas metade das secretarias apresenta uma coordenação de trabalho com projetos, com algum tipo de gerência ou área específica; • Existe um pequeno número de pessoas trabalhando efetivamente com o SICONV nas secretarias e focadas em projetos. A alocação dos profissionais na área não acompanha a demanda; • A capacitação mostra-se defasada nas secretarias. Existe anseio recorrente por mais capacitação em todos os órgãos; • Falta de planejamento em relação aos projetos na maioria das secretarias; • O controle e padronização dos processos necessitam ser aperfeiçoados; • Existe falta de conhecimento sobre os usuários e suas funcionalidades, em muitas secretarias realiza-se a definição dos perfis “testando”; • Quase metade das secretarias realiza o compartilhamento de senhas e perfis; • A seleção é baseada 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma a participação efetiva dos setores financeiro e de licitação na operação da maioria dos órgãos; • Algumas secretarias iniciaram o controle e padronização com processos internos, fluxogramas de tarefas, planilhas e formulários; • Todas as secretarias já realizaram o credenciamento e cadastramento; • Quase todas as secretarias realizam uma revisão da proposta; • Quase todas as secretarias realizam o controle paralelo; • As prestações de contas foram bem sucedidas.

<p>principalmente é no poder hierárquico, os secretários decidem que convênios devem ser feitos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A padronização de relatórios de encaminhamento de informações de convênios mostra-se frágil; • Apenas metade das secretarias realiza uma avaliação posterior sobre os projetos. 	
Análise Externa	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • A falta de organização e estruturação das secretarias acaba por espantar novas oportunidades de projetos; • A falta de monitoramento de oportunidades faz a secretarias perderem recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ser elaboradas mais propostas voluntárias para obtenção de recursos; • Aumento no número de convênios com um monitoramento de oportunidades apropriado; • Uma intensificação da articulação com a Gerência de Captação de Recursos e Secretaria de Articulação Nacional; • Articulação entre as secretarias para a troca de experiência e conhecimento sobre o sistema, projetos e convênios.

Fonte: Elaborada pela autora (2014)

5.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Para a elaboração e análise da proposta, faz-se necessário antes, a apresentação da temática de estruturas organizacionais e o enquadramento das Secretarias de Estado de Santa Catarina nesse contexto.

Segundo Kerzner (2001) uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais nos

últimos trinta anos. Ocorreu a percepção que as organizações devem ser mais dinâmicas, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades. Isso ocorreu também em relação às estruturas organizacionais para gerenciamento de projetos.

Para Vargas (1998, p.94):

“As estruturas organizacionais refletem diretamente os projetos por elas gerenciados, uma vez que a importância dada ao assunto do projeto, a disponibilidade dos envolvidos e o interesse da organização são influenciados diretamente pela natureza da estrutura organizacional adotada pela organização”.

Isto é, em uma organização cuja estrutura organizacional é voltada para projetos, os projetos tem mais estima e geram mais atenção.

Esse pensamento é compatível com o da ENAP (2014). Para a instituição a estrutura organizacional dos órgãos públicos é um fator ambiental que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são gerenciados.

Ainda segundo ENAP (2014) para cumprir suas competências institucionais, as organizações públicas necessitam de um sistema de funcionamento organizado e legalmente instituído de forma eficiente e eficaz.

Para Patah e Carvalho (2002) diversos autores utilizam a classificação em três tipos de estruturas básicas que aplicam os conceitos de gerenciamento de projetos em uma organização: estrutura funcional, estrutura projetizada e estrutura matricial.

Para os mesmos autores a estrutura funcional coloca o projeto a ser executado dentro de um dos departamentos técnicos da organização. Com isso o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional deste departamento. As vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura para projetos são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 22 - Estrutura funcional vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto; • Especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos; • Os especialistas de um mesmo departamento podem ser facilmente reunidos para compartilhar conhecimentos e experiências; • O departamento funcional é a base para a continuidade do conhecimento tecnológico, quando um indivíduo deixa o projeto ou mesmo a organização; • O departamento funcional proporciona um caminho natural para o crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto; • O departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares; • A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico; • As respostas às necessidades dos clientes são lentas; • Existe uma tendência de subestimar o projeto; • A motivação das pessoas alocadas no gerenciamento do projeto tende a ser pequena em relação ao mesmo; • Este tipo de estrutura organizacional não facilita uma abordagem holística em relação ao projeto.

Fonte: adaptado de Meredith apud Patah e Carvalho (2002)

Para a ENAP (2014) a estrutura funcional é a mais utilizada no serviço público. Esse tipo de estrutura é historicamente a mais empregada e acaba por se reproduzir na criação de novos órgãos, que possuem sua estrutura organizacional descrita em lei, antes mesmo de seus funcionamentos.

A estrutura projetizada é o modelo organizacional caracterizado por uma estrutura quase exclusiva de projetos na organização, englobando toda a parte funcional da organização dentro de cada projeto. Nessas organizações os projetos são conduzidos por gerentes de projeto que se dedicam em tempo integral ao projeto e têm autonomia total. (VARGAS, 1998)

As vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura para projetos são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 23 - Estrutura projetizada vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto; • Todos os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto; • As comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional; • Os membros do time do projeto possuem uma forte identidade própria e, com isso, tendem a desenvolver um alto nível de comprometimento com o projeto; • A possibilidade de se tomar decisões rápidas é maior; • Existe uma unidade de comando dentro do projeto; • Estruturas projetizadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se compreender e implementar; • A estrutura organizacional tende a permitir uma abordagem holística ao projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a organização tem vários projetos, é comum que vários novos grupos sejam criados, isto pode ocasionar duplicidade de trabalho; • As pessoas com conhecimentos específicos sobre determinados assuntos tendem a serem alocadas aos projetos quando elas estão disponíveis e não quando elas são necessárias para o projeto; • Para projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas “pertencerem” aos setores funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois ele precisa do trabalho destes especialistas constantemente; • Estruturas projetizadas tendem a apresentar uma certa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos da organização são cumpridos; • Existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar.

Fonte: adaptado de Meredith apud Patah e Carvalho (2002)

A possibilidade da utilização de uma estrutura por projetos na administração pública é restrita. Esse tipo de estrutura necessita de flexibilidade, que esbarra na obrigatoriedade do princípio da legalidade da gestão pública, que só pode fazer aquilo que está na lei. Um exemplo de um possível conflito é o enquadramento funcional dos servidores públicos. Quando entram nos órgãos os trabalhadores já possuem, em lei, as suas atribuições e posição no organograma. Em uma estrutura projetizada, depois de encerrado um projeto, os servidores seriam alocados para outros projetos, possivelmente com outras funções e com uma outra organização. Para que isso ocorresse em uma organização pública, seria necessária uma mudança na lei.

A estrutura matricial combina a estrutura funcional e a estrutura projetizada para formar uma estrutura híbrida com características das duas “estruturas-mãe”. Em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gerentes de projetos. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais. Estes passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual estão participando; e dois “chefes” diferentes, o gerente funcional e o gerente do projeto. (PATAH; CARVALHO, 2002)

As vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura para projetos são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 24 - Estrutura matricial vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um responsável pelo projeto como um todo: o gerente do projeto; • Devido ao fato do projeto estar distribuído ao longo das divisões da organização, ele pode utilizar toda a capacidade técnica da mesma; • Existe uma ansiedade menor sobre o que irá ocorrer com as pessoas envolvidas com o projeto, ao fim do mesmo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo; • Os diferentes gerentes de projeto podem “competir” pelos recursos técnicos disponíveis na organização, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível;

<ul style="list-style-type: none"> • As respostas às necessidades dos clientes são rápidas; • A estrutura matricial é flexível; • O projeto possui representantes das unidades administrativas da organização; • Devido ao fato de, normalmente, ocorrerem vários projetos simultaneamente nas organizações, a estrutura matricial permite uma maior otimização do uso dos recursos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada; • É necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais; • A estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da organização possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.
---	---

Fonte: adaptado de Meredith apud Patah e Carvalho (2002)

Como é um misto da estrutura funcional com a estrutura projetizada, a estrutura matricial também é utilizada na administração pública. Ela acaba por cumprir a necessidade de uma estrutura funcional imposta por leis (da criação dos órgãos ou dos cargos servidores), mas abre a possibilidade que exista um gerenciamento de projetos em paralelo as funções comuns exercidas pela organização.

Como já foi relatado anteriormente, a estrutura das Secretarias do Estado de Santa Catarina para trabalhar com projetos divide-se entre funcional e matricial. Na metade dos órgãos pesquisados ocorre a departamentalização por áreas funcionais e os projetos são responsabilidades dessas áreas. Nas outras secretarias podem-se observar características de organizações matriciais, onde ainda existe a estrutura funcional, porém existem grupos de projetos utilizando servidores de setores funcionais. Estas pessoas passam a ter dois tipos de afazeres, um relacionado ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual fazem parte.

Para Patah e Carvalho (2002) uma estrutura que pretende fazer uma ponte entre o projeto e a organização como um todo é o escritório de gestão de projetos. A formação de um escritório de projetos é

interessante já que pode ser implementado em qualquer tipo de estrutura organizacional.

5.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Para Dinsmore (1998) um gerenciamento por projetos bem sucedido exige o preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e os projetos em andamento. É nesse sentido que um escritório de projetos pode auxiliar a transformação das estratégias de uma organização em resultados através de gerenciamento de projetos.

Segundo o PMI (2008) um escritório de projetos é uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

Vargas (1998) define o escritório de projeto como um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto.

O mesmo autor ainda relata que a função do escritório em uma organização pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de políticas e procedimentos para projetos individuais, até uma estrutura gerencial completa, que além de administrar os projetos específicos, irá estabelecer as políticas aplicáveis a projetos e a gestão estratégicas desses empreendimentos.

O principal papel de um escritório de projetos é dar suporte aos gerentes de projetos de muitas maneiras que incluem, mas não se limitam a: gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo escritório; identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão; monitoramento da consonância com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto; coordenação da comunicação entre os projetos; desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto. (PMI, 2008)

O PMI (2008, p.17) detalha, ainda, que o objetivo do escritório é “o gerenciamento centralizado de um programa ou programas específicos de modo que o benefício da organização seja realizado através de compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”.

A criação e implementação de um escritório de projetos junto às secretarias estaduais catarinenses mostra-se importante para suprir as lacunas no gerenciamento de projetos que foram observados e diagnosticados pela pesquisadora. As funções de um escritório de projetos são compatíveis com as principais necessidades de melhoria analisadas nos órgãos como: desenvolvimento de metodologia e práticas padronizadas de gerenciamento de projetos; capacitação e treinamento da equipe de projetos; gerenciamento dos recursos dos projetos; conformidade da prática com as políticas estabelecidas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos; desenvolvimento e gerenciamento de formulários, procedimentos e outras documentações; vinculação da política da gestão de projetos com o planejamento da organização.

5.3.1 Tipos de escritórios de projetos

A literatura traz alguns tipos de escritórios de projetos, os quais se diferem principalmente no que diz respeito às responsabilidades, autoridade e nível de maturidade em gestão de projetos. Nesta proposta será trabalhada a tipologia proposta por Maximiliano e Anselmo (2006). Ela sintetiza os modelos propostos por vários autores (BRIDGES; CRAWFORD, 2001; CASEY e PECK, 2001; GONSALEZ e RODRIGUES, 2002; KERZNER 2003).

Segundo Maximiliano e Anselmo (2006) os escritórios de projetos pode ser dividida em três modelos, onde as responsabilidades são crescentes do primeiro para o terceiro: nível 1 — Escritório de controle de projetos; nível 2 — Escritório de suporte de projetos; nível 3 — Escritório estratégico de projetos.

Apesar dessa divisão, tipos diferentes de escritório de gerenciamento de projetos podem ser utilizados ao mesmo tempo em áreas distintas da organização ou mesmo dentro da mesma área. Esses escritórios de gerenciamento de projetos específicos podem ser usados para áreas funcionais, grupos de clientes ou para a organização toda. (MAXIMILIANO; ANSELMO, 2006)

Esses modelos podem também combinar-se, fazendo com que as fronteiras entre eles sejam muito tênues. De forma resumida, as funções do escritório de gerenciamento de projetos variam de uma

organização para outra, mas há três que são encontradas em praticamente todas: desenvolvimento, apoio e controle.

a) Escritório de controle de projetos

Um escritório de gerenciamento de projetos de nível 1 é utilizado para controle de projetos, sendo responsável pela emissão de relatórios e pelo acompanhamento de indicadores, sem influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. As funções desse nível de escritório de projetos são: elaborar relatórios de progresso, custos, orçamento, desempenho e riscos; manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas; monitorar os resultados do projeto. (MAXIMILIANO; ANSELMO, 2006)

Em geral, um escritório do nível 1 controla as atividades do dia-a-dia dos projetos, para ajudar os gestores a assegurarem que o time do projeto alcance suas metas, resultados e orçamento estipulados.

b) Escritório de suporte de projetos

Um escritório de gerenciamento de projetos de nível 2, também chamado de escritório de suporte de projetos, é geralmente utilizado para controle de projetos grandes ou de quantidade um pouco maior de projetos pequenos e médios. É responsável, também, por: todas as funções de um escritório de projetos de nível 1; fornecer treinamento em gerenciamento de projetos; estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas; possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento; controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados; definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças; assumir o papel de mentor para projetos com problemas. (MAXIMILIANO; ANSELMO, 2006)

Assim, um escritório de gerenciamento de projetos de nível 2 difere de um de nível 1 principalmente pelo poder de influir no andamento dos projetos por meio de atuação como mentor e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas.

c) Escritório estratégico de projetos

Um escritório estratégico de projetos opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos

dentro da organização, gerenciando o portfólio corporativo e prestando auxílio aos escritórios de níveis 1 e 2, se existirem.

No nível 3, um escritório de gerenciamento de projetos geralmente é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, guiando e ajudando os gerentes de projetos e demais membros dos times dos projetos a alcançarem seus resultados de maneira mais eficiente. As funções principais desse nível de escritório de gerenciamento de projetos incluem: todas as funções do nível 2; padronização do gerenciamento de projetos; identificação, priorização e seleção de projetos; gerenciamento corporativo de recursos; implantação e manutenção de um sistema de informações; alinhamento dos projetos à estratégia corporativa; desenvolvimento profissional dos membros do escritório de gerenciamento de projetos. (MAXIMILIANO; ANSELMO, 2006)

Para as Secretarias do Estado de Santa Catarina, na busca pela tipologia a ser adotada é preciso discutir os fatores relacionados às funções do escritório de projetos, de modo a determinar o modelo que traga os resultados esperados.

Neste sentido, sugere-se que inicialmente deve ser utilizado como estrutura ideal a modelo de nível 2, o escritório de suporte de projetos. Ao longo do tempo e amadurecimento do escritório de projetos, espera-se que os escritórios passem a atuar num grau mais estratégico dos projetos, passando ao modelo de nível 3.

Com isso, os escritórios de projetos das Secretarias do Estado de Santa Catarina seriam responsáveis por monitorar oportunidades, controlar o progresso, desempenho os resultados dos convênios. Os escritórios de projetos forneceriam suporte técnico na elaboração de cronogramas, orçamentos, gestão de recursos. Além disso, eles deveriam prover treinamento em gerenciamento de projetos e estabelecer e verificar o cumprimento de padrões, controlar e armazenar as lições aprendidas.

Espera-se que com essas funções institucionalizadas e bem realizadas os escritórios passem a atuar em um nível corporativo, como um centro de excelência em gerenciamento de projetos, realizando a priorização e seleção de projetos, o alinhamento dos projetos à estratégia corporativa e o desenvolvimento profissional dos membros do escritório de gerenciamento de projetos.

5.4 IMPLEMENTAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

A seguir é relatada a proposta de implementação dos escritórios de projetos nas secretarias estaduais catarinenses. A princípio, os escritórios devem exercer o gerenciamento de projetos no âmbito do SICONV, mas podem ser incorporadas outras funções ao longo do tempo. A proposição contém as funções básicas a serem realizadas pelos escritórios, as suas principais atribuições, as fases de implantação além das etapas a serem completadas baseadas nas diretrizes propostas por PMTECH (2014). Ressalta-se novamente que a proposta de implementação dos escritórios de projetos foi elaborada a partir das principais demandas analisadas nas secretarias e do referencial teórico do tema.

5.4.1 Funções básicas dos escritórios de projetos

Dentre as funções fundamentais a serem desempenhadas pelos escritórios de projetos das Secretarias do Estado de Santa Catarina estão:

a) **Monitoramento** – Os escritórios de projetos serão responsáveis por acompanhar as novas oportunidades de projetos existentes, coordenar sua carteira de projetos prioritários para o envio de propostas voluntárias, além dos seus resultados. Essa função solucionaria a ameaça indicada anteriormente de perda de recursos das secretarias por falta de monitoramento de oportunidades, além de fomentar as oportunidades apontadas: elaboração de mais propostas voluntárias e aumento no número de convênios com um monitoramento de oportunidades apropriado.

b) **Gestão de projetos** – Os escritórios de projetos serão responsáveis por garantir o bom desenvolvimento e a execução dos projetos e convênios prioritários além de orientar na implementação de uma metodologia gerencial que permita determinar, manter e melhorar processos e ferramentas de gestão de projetos. Dentre as atividades estão: elaborar ou auxiliar a elaboração de projetos institucionais visando à obtenção de recursos extraorçamentários; fomentar o planejamento dos projetos, com reflexões sobre os resultados esperados e sustentabilidade; elaborar ou auxiliar a elaboração de plano de trabalho e termos de referência; revisar e cadastrar os projetos no Portal dos Convênios do Governo Federal, visando à obtenção de recursos federais; monitorar os pareceres e disponibilizar as informações

necessárias. Essa função sanaria o ponto fraco apontado pela Matriz SWOT de falta de planejamento em relação aos projetos.

c) **Articulação** – Os escritórios de projetos serão responsáveis por atuar junto às equipes de projetos na execução e gestão dos recursos. Eles interagirão com órgãos externos em assuntos inerentes à administração e ao desenvolvimento dos convênios, como agentes intermediadores e a Secretaria de Articulação Nacional. Também articularão com as demais secretarias estaduais para troca de experiências e competências. Além disso, responsabilizar-se-ão pelo auxílio às prefeituras municipais que eventualmente solicitarem. Essa função desenvolveria as seguintes oportunidades previamente assinaladas: intensificação da articulação com órgãos de articulação e articulação entre as secretarias para a troca de experiência e conhecimento sobre o sistema, projetos e convênios.

d) **Gestão do conhecimento** – Os escritórios de projetos serão responsáveis por disseminar métodos de gestão, boas práticas e resultados alcançados pelos projetos.

5.4.2 Atribuições dos escritórios de projetos

As principais atribuições a serem realizadas pelos escritórios de projetos das Secretarias do Estado de Santa Catarina são:

a) **Padronização** – Os escritórios de projetos deverão definir e gerir a metodologia de gerenciamento e controle de projetos, com a utilização de planilhas, relatórios de acompanhamento, cronogramas, fluxogramas de trabalho, além de determinar o modelo de documentos. Essa atribuição melhoraria os seguintes pontos fracos apontados na Matriz SWOT: falta de controle e padronização dos processos e fragilidade na padronização de relatórios de informações de convênios.

b) **Assessoria aos gerentes de projetos** – Os escritórios de projetos deverão acompanhar o desenvolvimento dos projetos e apoiar no gerenciamento e no planejamento dos convênios, por meio de esforço cooperativo e coordenado, com o objetivo de servir de centro de competência e biblioteca, destinado a auxiliar os gerentes no desenvolvimento dos planos de projetos.

c) **Assessoria à alta administração** – Os escritórios de projetos deverão fornecer informações à alta administração sobre o andamento dos projetos.

d) **Auditoria** – Os escritórios de projetos deverão realizar a prestação de contas paralela dos projetos, com a avaliação da execução e resultados do projeto, o que deu certo e o que não funcionou, para que erros não sejam repetidos e ocorra aprendizagem sobre o processo. Essa atribuição solucionaria o ponto fraco da falta de realização de avaliação posterior sobre os projetos e continuaria desenvolvendo os seguintes pontos fortes: realização de controle paralelo e prestação de contas bem sucedidas.

e) **Capacitação** – Os escritórios de projetos deverão avaliar as necessidades de capacitação em cada secretaria e promover os treinamentos necessários aos usuários do sistema por meio da utilização de recursos próprios ou articulação com outros órgãos. Essa atribuição resolveria o ponto fraco da defasagem da capacitação e anseio por mais cursos e treinamentos.

f) **Comunicações** – Os escritórios de projetos deverão divulgar as ações realizadas e disponibilizadas pelos escritórios de projetos.

5.4.3 Fases da implementação dos escritórios de projetos

A implantação da cultura do gerenciamento de projetos pode envolver uma série de atividades, as quais podem ser colocadas em prática em conjunto ou parcialmente, visando causar o menos impacto e vencendo as resistências à mudança que é natural ao ser humano.

As fases da implementação dos escritórios de projetos em cada secretaria estadual serão:

1) **Fundação:** verifica-se o comprometimento da alta administração em estimular e respaldar a gestão de projetos na secretaria. Determinam-se os interesses e objetivos da organização quanto ao escritório de projetos. Reuniões são conduzidas para observar o diagnóstico atual do gerenciamento de projetos no órgão e onde se pretende chegar. A fundação do escritório de projetos é necessária para aperfeiçoar a organização e estruturação do gerenciamento dos projetos, pontos fracos previamente apontados;

2) **Iniciativas de curto prazo:** alocação de pessoas para trabalhar no escritório. Criação de modelos, relatórios, desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento. Nessa fase começariam a serem

melhorados os seguintes pontos fracos anteriormente assinalados: falta de pessoal trabalhando exclusivamente com o SICONV e necessidade de padronização de métodos, processos e relatórios;

3) **Soluções de longo prazo:** desenvolvimento de pessoas no gerenciamento de projetos, através de um plano de treinamento e relatórios detalhados. Construção de uma equipe capacitada na gestão de projetos.

4) **Crescimento e Suporte:** operação com os projetos já alinhados à estratégia da organização, que passa a realizar a gestão de portfólio de projetos.

5.4.4 Etapas da implementação dos escritórios de projetos

A operacionalização da implantação das fases descritas acima necessita ser desenvolvido em etapas. As etapas da implementação dos escritórios de projetos nas secretarias estaduais serão:

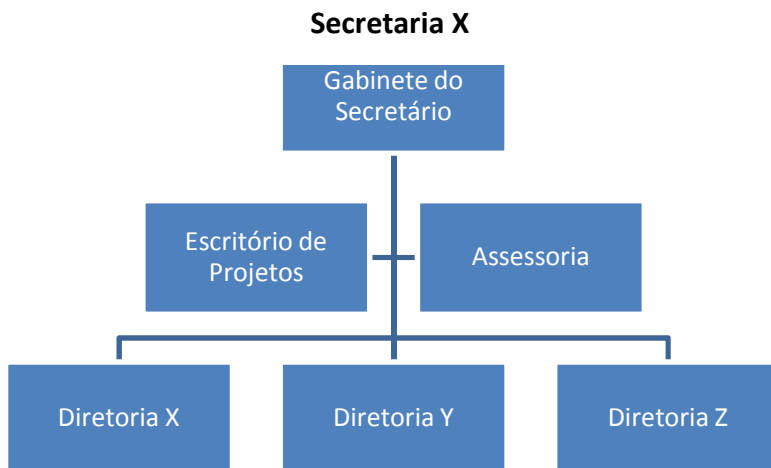
- 1) **Planejamento:**
 - Apresentam-se as possibilidades de implantação e modelos de gerenciamento de projetos para a secretaria;
 - Definição da missão do escritório de projetos;
 - Definição dos objetivos do escritório de projetos;
 - Definição da equipe de trabalho;
 - Elaboração de um plano para implementação do escritório de projetos.
- 2) **Diagnóstico da situação atual:**
 - Visitas e entrevistas com gerentes de projetos e responsáveis de cada área (podem ser utilizadas as transcrições das entrevistas realizadas nesse trabalho);
 - Levantamento dos últimos projetos (podem ser utilizadas as informações coletadas para esse trabalho);
 - Levantamento das causas de problemas nos projetos (podem ser utilizadas as informações coletadas para esse trabalho);
 - Revisão da metodologia e os processos atuais;
 - Revisão das ferramentas atuais (modelos, formulários).
- 3) **Capacitação:**
 - Treinamentos relativos ao SICONV;

- Cursos em gerenciamento de projetos;
 - Palestras para a alta administração visando conscientizar os dirigentes e a organização sobre a importância do SICONV e o gerenciamento de projetos.
- 4) **Metodologia:**
- Desenvolvimento da metodologia de gerenciamento de projetos, processos e procedimentos;
 - Descrição dos serviços do escritório de projetos;
 - Fluxogramas dos processos de gerenciamento de projetos, com etapas e atividades definidas;
 - Estrutura organizacional do escritório de projetos, com definição de responsabilidade e descrição dos papéis;
 - Formação de uma biblioteca de formulários e modelos.
- 5) **Implantação:**
- Disponibilização da metodologia;
 - Formalização do escritório de projetos, com a normatização necessária.
 - Comunicação interna sobre o escritório de projetos.
- 6) **Operação:**
- Alinhamento dos projetos aos objetivos e metas definidos pelo planejamento estratégico da secretaria;
 - Assessoramento aos profissionais em gerenciamento de projetos e no uso da metodologia;
 - Avaliação dos indicadores de acompanhamento.
- 7) **Evolução:**
- Capacitação em outros aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos;
 - Reavaliação da metodologia e dos indicadores de acompanhamento;
 - Ampliação do escritório de projetos.

5.4.5 Organograma

Para uma melhor apreciação, segue o organograma proposto às secretarias com a implementação dos escritórios de projetos:

Figura 9 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os escritórios de projetos estão posicionados acima dos departamentos, respondendo diretamente aos secretários estaduais.

5.6 ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM NÍVEL ESTADUAL

Ao longo da pesquisa outra possibilidade de modelo de estrutura para o trabalho com projetos no âmbito do sistema de gestão de convênios e contratos de repasse – SICONV – mostrou-se possível e interessante de ser implantada. A sugestão é a implementação de um escritório de projetos em nível de governo estadual. Essa proposta de maneira nenhuma exclui a implantação da primeira. Ela é considerada complementar a proposta realizada anteriormente. Além disso, ela tem o potencial de servir como um mecanismo de auxílio para a implantação dos escritórios de projetos nas secretarias estaduais catarinenses.

Como foi relatado anteriormente, já existe uma estrutura que procura prover auxílio ao gerenciamento de projetos do SICONV pelas secretarias estaduais. Ela é a Gerência de Captação de Recursos da Secretaria Estadual da Fazenda. Atualmente ela é busca ajudar as

secretarias com problemas relativos ao sistema, como cadastro, operação do sistema, execução dos projetos e treinamentos. Porém, como foi apresentado na análise da pesquisa, essa estrutura não é conhecida nem procurada por todas as secretarias estaduais que operam o SICONV.

É possível observar, ao longo de todo o trabalho, o potencial que uma estrutura estadual central possui para fomentar o gerenciamento de projetos nas demais secretarias, haja vista o trabalho já realizado pela Gerência de Captação de Recursos da Secretaria Estadual da Fazenda. Para que esse potencial seja alcançado, porém, no ponto de vista da pesquisadora, é necessário que haja a formalização de um escritório de projetos em nível estadual e que ocorra uma migração de algumas das atividades realizadas pela Gerência de Captação de Recursos da Secretaria Estadual da Fazenda, além da inserção de novas tarefas.

A princípio, esse novo escritório de projetos teria como papel principal, o apoio ao gerenciamento de projetos do SICONV para as demais secretarias estaduais.

As funções fundamentais a serem desempenhadas pelo escritório estadual de projetos do Estado de Santa Catarina são similares àquelas relatadas na proposta anterior: monitoramento, gestão de projetos, gestão do conhecimento e articulação.

Ressalta-se a articulação, como uma das mais importantes funções a serem realizadas pelo escritório. Além de intermediar o contato com Brasília, o escritório de projetos teria a incumbência de articular a comunicação entre as secretarias estaduais, estimulando, em último nível, a troca de experiências. O escritório de projetos deve identificar as secretarias que pretendem compartilhar o esforço e o conhecimento no desenvolvimento de metodologias de gerenciamento de projetos no SICONV e oportunizar reuniões e criações de grupos de trabalho para troca de experiências.

As atribuições do escritório de projetos também são análogas as que foram apresentadas na proposta anterior: padronização, assessoria aos gerentes de projetos, assessoria à alta administração, auditoria, capacitação e comunicação. Ressalta-se, que assim como as funções básicas, a diferença das principais atribuições se dá somente na amplitude de ações que se esse escritório possui. Enquanto num escritório de projetos em umas das secretarias estaduais auxiliam os gerentes de projetos da sua secretaria, o escritório de projetos assessoram os escritórios de projetos de todas as secretarias estaduais. Sugere-se a existência de um sistema de capacitação unificada para as

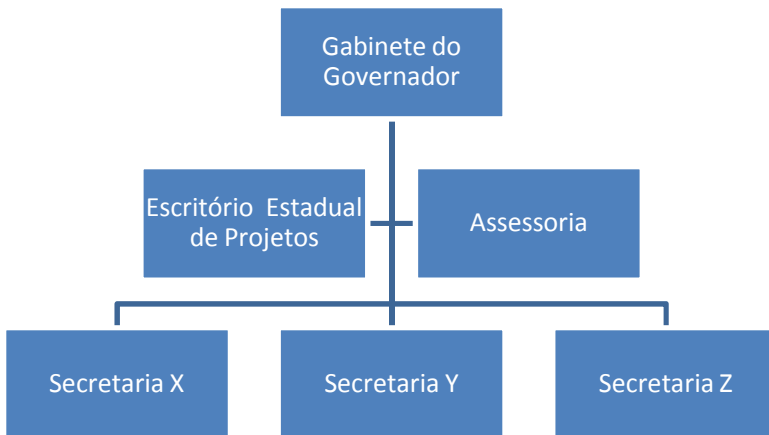
secretarias, oferecendo treinamentos coletivos para os usuários do SICONV nas secretarias estaduais, com base na demanda de cursos (podem ser utilizadas as informações já coletadas para esse trabalho).

As fases da implementação desse escritório de projetos são equivalentes às que foram propostas aos escritórios de projetos estaduais: fundação, iniciativas de curto prazo, soluções de longo prazo e crescimento e suporte.

As fases são divididas em etapas de implementação do escritório de projetos. Essas etapas são: planejamento do escritório de projetos em nível estadual; diagnóstico da situação atual do gerenciamento de projetos nas secretarias estaduais (podem ser utilizadas as informações coletadas para esse trabalho); capacitação da equipe do escritório de projetos com treinamentos relativos ao SICONV e gerenciamento de projetos; desenvolvimento de metodologias de trabalho; formalização do escritório de projetos, com a normatização necessária; operação do escritório de projetos; e desenvolvimento do escritório de projetos.

Segue o organograma proposto após a implementação do escritório de projetos em nível estadual.

Figura 10 - Organograma governo estadual



Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Os escritórios de projetos estão posicionados acima das secretarias, respondendo diretamente ao governador.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da dissertação, os principais desafios encontrados no estudo além de sugestões para futuras pesquisas sobre o tema abordado.

As conclusões foram elaboradas a partir das considerações parciais tecidas ao longo das discussões dos resultados e do modelo de proposta elaborado sugerido na dissertação, com vistas a atingir o objetivo geral proposto e os objetivos específicos.

O desenvolvimento desta dissertação cumpriu com o seu objetivo inicial quanto à elaboração de um modelo de estrutura para o trabalho com projetos no âmbito do sistema de gestão de convênios e contratos de repasse – SICONV – para as Secretarias de Estado do Governo de Santa Catarina.

Para satisfazer o objetivo geral do trabalho, foram concretizados os objetivos específicos. Inicialmente foi descrito o funcionamento do SICONV, sua operação, seus módulos, seus elementos e usuários.

A seguir foi elaborado um instrumento para diagnóstico da estrutura das Secretarias de Estado para trabalhar com o SICONV. Este instrumento foi criado a partir do estudo do SICONV, das funcionalidades do sistema, além de referencial teórico sobre o gerenciamento de projetos.

Finalmente foi realizada a análise da organização das Secretarias de Estado para trabalharem com o SICONV. Esse diagnóstico se deu por meio de análise de conteúdo da transcrição das entrevistas e possibilitou as considerações realizadas no trabalho, sobre os aspectos positivos e negativos examinados nas secretarias e as oportunidades expostas. A análise utilizou também referencial teórico sobre as categorias e subcategorias abordadas.

Com base na análise, foi proposto um modelo de estrutura para o trabalho com projetos do SICONV nas Secretarias de Estado. Esse modelo foi sugerido a partir das principais considerações apontadas e de referencial teórico. A proposta foi encadeada a partir das estruturas atuais das secretarias. Foi recomendada a implementação de escritórios de projetos junto às Secretarias Estaduais para o trabalho com o SICONV. A proposta de implantação foi dividida em funções básicas, principais atribuições, fases e etapas de implantação dos escritórios de projetos. Além disso, foi indicada a implementação de um escritório de

projetos em nível estadual, para auxiliar os escritórios das secretarias e fomentar o gerenciamento de projetos.

Tanto a proposta da implementação de escritórios de projetos nas secretarias estaduais quanto à proposta de criação de um escritório de projetos em nível estadual foram elaboradas para suprir as demandas identificadas durante a pesquisa.

A criação de uma unidade organizacional vinculada diretamente à alta gestão que será responsável pelo gerenciamento de projetos do SICONV poderá gerar resultados já em curto prazo, como um maior número de pessoas trabalhando com o sistema, e tendo carga horária de trabalho exclusiva para isso. O monitoramento de oportunidades deverá ser realizado com mais frequência e aliado às propostas voluntárias, resultando num aumento no número de convênios firmados.

Essa autonomia e importância dada aos projetos demandará uma maior organização da gestão, possibilitada por um melhor planejamento, controle e avaliação dos projetos. Além disso, será possível e necessária a padronização de relatórios e de metodologias de trabalho.

A capacitação, tão urgente e solicitada nas secretarias, deverá ser fortemente abraçada pelo escritório de projetos em nível estadual, por meio de um sistema unificado de capacitação. Ademais, a articulação entre as secretarias também deverá demandar grande empenho do escritório estadual de projetos.

Os principais desafios identificados durante o estudo foram: a limitação de tempo e o grande número de órgãos e entidades ligadas ao governo estadual. Esses fatores acabaram restringindo a pesquisa às secretarias estaduais, além de limitar a quantidade de entrevistas e entrevistados nos órgãos estaduais. Infelizmente, também não foi possível à realização de pesquisa em todas as Secretarias Estaduais de Santa Catarina.

Considerando que aspectos importantes ainda devem ser levantados e analisados com o objetivo de aprofundar, desenvolver e aumentar as ações e possibilidades de atuação dos escritórios de projetos, como sugestão para realização de novos estudos recomenda-se:

- a) Aprofundar e ampliar as ações realizadas nos escritórios de projetos;
- b) Desenvolver novas possibilidades de atuação para os escritórios de projetos;

- c) Elaborar estudo de benchmarking em Secretarias de Estado de outros estados que pratiquem o gerenciamento de projetos ou utilizem o SICONV para identificar possíveis semelhanças e diferenças de gestão;
- d) Identificar indicadores para monitorar o desempenho dos escritórios de projetos;
- e) Elaborar estudo para avaliar o nível de maturidade dos escritórios de projetos ao longo do tempo;
- f) Realizar pesquisas similares nas Secretarias Regionais de Santa Catarina e entidades vinculadas ao governo estadual.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Brasília, Revista do Serviço Público, 57(4), pp.549-563, Out/Dez 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENINI (UFT), E., BENINI (UFMS), E., NOVAES (UNESP), H.. **Os Grilhões da Gestão Pública: O Processo Decisório e As Formas Contemporâneas de Dominação Patrimonialista**. Cadernos Gestão Social, América do Norte, 3, mai. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Decreto nº. 6.170**, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Presidência da República. Brasília. 2007a.

_____. **Lei nº. Complementar 101**, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Presidência da República. Brasília. 2000.

_____. **Portaria Interministerial CGU/MP/MF nº. 127**, de 29 de maio de 2008. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto nº. 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse Brasília. 2008.

_____. **Portal de Convênios. O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV**. Disponível em <<http://www.convenios.gov.br>>. Brasília. 2008.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portal dos Convênios: um novo paradigma nas transferências voluntárias da União**. Brasília. 2009.

_____. **Portaria Interministerial CGU/MP/MF nº. 507**, de 24 de Novembro 2011. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007 que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Brasília, 2011.

_____. Tribunal de Contas da União. Convênios e outros repasses / Tribunal de Contas da União. – 4.ed. – Brasília : Secretaria-Geral de Controle Externo, 2013.

CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CODAS, Manuel M. Benitez. **Gerência de projetos**: uma reflexão histórica. Revista de Administração de Empresas, jan/mar, 1987.

COUTINHO, H. L. N. **Gestão estratégica de projetos**. Fundação Dom Cabral-FDC, 2006.

DENHARDT, J. V. & DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DINSMORE, P. C. **Winning business with enterprise project management**. New York: AMACOM, 1998.

DUARTE, Angelo José Mont´Alverne; SILVA, Alexandre Manoel Angelo da; LUZ, Everaldo Manoel; GERARDO, José Carlos. **Transferências Fiscais Intergovernamentais no Brasil: uma avaliação das transferências federais, com ênfase no Sistema Único de Saúde**. Texto para discussão no. 1451 – IPEA, 2009.

ENAP. **Gestão de projetos**. Módulo 2: Conceitos básicos. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2014.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011.

GOEDERT, Adriano Rogério; ABREU, Aline França de. **Governança em redes de desenvolvimento**. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA – ALTEC, 11., 2005, Salvador-BA.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo-SP. Editora Prentice Hall. 2004.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 1a.. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. **Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**. Revista de Administração da USP, v. 41, n. 4, p. 394-403, out./nov./dez. 2006.

MORAES. **Governança do projeto Papéis e Responsabilidades**. São Paulo, 2005. Apostila da disciplina de Administração de Projetos da UVB.

MOREIRA, Carlos Henrique de Azevedo. **Transferência de Conhecimento entre Universidade e Governo em Projetos de TI: o caso SICONV**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2010.

NASSUNO, Marianne. **Proposta de organização da administração direta para a gestão por resultados**. III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília: 2010.

NÓBREGA, Jorge Luiz B. **Em busca de uma tipologia de projetos: notas sobre a adaptabilidade do enfoque e dos conceitos da administração de projetos**. *Rev. adm. empes*. 1982.

OLIVEIRA, Irani Maria da Silva. **Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do Terceiro Setor brasileiro**. 2009.

PATAH, L.; CARVALHO, M. M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. In: ENCONTRO

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. Proceedings... Porto Alegre: ABEPRO, 2002. p. 1-8.

PMI – Project Management Institute (Editor). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK**, 4 Ed, Pensilvânia, 2008.

_____. **Government Extension to the PMBOK Guide Third Edition**. Project Management Institute Inc., Pennsylvania, USA, 2006.

PMTECH. **Modelo para Implantação e Consolidação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)**. Brasil, 2014.

ROMANIELLO, M.; AMÂNCIO, R.; BENEDICTO, S. **Avaliação do Programa de Gestão Inter-Institucional Circuito Mineiro de Cafeicultura na Região Sul do Estado de Minas Gerais**. RAC, v.11, n.1, p.119-137, 2007.

SALM, José. F.; MENEGASSO, Maria Ester. **Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público**. Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 25, p. 97-120, set/dez 2009.

SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 381**, de 07 de maio de 2007. Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual. Florianópolis, 2007.

_____. **Sítio do Governo do Estado**. 2014. Disponível em: <http://www.sc.gov.br>. Acessado em : 15/06/2014.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. **Relatório técnico sobre a prestação de contas**. Vol. 1. 2014. Disponível em: <http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Balan%C3%A7o%20Geral%20de%20SC%202013.pdf> . Acessado em: 10/06/2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Ática, 1987.

VALLE, B, A. et al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Série Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro : FGV, 2007.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos com o Microsof Project 98**. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimidia, 1998.

_____. **Gerenciamento de projetos**: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Perfil dos Entrevistados e Secretarias
<p>Nome da Secretaria Nome do entrevistado Cargo ocupado Tempo no órgão Qual o volume de recursos movimentado anualmente com os convênios (receita de convênio)? (aprox.) Qual a importância dos convênios para a instituição?</p>
Estrutura
<p>Existe uma estrutura na secretaria para trabalhar com projetos (para captação de recursos de transferências voluntárias por convênios federais e contratos de repasse, PAC ou de outras fontes)? Se não, acha que existe essa necessidade? Se sim, como funciona essa estrutura? Quantas pessoas se envolvem com elaboração de projetos? Existe um responsável por gerenciar os projetos? Se sim, quem? A estrutura para trabalhar com os projetos é a mesma para trabalhar com o SICONV? Se não, relatar as diferenças. Quantas pessoas trabalham com o SICONV na Secretaria? Todas estão cadastradas no Sistema? Qual o cargo que elas ocupam dentro da Secretaria? (Organograma) Quantos são comissionados? Relatar nomes. Quantos são os efetivos? Relatar nomes.</p>
Capacitação
<p>Quantos possuem experiência com projetos? Relatar nomes e as experiências. Quantos possuem experiência com convênios? Relatar nomes e as experiências. Os usuários receberam algum tipo de treinamento para projetos e para o SICONV? Qual? Relatar carga horária. Os usuários utilizam os manuais do SICONV disponibilizados no Portal dos Convênios? Os usuários utilizam os simuladores interativos disponibilizados no Portal dos Convênios? Quais as capacitações são mais importantes para o órgão (elaboração de</p>

projetos, avaliação de projetos, SICONV (inclusão de propostas), SICONV (execução), SICONV (prestação de contas)?

Informações Gerenciais

Existe preocupação com a contribuição dos projetos para o plano de governo?

É considerado o vínculo estratégico dos projetos com o planejamento da Secretaria?

Os resultados esperados são considerados na escolha dos projetos?

Como é considerada a sustentabilidade do projeto no médio e longo prazo?

O que mais acontece no órgão? Com a fonte de recursos é elaborado o projeto ou é elaborado o projeto e é buscada fonte de recursos junto aos Ministérios para executá-lo?

Ocorre “captação oportunista” de recursos? (explicar para o entrevistado)

Como ocorre o controle das tarefas a serem realizadas no SICONV?

Como os membros se comunicam sobre as tarefas que foram/devem ser realizadas?

Ocorrem reuniões com a equipe sobre os convênios do SICONV? Que assuntos são abordados?

A quem os usuários recorrem quando possuem dúvidas?

Você acredita que existe carência de padronização de processos na utilização do SICONV na sua Secretaria?

Comente sobre as principais dificuldades passadas pelos usuários durante todo o processo (Celebração, Execução e Prestação de Contas do Convênio).

Relatar a carga horária de trabalho que cada funcionário destina para a operacionalização do SICONV.

O órgão apoia ou interage para ajudar os municípios na captação de recursos federais?

Credenciamento e Cadastramento

Quantos convênios já foram realizados pela Secretaria através do SICONV?

Quantos estão em andamento?

A Secretaria está credenciada junto ao SICONV?

Se não, pretende realizá-lo? Quando?

Período que ocorreu o credenciamento.

A Secretaria tem conhecimento das Unidades Cadastradoras Federais no Estado de SC?

A Secretaria está cadastrada junto à Unidade Cadastradora?

Se não, pretende realizá-lo? Quando?

Período que ocorreu o cadastramento.

Quem é e como foi escolhido o Responsável?

O Responsável incluiu usuários e definiu seus perfis?

Como foram/são definidos os perfis dos usuários? Quais são os critérios utilizados?

Sabe-se a claramente funcionalidade de cada perfil do SICONV?

Requisitar os perfis dos usuários cadastrados e quem ocupa esse papel.

Existe o perfil Cadastrador de prestação de contas na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Cadastrador de proposta na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Cadastrador usuário ente/entidade na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Comissão de licitação na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Consultas básicas na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Dirigente/Representante na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Fiscal do conveniente na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Gestor de convênio na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Operador financeiro do conveniente na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Ordenador de despesa do conveniente na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Ordenador de despesa OBTV na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe o perfil Responsável pelo Proponente na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?(Já perguntado)

Existe o perfil Órgão de controle de conveniente na Secretaria? Quem está cadastrado neste perfil?

Existe compartilhamento de funções, isto é, o mesmo usuário é utilizado por mais de uma pessoa?

Existe compartilhamento de senhas, isto é, outras pessoas utilizam a senha de outros dentro do Sistema?

O que ocorre na ausência de um usuário cadastrado?

Quem edita os dados do cadastramento?

Com que frequência os dados são atualizados?

Algum dado sobre a secretaria está desatualizado?

Algum dado sobre usuário está desatualizado?

Propostas de Convênio

Como é feita o monitoramento de oportunidades (fontes de recursos) para novos projetos?

Quem é responsável?
 Como é realizada a seleção?
 Como é o processo decisório? Quem decide que programa deve ser selecionado?
 Onde buscam informações sobre os programas?
 Copiam outros programas?
 Como é elaborado o plano de trabalho?
 Quem é responsável?
 Onde buscam informações sobre planos de trabalho?
 Baseiam-se em algum outro plano de trabalho?
 Existe contratação frequente de consultoria especializada para desempenhar este papel de elaboração de plano de trabalho?
 Como é feito o cronograma físico? Quem faz? Baseiam-se em algum outro?
 Como é feito o cronograma desembolso? Quem faz? Baseiam-se em algum outro?
 Como é feito o plano de aplicação detalhado? Quem faz? Baseiam-se em algum outro?
 Que arquivos geralmente são anexados junto à proposta de trabalho?
 Utilizam o banco de projetos disponibilizado pelo SICONV?
 Quem é responsável por enviar as propostas para análise da concedente?
 É feito algum tipo de revisão antes do envio?
 É feita alguma avaliação prévia acerca da disponibilidade orçamentária e financeira da contrapartida?
 O histórico dos convênios é consultado frequentemente?
 Alguma vez a proposta já foi cancelada antes do envio? Por quê?
 Quem consulta/monitora os pareceres?
 Qual o número aproximado de planos de trabalho inseridos no SICONV anualmente?
 Qual o número aproximado de convênios e contratos de repasse firmados anualmente?
 Quais os principais motivos dos planos de trabalho não serem confirmados em convênios e contratos de repasse em sua totalidade?

Celebração

Como são obtidos os documentos (certidões/declarações) exigidas pela Portaria n. 507/2011 para a celebração dos convênios federais e contratos de repasse?

Execução

Existe alguma padronização de relatórios de encaminhamento de informações de convênios entre setores, por exemplo, de quem elabora o projeto para o setor de licitação e deste para o setor de compras e posteriormente para o financeiro e a prestação de contas?

Existe algum controle das informações inseridas no SICONV para fins de execução e de contas (fonte de recurso para empenhamento, vínculo dos itens às metas e etapas...).

Caso afirmativo, descreva-os

Ao efetuar o empenho, o referido setor tem conhecimento da fonte de recursos que deve empenhar (repasso ou contrapartida) para cada tipo de despesa?

Se sim, como obtém esta informação?

Como é o controle de disponibilidade de fontes de recursos em banco (repasso e contrapartida)?

Quem regulariza a conta convênio?

Como se obtém o recurso para contrapartida? Quem libera?

São gerados relatórios de execução? Com que frequência?

Como é realizada a licitação?

Quem elabora o edital/especificações? Baseia-se em outras?

Existe alguma diferenciação no processo de compra de itens de convênios (processos distintos, estrutura exclusiva para compra, capa do processo de cor diferente, etiqueta, etc.), bem como acompanhamento efetivo destes processos.

Quem consulta os documentos de liquidação?

Quem inclui os documentos de liquidação?

Quem faz o registro de contratos e de documentos contábeis?

Quem libera o pagamento dos fornecedores?

Que critérios são utilizados para a liberação?

Prestação de contas

Quem realiza a prestação de contas?

Já ocorreu a não aprovação das contas?

Relatar como foi o problema e como foi resolvido.

Já foi efetuada devolução de recursos?

Se sim, quais os principais motivos?

Existe alguma avaliação posterior do projeto com o fim de verificar se resolveu/minimizou o problema para o qual foi elaborado?

Estrutura de órgão central

Você conhece a Gerência de Captação de Recursos da Secretaria de Fazenda?

Se sim, já se fez algum contato com esta estrutura?

O que uma estrutura central poderia ajudar o órgão para a captação de recursos?

Você conhece a Secretaria de Articulação Nacional em Brasília?

Se sim, já se fez algum contato com esta estrutura?

Considerações adicionais

Perguntar se o entrevistado possui algum outro comentário

APÊNDICE B

Categoria	Subcategoria	Código	Unidade de Contexto
Estrutura	Cargo ocupado	11	<p>“Coordenador de convênios”. E1</p> <p>“Gerente de projetos especiais”. E2</p> <p>“Gerente de planejamento, administração, finanças e contabilidade”. E3</p> <p>“Analista técnico em gestão de desenvolvimento sustentável”. E4</p> <p>“Assistência de gerência”. E5</p> <p>“Gerente de projetos”. E6;E1</p> <p>“Sou digitadora, sou terceirizada”. E7</p> <p>“Professora”. E8</p> <p>“Gerente de projetos e operacional”. E9</p> <p>“Supervisor de gestão e infraestrutura”. E10</p>
	Tempo no órgão	12	<p>“Dez anos”. E2;E5;E9</p> <p>“Dois anos”. E3</p> <p>“Cinco anos”. E4</p> <p>“Três anos”. E6;E1</p> <p>“Quatorze anos”. E7</p> <p>“Vinte anos”. E8</p> <p>“Trinta e três anos”. E10</p>
	Volume de recursos	13	<p>“Com base no último ano são onze milhões”. E1</p>

			<p>“Em 2013, foi cerca de dez milhões e oitocentos”. E2</p> <p>“Trezentos e noventa mil”. E3</p> <p>“Com a prorrogação vai dar oito milhões”. E7</p> <p>“Uns quinhentos mil”. E8</p> <p>“Com base no ano passado foram seis milhões”. E9</p> <p>“Desse ano noventa mil”. E10</p>
	Importância dos convênios	14	<p>“É extrema, porque faz com que o estado fique em sintonia com as políticas do Brasil, em termos de segurança pública”. E1</p> <p>Tem um lado negativo também. Muitas vezes, que é o caso de muitos estados que a gente conhece, ele torna uma relação de dependência, do estado estar esperando que vá abrir, ou que está disponível um recurso através do convênio pra ele obter acesso aquele dinheiro, aí faz muitas vezes com que aquela programação de ter mais recurso disponível dentro do teu próprio orçamento fique em segundo plano, pensando sempre que a união vá fazer isso por ti”. E1</p> <p>“A captação de recurso externo, seja ele federal ou nacional, só tem a agregar todos os programas que o Estado tem voltados pra agricultura e pra pesca”. E2</p> <p>“No meu entendimento a gente nem</p>

		<p>deveria trabalhar com convênios aqui dentro. Por quê? Primeiro porque a gente não tem uma estrutura específica pra realização desse tipo de atividade, e outra, como a gente é uma Secretaria meio, a gente não lida diretamente com o público, então eu entendo que existem outras Secretarias que poderiam absorver os convênios”. E3</p> <p>“Eu acho que a possibilidade de receber recurso federal com uma contrapartida pequena pro estado é muito benéfica. A captação de recursos como um todos acho que é sempre bem vinda”. E3</p> <p>“Pelo que eu vejo tem muito recurso disponível, até através do SICONV e pelos ministérios, mas muita coisa a gente não consegue fazer tecnicamente aqui porque o estado não tem recurso disponível pra isso, e às vezes passa batido essas possibilidades que tem na União”. E4</p> <p>“É importante pois é uma fonte de captação de recursos do Ministério da Saúde. Diferente das normais, que eles passam mês a mês. Dá pra fazer vários programas pra áreas diferentes”. E5</p> <p>“Eu acredito que tem uma grande importância, pelo fato que os projetos são projetos muito bem elaborados e de grande porte e conseguimos realizá-los por existir esse recurso”. E6</p> <p>“A importância dos convênios pra secretaria é pra ter recurso pros</p>
--	--	---

			<p>programas pra serem implantado nas escolas. Antes os gestores não gostavam porque tinha que dar contrapartida, mas hoje em dia não, hoje em dia essa gestão não tem problema nenhum com a contrapartida, entenderam que é melhor gastar um pouco do que gastar o montante todo”. E8</p> <p>“Na realidade é uma outra fonte de recursos pra gente. Existem os fundo daqui, estaduais né, que é o funturismo, funcultural e o de esporte, só que acredito que é interessante porque existe muita verba de outras fontes de recursos; no caso a gente busca recursos federais, que é um recurso garantido, em lei, e que pode trazer benefícios para o estado no caso, acho importante por isso”. E9</p>
	Estrutura de trabalho	16	<p>“Somos a gerência de projetos. A gente estruturou a nossa tentativa de escritório de projetos, que é onde a gente conheceu a Simone e o pessoal, pra que a gente possa realmente estruturar. Nossa estrutura para trabalhar com o SICONV é igual ao dos outros projetos, mas temos coordenadorias diferentes”. E1</p> <p>“Aqui somos a área de projetos especiais. As gerências nos encaminham alguns projetos, quando querem captar algum recurso federal e nós damos aquela formação, que agora com o SICONV, passou a exigir. Também fazemos o monitoramento de oportunidades. Trabalhamos em conjunto com as</p>

			<p>gerências executoras”. E2</p> <p>“A estrutura para o SICONV é a mesma que utilizamos para outros projetos. Somos uma equipe multidisciplinar. Damos o auxílio com a inserção no SICONV, mas a responsável são as coordenadoras nas cidades”. E3</p> <p>“Poderia ter uma gerência ou talvez até uma diretoria em cada Secretaria do governo que ficasse ligada diretamente a cuidar dos projetos, com pessoas que fossem familiarizadas com isso”. E4</p> <p>“Aqui na secretaria tem nenhuma gerência específica para projetos. A secretaria é dividida em áreas, tem o gabinete do secretário e algumas diretorias, de cada diretoria tem algumas gerências, e cada um fica por si, cada um vai trabalhar com projetos dentro da sua área. A minha área é a única que possui projeto no SICONV e nossa estrutura é a mesma para outros projetos”. E4</p> <p>“Nós somos a gerência de convênios. Eu faço essa capacitação dos outros usuários. Então a gerência de convênios fiscaliza, vê as aberturas dos programas, encaminha pra unidade específica, pra realização do projeto, pra ver se há interesse, cadastra junto ao SICONV ou ao Fundo Nacional de Saúde, e faz todo o acompanhamento, até o recebimento do recurso. Aí vem o recurso, abre o processo licitatório. A gente faz o acompanhamento financeiro”. E5</p>
--	--	--	---

			<p>“Aqui tem uma secretaria de planejamento que ajuda, mas cada diretoria, cada setor é responsável pelo seu convênio”. E7</p> <p>“Aqui na secretaria não tem setor só para cuidar dos projetos, tem o setor de convênio, mas na realidade eles não fazem nada. Na nossa área cuidamos do projeto do Censo Escolar, que é o único da secretaria que utiliza o SICONV e fazemos tudo para que não sai daqui, porque daí temos o controle”. E8</p> <p>“Acho que a secretaria poderia criar um setor só pra trabalhar com projetos com o SICONV. Inclusive eu cadastrei o pessoal do convênio e falei: fica de olha, vê se não tem nada de bom pra Educação. Aí não sei se eles olham, não sei se eles verificam né, mas como eu te disse, demanda certo trabalho”. E8</p> <p>“Nós temos uma estrutura para trabalhar com projetos e é a mesma do SICONV. Minha diretoria é pra trabalhar com projetos estruturais, no caso obtenção de recursos externos e desenvolvimentos de projetos e Tem a gerência de projetos, que é a minha, a gerência de convênios, que a é responsável pelos convênios com os Ministérios e órgãos externos, e tem a gerência de financeiro e administrativo, que também é pra acompanhar essa parte de convênios. É essa a estrutura que a gente tem hoje”. E9</p>
	Usuários do	15	“Na nossa gerência somos quatro

	SICONV	<p>usuários e cadastrados no SICONV, todos efetivos. A licitação e o financeiro também têm pessoas cadastradas”. E1</p> <p>“Somente uma pessoa utiliza o SICONV na secretaria e ela é concursada. Os demais: eu (da Epagri à disposição), Ricardo (concursado) e o secretário (comissionado) estamos cadastrados para efeito de necessidade eventual”. E3</p> <p>“Eu só o único que está trabalhando com o SICONV e o único cadastrado”. E4</p> <p>“Aqui na gerência somos dois que trabalhamos e estamos cadastrados no SICONV. Somos os dois efetivos. A licitação e o financeiro também têm pessoas cadastradas”. E5</p> <p>“Na gerência somos duas usuárias cadastradas no SICONV, uma comissionada e outra efetiva. Liberamos o cadastro pro pessoal da licitação e financeiro”. E6</p> <p>“Nessa gerência somos três que trabalhamos e estamos cadastrados no SICONV. Somos todos efetivos. O pessoal da licitação e tesouraria também trabalha e estão cadastrados”. E8</p> <p>“Na minha gerência três pessoas que estão cadastradas e trabalham com o SICONV. Dois efetivos e eu sou comissionada. A licitação e o financeiro também tem pessoas cadastradas”. E9</p>
--	--------	---

Categoria	Subcategoria	Código	Unidade de Contexto
Capacitação	Experiência prévia	21	<p>“Acho que todos possuíam experiência”. E1</p> <p>“No meu caso eu sou proveniente do Corpo de Bombeiros, o Corpo de Bombeiros é uma instituição atrelada a Secretaria de Segurança Pública, então eu participava de projetos no Corpo de Bombeiros, inclusive a captação. A minha transferência pra cá, foi baseada nos projetos que eu já desenvolvia lá”. E1</p> <p>“Eu também tenho essa experiência de projetos, Projeto Ambiental, a gente iniciou o projeto de construção da Ambiental no estado, eu participei de todo o projeto”. E1</p> <p>“Com projetos em geral já, porque como somos administradores aqui a gente já tem uma noção básica de projetos”. E3</p> <p>“A gente já tinha esse convênio anterior antes do SICONV, então a gente já tinha prática de desenvolver termo de referência, a parte técnica”. E4</p> <p>“Eu trabalhava com convênios no Ministérios da Saúde. O SICONV é baseado num sistema que já tinha lá no ministério que eu ajudei a criar, a lógica é a mesma”. E5</p> <p>“Não tínhamos, nós nos</p>

			<p>capacitamos ao entrar aqui na gerência”. E6</p> <p>“Sim, a gente lidava com esse projeto mas antes era tudo no papel, daí a gente fazia o PPA com papel, que é coisa simples e a prestação de contas todas com papel, porque eles (Ministério da Educação) mandavam um formulário próprio, daí a gente trabalhava assim”. E8</p> <p>“A nova menina que está trabalhando com o SICONV não tinha nenhuma experiência”. E8</p> <p>“Na realidade sim, a Secretaria sempre desenvolveu projetos nessas áreas”. E9</p>
	Não realizaram	22	<p>“Nunca fiz nenhum treinamento. Eu aprendi sozinha, utilizando”. E7</p>
	Cursos presenciais	23	<p>“Até agora, do ano passado pra cá, foram quatro cursos, dois deles com cinco horas aula e dois deles com quarenta horas aula, é uma semana inteira”. E1</p> <p>“E além desses nós temos uma oficina de alinhamento e projetos com o SICONV, projeto de fronteira, também foi o dia todo, reuniu o pessoal da Secretaria, vinte e cinco pessoas”. E1</p> <p>“Em dois mil e onze a gente fez um curso de elaboração de projetos, projeto básico, e termo de referência, que é basicamente bastante informação que a gente utiliza pra criação de um projeto, foi quarenta horas aula. Em dois mil e doze veio três cursos, um deles sobre a operação do sistema, sobre o que é o sistema, como</p>

		<p>operar e como alimentar as abas pra poder inserir aquela proposta, aquele projeto que a gente aprendeu em dois mil e doze, agora inserido no SICONV, e os dois últimos cursos, de vinte e cinco horas aulas, foram de auditoria interna, prestação de contas e tomadas de contas especial, quer dizer que é o final do processo”. E1</p> <p>“Já fizemos bastante, ainda tem mais uns dois que a gente a gente vai fazer esse ano. A diretora me deu carta branca pra buscar esses novos cursos”. E1</p> <p>“Já fizemos dois, um deles promovido pela Fazenda”. E2</p> <p>“No final do ano passado eu fiz um curso do SICONV, foi o único, por necessidade. Era uma demanda que eu já havia dizendo que era necessária pra mim conseguir mexer no projeto. Então surgiu um por e-mail, de uma instituição privada que tava com o curso aberto”. E4</p> <p>“Só treinamento básico. No último curso da Secretaria da Fazenda ao invés de ficar como participante, fiquei mais como palestrante, sem ganhar nada”. E5</p> <p>“Sobre o SICONV eu capacitei através de cursos gratuitos, até porque a Secretaria não tinha condições de pagar. E eu consegui através da Secretaria da Fazenda, através da Simone. Umhas trinta</p>
--	--	---

		<p>horas de curso. Depois até surgiram outros, mas era a mesma coisa que nós já havíamos feito”. E6</p> <p>“Os cursos são muito teóricos, pouca prática”. E6; E2</p> <p>“Pelo concedente, pelo INEP só... a carga horária foram de quatro ou cinco horas ao menos. Porque eles todos os anos pedem pra gente ir, esclarecer dúvidas, colocar problemas, as evoluções que tão correndo, ele é parceiro mesmo”. E8</p> <p>“Fizemos o treinamento oferecido pela Fazenda, aquele de trinta horas”. E9; E3</p>
Manuais	24	<p>“Sim e eles são ótimos inclusive”. E1</p> <p>“No início a gente utilizava sim, agora nem tanto”. E2</p> <p>“Utilizo todos os manuais”. E3;E5;E7;E9;E10</p> <p>“Chequei a ler alguma coisa”. E4</p> <p>“Utilizamos muito pouco”. E6</p> <p>“Tudo isso a gente tem impresso, tá na mesa pra gente consultar. A gente deixa impresso em cima da mesa, pra quando precisar, inclusive a gente colocou passo a passo aquele manual ali ó. É específico do INEP, mas já esclarece quando tem aquelas abas”. E8</p>

	Simuladores		<p>“Nunca vi”. E4</p> <p>“Não. Tem isso ali?”. E5</p> <p>“Nunca utilizamos”. E8</p>
	Necessidades atuais	25	<p>“Na minha visão, a principal dificuldade é na construção do projeto. A construção do projeto vai acarretar inúmeros problemas na inserção da proposta, na própria manutenção dela, na execução e na prestação de contas”. E1</p> <p>“Elaboração de projetos eu acho importante pra toda a instituição, não só pra essa gerência, porque aqui nós damos suporte pra um novo projeto, mas os executores, às vezes tem bastante ideia, mas tendo uma noção básica de um projeto já seria importante. E o que nós precisaríamos mais hoje é na área de, onde tá sendo a maior dificuldade está sendo a maior OBTV e prestação de contas”. E2</p> <p>“Eu acho que seria importante a parte de como utilizar o SICONV mesmo”. E4</p> <p>“Elaboração de projetos e OBTV. Até agora a gente não teve nenhuma capacitação de OBTV”. E5</p> <p>“Prestação de contas é o que mais temos dificuldades”. E6</p> <p>“Eu acho que seria a execução e prestação de contas”. E7</p>

			<p>“Necessitamos de capacitação em elaboração do projeto”. E8</p> <p>“Elaboração de projetos”. E9</p> <p>“Prestação de contas e OBTV”. E10</p>
--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Código	Unidade de Contexto
Gerenciamento	Vínculos estratégicos	31	<p>“Com certeza existem, porque nós trabalhamos de acordo com aquilo que está dentro do próprio orçamento ou o que foi planejado dentro do planejamento da secretaria, isso significa o que tem e o que pode ser feito”. E1</p> <p>“Todos os projetos acabam sendo instrumentos pra gestão que está em exercício acabar executando, agora teve muitas emendas parlamentares voltadas a aquisição de equipamentos agrícolas. Foram adquiridos muitos equipamentos, tratores, retroescavadeiras, muitos equipamentos agrícolas que foram destinados pra prefeituras, no estado”. E2</p> <p>“Não consideramos. Eu acho que o convênio que a gente tem foi mais uma coisa que aconteceu do que uma coisa analisada”. E3</p> <p>“É uma obrigação do estado elaborar o plano de resíduos, então posso dizer que está alinhado com o plano de governo”. E4</p> <p>“Aqui é tudo baseado nas metas do próprio SICONV, ele determina que tem que ser de acordo com as diretrizes do Ministério, então as</p>

			<p>Diretrizes do Ministério são quase sempre as nossas diretrizes do estado também, então é tudo interligado”. E5</p> <p>“Na hora de elaborar o projeto existe uma preocupação com a contribuição dele pro plano de governo. E está vinculados ao planejamento da Secretaria”. E6</p> <p>“Não vejo essa preocupação” E8</p> <p>“Sim, a gente tem prioridades desenvolvidas no nosso plano, no plano de turismo, e a gente tem mais ou menos uma linha que deve seguir”. E9</p>
	Planejamento dos projetos	32	<p>“Os resultados esperados são obrigatoriamente considerados, senão o projeto nem vai”. E1</p> <p>“Obrigatoriamente pensamos na sua sustentabilidade”. E1</p> <p>“Ao pensar sobre o projeto nós consideramos os resultados que eles podem trazer, ou pelo menos esperamos que possam trazer”. E2</p> <p>“A princípio temos preocupação com a sustentabilidade do projeto a médio e longo prazo”. E2</p> <p>“Veio a demanda do secretário pra gente fazer, então a gente não chegou a pensar o que seria de produto deste convênio”. E3</p> <p>“Não pensamos muito antes. A gente lança todos e cadastra todos e</p>

			<p>depois vê”. E5</p> <p>“Com certeza consideramos os resultados esperados”. E6</p> <p>“Não temos preocupação com a sustentabilidade do projeto. Na realidade os projetos até então são de criação, a funcionalidade deles vai vir depois, independente do projeto”. E6</p> <p>“Consideramos a sustentabilidade do projeto ao elaborá-lo”. E9</p>
	Ordem da captação	33	<p>“O mais comum é esperar abrir o edital e depois correr atrás de fazer o projeto”. E1</p> <p>“Aqui a ordem da captação varia. De 2010 pra cá, nós fizemos alguns projetos de proposta voluntária, alguns conseguimos, mas a maioria não conseguimos acabar. Em 2013, foi um caso a parte porque teve muita emenda parlamentar, ou seja, o recurso já estava disponível e nós tivemos que fazer o projeto, foi diferente, foi inverso, mas mesmo assim tem alguns setores que a gente ainda coloca o projeto como proposta voluntária”. E2</p> <p>“O recurso já estava disponível, o projeto foi só pra formalizar”. E3;E8</p> <p>“Já tínhamos um rascunho do projeto e estávamos tentando conseguir dinheiro do estado, só que com essa chance do SICONV a gente conseguiu”. E4</p> <p>“Temos o projeto pronto e</p>

			<p>adaptamos ele ao que é aberto pelo ministério”. E5</p> <p>“Deveria existir dentro da Secretaria projetos antecipados. Às vezes não ganha um ano, mas se encaminhar nem feitinho pra Brasília pode conseguir alguma coisa”. E5</p> <p>“A gente espera primeiro abrir o edital, o programa no SICONV e daí a gente vai atrás do interesse da Secretaria naquele projeto, naquele edital, naquele programa”. E6</p> <p>“A gente ficou sabendo que tinha recursos e foi atrás de fazer o projeto”. E7</p> <p>“Na realidade hoje em dia tá acontecendo, quando existe o recurso a gente elabora o projeto. O ideal seria a gente ter projetos de prioridade na Secretaria, pra submeter a curto prazo a obtenção der recursos”. E9</p>
	Controle	34	<p>“Quando tem algum relatório de auditoria de um ministério, a gente faz um processo. Geralmente há uma consultoria jurídica da Secretaria, pedindo que seja orientada a gerência executora, ou a parte financeira, ou a contabilidade de alguma irregularidade ou de algum apontamento que eles estão passando a fazer, pra que se reveja e passe a regularizar a situação”.E2</p> <p>“A gente fez uma série de reuniões, tanto previamente, antes de inserir</p>

			<p>no sistema, como também depois, quando já tava dentro, pra definir a distribuição e o controle das tarefas”. E3</p> <p>“Eu que estou controlando tdoas as etapas do convênio”. E4</p> <p>“Assim que surgem os grandes projetos, a gente fez uma reunião com o financeiro, com o pessoal da licitação. Todo mundo cadastrado no SICONV a gente fez uma reunião orientando como eles deveriam proceder”. E6</p> <p>“Cada um faz o seu controle, cada um é responsável por uma parte”. E8</p> <p>“Na realidade quando existe um programa aberto e o Secretário solicita a inserção de proposta, cada um é pelo responsável pelo tal projeto. Quem cadastra fica responsável pelo projeto até o fim e controla suas tarefas”. E9</p>
	Comunicação	35	<p>“Com os demais setores eu faço sempre por comunicação interna, documento que tramita internamente, de forma oficial. Essa preocupação a gente tem porque todos os setores, principalmente o jurídico, tenha conhecimento que precisa ser corrigido alguma coisa”. E2</p> <p>“Comunicação formal e informal, às vezes mais informal do que eu gostaria”. E3</p> <p>“Eu ligo pra avisar as coisas”. E4</p>

			<p>“Nossa comunicação é informal e por email”. E5</p> <p>“Depende da necessidade a comunicação é formal, informal, por email ou por ofício”. E6</p> <p>“A comunicação é basicamente por email”. E7</p> <p>“A comunicação sobre o convênio a gente faz numa reunião com todos os setores responsáveis”. E8</p> <p>“A comunicação é formal”. E10</p>
	Auxílio	36	<p>“Nós pedimos pra Senasp, ou então consultamos o Ministério da Pesca, o Ministério do Meio Ambiente. E aí, lá, quando eles precisam ou quando não sabem a resposta para nos dar, eles entram em contato com o Ministério do Planejamento”. E1</p> <p>“Quando precisamos de auxílio ou a gente abre um chamado direto, do SICONV lá pro SERPRO, isso com relação ao sistema né, geralmente são esses chamados, chamados pro SERPRO, e também algumas vezes a gente recorre à gerência do SICONV, quando temos alguma dificuldade, principalmente com os contratos de repasse que envolve a Caixa Econômica Federal”. E2</p> <p>“Principalmente a gerência de captação da Fazenda”. E3;E4</p> <p>“O pessoal é que liga pra gente. Não só a Fazenda liga pra gente</p>

			<p>também. O pessoal da Simone no começo ligava pra gente”. E5</p> <p>“Recorremos a Secretaria de Articulações, ou Direitos Humanos ou DEPEN, ou a área da engenharia lá”. E6</p> <p>“A gente liga pro nosso concedente ou pro 0800 do SERPRO”. E8</p> <p>“Quando eu tenho dúvida, eu ligo pro Ministério do Turismo, porque a gente lida mais com o Ministério do Turismo mesmo”. E9</p>
	Padronização dos processos	37	<p>“Tem necessidade de padronização, tem não só aqui, mas em todos os lugares. Por mais que a gente tenha os formulários padronizados, o Leandro até criou uma planilha com algumas orientações interessantes, e essas são as informações que nós precisamos”. E1</p> <p>“Nós já começamos a fazer isso, a gente fez um fluxograma, de como as coisas devem acontecer internamente, tanto pra captar o recurso como na hora de executar”. E2</p> <p>“Existe carência de padronização nos processos”. E5;E6;E9</p> <p>“Cada um faz de um jeito. Às vezes não há uma ligação. Tem coisas que eu já discuti, briguei”. E10</p>
	Dificuldades do processo	38	<p>“Sem sombra de dúvidas a execução, mas o grande impasse dos problemas que a gente enfrenta na execução são em decorrência que se tem na elaboração do</p>

			<p>projeto, como eu te falei, começou errado, tende a ficar errado”. E1</p> <p>“Nossa principal dificuldade é o tempo. Tem ministério que eles fazem o projeto e na análise deles, nos pareceres, eles começam a exigir mais, mais, mais e mais documentos e às vezes isso leva tempo, e quando vê acabou o prazo de celebrar o convênio”. E2</p> <p>“Como nunca tínhamos utilizado o SICONV, todas as etapas prévias de inserção a gente bateu um pouco a cabeça”. E3;E4</p> <p>“Nosso maior problema foi de falta de comunicação com a Caixa, por falta de orientação, que gerou atraso”. E4</p> <p>“Temos dificuldade pra fazer a Prestação de Contas”. E5;E6;E9;E10</p> <p>“Nossa maior dificuldade é na execução, porque as pessoas não sabem direito os documentos necessários”. E8</p>
	Apoio a municípios	39	<p>“A gente tem esse trabalho também, que é apoiar quem procura, a gente sempre dá um jeito. Constantemente vêm municípios, independente de partidos, a gente vai aprendendo da mesma forma e a intenção é o Poder Público, nós estamos no Poder Público, então tem que acontecer” E1</p> <p>“Muitos municípios procuram a</p>

			<p>gente e procuramos ajudar”. E2;E9</p> <p>“Nunca fomos procurados”. E3</p> <p>“O pessoal dos municípios ligam pra gente direto. A gente sempre procura ajudar”. E5</p> <p>“Já fomos procurados, mas não deu segmento porque era de Laguna eles tinham um cadastro próprio lá”. E6</p> <p>“Teve um prefeito que eu passei pra ele como fazia, mas não sei se ele fez”. E8</p> <p>“Eu dei a informação necessária né, pra ajudar”. E10</p>
--	--	--	--

Categoria	Subcategoria	Código	Unidade de contexto
Credenciamento e cadastramento	Período de realização	41	<p>“Outubro de 2009”. E1;E2</p> <p>“Junho de 2013”. E3</p> <p>“Junho de 2010”. E4</p> <p>“Abril de 2010”. E5</p> <p>“Junho de 2011”. E6</p> <p>“Maio de 2011”. E7</p> <p>“Novembro de 2009”. E8</p> <p>“Maio de 2010”. E9</p> <p>“Março de 2010”. E10</p>
	Unidade cadastradora	42	<p>“Coordenadoria Geral de Convênios”. E1;E8;E10</p> <p>“Superintendência Federal de Agricultura, Pesca e</p>

			<p>Abastecimento”. E2;E3;E4;E5</p> <p>“Superintendência Regional em Santa Catarina”. E6</p> <p>“Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina”. E7;E9</p>
	Definição do responsável	43	<p>“É o secretário por questões políticas”. E1;E2;E3;E4;E5;E6;E7;E8;E9;E10</p>
	Definição dos perfis	44	<p>“Essa escolha foi pelo cargo e pela centralização”. E1</p> <p>“A gente mesmo foi fazendo, testando”. E2</p> <p>“A gente definiu mediante consulta à gerência de captação de recursos”. E3</p> <p>“Tive problema com os perfis, mas com a ajuda da Simone foi resolvido”. E4</p> <p>“A gente tem conhecimento e faz. A gente faz de acordo com o que a pessoa que realiza a função necessita”. E5</p> <p>“A gente que faz. Quem nos orientou foi uma senhora lá do INCRA, onde a gente cadastrou a Secretaria. E também</p>

			<p>depois eu fui no “tentativa e acerto”, principalmente o pessoal do financeiro”. E6</p> <p>“A gente definiu o perfil através das informações que a gente tinha que inserir, por exemplo, pra você colocar um processo de compras no SICONV você tem que ter um perfil de gestor, e assim, o Fabian, que faz os pagamentos no SICONV, ele tem que ter o perfil de gestor financeiro, então cada um tem o seu perfil”. E7</p> <p>“Temos um conhecimento básico sobre os vários perfis” E8</p> <p>“É responsabilidade do nosso gerente Odilon. Ele tem o conhecimento e faz a parte do cadastramento dos usuários”. E9</p>
	Compartilhamento	45	<p>“Não existe compartilhamento de senhas e funções”. E1;E3;E5;E6</p> <p>“As vezes acontece”. E2;E9</p> <p>“Existiu o compartilhamento de senha no começo, agora não mais”. E4</p> <p>“Eu uso uma senha que não é minha”. E7</p>

			<p>“Eu até tenho a senha do secretário, para dar andamento, pra não ficar pedindo “pelo amor de Deus”.” E8</p> <p>“Já aconteceu por necessidade”. E9</p>
	Atualização dos dados	46	<p>“Estamos sempre atualizando”. E1</p> <p>“Atualizamos quando necessário”. E2;E3;E5;E9</p> <p>“A Simone que atualiza pra gente”. E4</p> <p>“A gente sempre tá olhando e atualizando pra não ficar desatualizado”. E1;E6</p> <p>“A atualização dos dados é nossa responsabilidade, mas só atualizamos quando é preciso”. E8</p>

Categoria	Subcategorias	Código	Unidade de contexto
Propostas de convênio	Monitoramento de oportunidades	51	<p>“Fiz sempre o monitoramento no site. E também a Senasp, que a principal concedente nossa, manda muitas vezes um ofício dizendo que está aberto um em edital, que será aberto um edital com determinada data, com determinado assunto, será cadastrada no programa”. E1</p> <p>“Eu estou utilizando aquela relação que a Simone passa, um catálogo</p>

		<p>de programas que estão abertos, aí eu repasso pras diretorias da Secretaria, informando as que estão abertas, caso eles interesse em propor algum projeto, apresentar algum projeto, que nos procurem pra gente realmente ir atrás”. E2</p> <p>“Às vezes, se o secretário tem interesse em buscar recurso pra alguma área específica, a gente faz uma consulta, vê se tem disponibilidade”. E2</p> <p>“Não fizemos monitoramento, o convênio chegou até a gente”. E2;E3;E7</p> <p>“Faço o monitoramento diário”.E5</p> <p>“A gente sempre olha e o pessoal da Fazenda nos comunica”. E6</p> <p>“Não fazemos monitoramento”. E8</p> <p>“A gente sempre fica olhando”. E9</p>
	Seleção	52 <p>“Vem pra diretoria, nós consultamos a instituição, específica, a delegacia especializada. A gente pergunta, deseja ou não deseja? A escolha passa por aqui. Mas a principio tudo que aparece por aqui a gente faz”. E1</p> <p>“A gente manda pras áreas pra ver se tem interesse”. E2</p> <p>“O secretário definiu que devíamos fazer esse convênio, a meu contragosto”. E3</p> <p>“Nós mandamos para as áreas</p>

			<p>todos os convênios abertos e eles vêm as prioridades deles. Eles elaboram o projeto e enviam pra secretária pra dar ok”. E5</p> <p>“Se tiver o aval do secretário a gente manda pra área responsável pra ver se tem interesse”. E6</p> <p>“O Secretário que decide se a gente deve fazer o convênio”. E7;E10</p> <p>“A gente vê programa que tá aberto e apresenta pro secretário pra ver se tem algum interesse no programa de desenvolvimento do projeto nesse campo”. E9</p>
	<p>Programas e planos de trabalho</p>	53	<p>“Toda vez que a gente tá elaborando a proposta, são feitas várias reuniões, uma equipe multi disciplinar, da Polícia Militar, da Polícia Civil, do Instituto Geral de Perícias e do Corpo de Bombeiros. Então no meio dessa discussão toda se elabora o projeto, os programas e planos de trabalho. E se utiliza também como fonte de dados, pra própria diretoria de inteligência, na Secretaria, e o serviço de inteligência de cada uma das instituições”. E1</p> <p>“Temos interesse também, pra projetos, buscar uma consultoria, pra que os projetos não se sobreponham”. E1</p> <p>“Os programas a gente consulta o próprio SICONV e planos de trabalho já temos alguns pra nos basear”. E2</p>

			<p>“Foi a coordenadora que definiu, só tivemos preocupação em colocar em uma estrutura que o SICONV aceitasse”. E3</p> <p>“Já tínhamos conhecimento de como fazer de outros projetos”. E4</p> <p>“Os programas e planos de trabalho eu oriento. Eu fiz umas planilhas, uns formulários, eles preenchem e encaminham pra mim, o que é necessário para o cadastramento”. E5</p> <p>“Fizemos uma capacitação no INEP para aprender a fazer”. E8</p> <p>“Busco informações no próprio SICONV pra fazer”. E9</p> <p>“Já houve consultoria quando precisa do plano da matriz que depende tá, existem empresas que fazem consultoria pra nós, mas depende muito do convênio isso, quando a infraestrutura exige algo muito mais técnico, tipo uma sinalização turística”. E9</p> <p>“As áreas responsáveis fazem”. E10</p>
	Cronogramas e planos de aplicação	54	<p>“A gente já pede que o gestor coloque, ele tem que dizer quando que quer o desembolso, em quantas parcelas e por aí vai, de acordo também com as regras do concedente”. E1</p> <p>“Fizemos junto com a área responsável”. E2</p> <p>“Foi a coordenadora que definiu,</p>

			<p>só tivemos preocupação em colocar em uma estrutura que o SICONV aceitasse”. E3</p> <p>“Já tínhamos conhecimento de como fazer de outros projetos”. E4</p> <p>“Sou eu que faço. Eles encaminham, quando início ou meio, são varias etapas, eles dão o inicial, mas quase sempre a gente tem que alterar”. E5</p> <p>“É o financeiro que faz. A gente só cobra, fiscaliza e orienta”. E6</p> <p>“Fizemos uma capacitação no INEP para aprender a fazer”. E8</p> <p>“Eu mesma faço. E9</p> <p>“As áreas responsáveis fazem”. E10</p>
	Envio de propostas	55	<p>“Eu sou responsável por enviar a proposta e faço uma revisão antes de encaminhar”. E1;E2;E3;E4;E5;E6;E8;E9</p> <p>“Eu envio, mas não faço revisão não”. E10</p>
	Monitoramento de pareceres	56	<p>“Eu faço frequentemente”. E1;E2;E4;E6;E9</p> <p>“A Laura faz frequentemente”. E3</p> <p>“Eu e a Patrícia sempre estamos olhando se há alguma modificação, principalmente naqueles que não houve repasse financeiro. A gente olha todos os dias pra ver se tem algum item, alguma coisa que precisa um parecer, se precisa ser</p>

			<p>alterado, pra poder dar andamento”. E5</p> <p>“O responsável passa as informações para a gente”. E7</p> <p>“O setor do convênio recebem o email e eles enviam pra gente”. E8</p>
	Status de convênios	58	<p>“Temos dezesseis em vigência e seis terminados”. E1</p> <p>“Teve dois casos aqui de propostas que enviamos e não foram aceitas por falta de dados”. E2</p> <p>“Dezesseis em andamento e um concluído”. E2</p> <p>“Uma proposta que enviamos que não foi confirmada como convênio. Foi falta de disponibilidade financeira do ministério”. E2</p> <p>“Temos apenas um convênio, que está em vigência”. E3;E4;E7;E8</p> <p>“Em 2013 cadastramos trinta e quatro projetos e foram aprovados três. É questão política”. E5</p> <p>“Temos dois convênios encerrados e treze em vigência”. E5</p> <p>“Tiveram três convênios que inserimos ano passado e não foram aprovados. Foi Brasília que desistiu de dar continuidade nos projetos”. E6</p> <p>“Temos nove convênios em andamento e um encerrado”. E6</p> <p>“Inserimos quatro convênios e nem</p>

			<p>todos deram certo”.</p> <p>“A gente não sabe porque não foi aceito, não houve análise, eles não mandaram parecer nenhum”. E9</p> <p>“Temos três convênios vigentes”. E10</p>
--	--	--	---

Categoria	Subcategoria	Código	Unidade de Contexto
Execução	Documentação necessária	61	<p>“Não temos dificuldade em obter a documentação”. E1;E2;E5;E8</p> <p>“Quando a gente tem alguma dificuldade, a gente pede alguma orientação para o pessoal e eles nos atendem muito bem, seja o DEPEN, seja o DH”. E6</p> <p>“Isso não é um problema”. E3;E4;E9</p>
	Padronização de relatórios	62	<p>“Ainda não temos um modelo”. E1</p> <p>“Ainda não possuímos relatórios padronizados do SICONV”. E2;E6;E8</p> <p>“Por ser somente um convênio, não temos padronização de relatórios”. E3;E4</p> <p>“Para a elaboração de projeto ,eu fiz o meu modelo básico, mas cada área tem o seu padrão de fazer projetos, eles me encaminham e eu adapto o</p>

			que é necessário”. E5
			“Temos relatórios padronizados para na utilização do SICONV”. E9
	Controle paralelo	63	<p>“Nós fazemos um controle. O que nós produzimos é uma tabela que o Leandro vai te mostrar e eu faço esse acompanhamento de mês em mês, mas geralmente eles vão fazendo atualização quase que diariamente, fazendo o acompanhamento do que tá pra vencer e o que não tá pra vencer, até porque sessenta dias antes tem que pedir alteração”. E1</p> <p>“Tem, a gente faz o controle paralelo né, de saldos. Principalmente quando tem despesas de diária, então tem que ir controlando o saldo daquela meta, se ainda tem saldo, então esse controle a gente faz”. E2</p> <p>“Realizamos controle paralelo das informações. A gente tem uma série de planilhas, que a gente fez previamente né, antes da inserção; depois conforme foram precisando, a gente fez algumas alterações e a gente foi alterando as planilhas, aonde tem a divisão de fonte de recurso, o que é recurso federal, o que é recurso do estado, a natureza e a aplicação desses recursos e valores, então a gente tenta fazer o monitoramento por ali”. E3</p>

			<p>“Existe um controle paralelo por parte de quem inseriu no sistema”. E4;E9</p> <p>“Realizamos um controle paralelo”.E5</p> <p>“Fazemos esse acompanhamento paralelo. A gente sempre acompanha tudo o que eles inserem pra poder finalizar a prestação de contas.”. E6</p> <p>“Não fazemos nenhum tipo de controle paralelo, se fazer tudo certinho ao longo do processo não precisa”. E8</p>
	Contrapartida	64	<p>“O controle de disponibilidade de recursos é realizado antes de fazer o projeto. O repasse ou contrapartida são liberados com o aval do secretário”. E1</p> <p>“O controle de disponibilidade de repasse ou contrapartida nós realizamos junto ao planejamento. A gente só faz a operação mediante autorização do gabinete. Primeiro tem que perguntar se há interesse realmente do gabinete pra fazer e quais são os beneficiários e qual é o objeto, e então tendo autorização do gabinete e a comprovação da contrapartida, por parte da gerência do planejamento, daí</p>

			<p>a gente introduz”. E2</p> <p>“A liberação da contrapartida precisa de um <i>ok</i> do secretário e essa liberação vai ser feita aos poucos durante o projeto, porque o projeto é dividido em alguns produtos, então conforme os produtos vão sendo executados, a gente aprova o produto e é feito o pagamento pra empresa”. E4</p> <p>“No momento que foi aprovado o projeto, o Ministério deposita a parte dele, automaticamente a gente solicita o recurso a gerencia financeira, que já foi aprovado anteriormente e faço o depósito da contrapartida, integral ou proporcional, de acordo com o que o Ministério libera”. E5</p> <p>“Nós solicitamos a liberação da contrapartida. É feito um orçamento, tem que estar dentro do orçamento da Secretaria, dos gastos da Secretaria, e daí a gente pede autorização pro financeiro, autorização pra financeiro e eles que fazem o depósito”. E6</p> <p>“O controle e liberação da contrapartida é responsabilidade do setor financeiro”. E3;E9</p>
	Licitação	65	<p>“A licitação é responsabilidade do setor de licitação, eles que elaboram o edital, as especificações”.</p>

			<p>E1;E2;E6;E10</p> <p>“A licitação, o edital e as especificações é responsabilidade do município onde compra”. E3</p> <p>“Ainda não realizamos”. E4</p> <p>“É responsabilidade da gerencia de compras, que elabora o edital de acordo com o que foi pedido pela área específica”. E5</p> <p>“Nós fazemos a licitação”. E7</p> <p>“Antes nós fazíamos, mas agora é responsabilidade do financeiro”. E8</p> <p>“Responsabilidade do setor financeiro”. E9</p>
	Registro de documentos	66	<p>“Responsabilidade do setor financeiro”. E1;E6;E9</p> <p>“Nós realizamos o registro dos registro de contratos, documentos contábeis e de liquidação”. E2;E10</p> <p>“Nossa responsabilidade. Depois que é feita a seleção dos fornecedores, da modalidade de compra, vem pra cá, a gente faz o empenho da despesa, aí devolve a nota de empenho pra área e eles solicitam o material ou serviço, por enquanto foi só material executado, depois o fornecedor gera a nota fiscal,</p>

			<p>nem pra cá e a gente liquida”. E3</p> <p>“O registro desses documentos é responsabilidade de cada área específica, mas se chega na nossa mão com urgência nós mesmos fizemos”. E5</p> <p>“A tesouraria registra”. E8</p>
	Pagamento de fornecedores	67	<p>“Responsabilidade do setor financeiro”. E1;E5;E6;E7; E9</p> <p>“Agora com a OBTV, nós realizamos o pagamento dos fornecedores”. E2</p> <p>“Nós realizamos o pagamento de fornecedores”. E3;E10</p> <p>“Responsabilidade da tesouraria”. E8</p>

Categoria	Subcategoria	Código	Unidade de contexto
Prestação de contas	Realização	71	<p>“As primeiras estão acontecendo agora. A realidade lá de Brasília, eles chamam de passivo, que é enorme. Esse passivo são os serviços que estão atrasados, são trabalhos que estão atrasados. Então pra tu teres ideia, tem prestação de contas de dois mil e oito ainda, nós estamos em dois mil e quatorze, que eles ainda não aprovaram”. E1</p> <p>“Já finalizamos algumas prestação de contas”.E2; E5; E8;E9; E10</p> <p>“A prestação de contas ainda não foi realizada nenhuma vez”. E3;</p>

			<p>E4</p> <p>“Já, e foi aprovada, obtida com sucesso”. E6</p> <p>“Somente a prestação de contas parcial. A gente elabora um relatório do cumprimento, que esse relatório está dentro de um manual que o Ministério passou. Fazemos um relatório onde a gente informa todas as atividades que foram feitas naquele período. A gente tem que colocar tantas pessoas no mercado, tem que captar tantas vagas, temos que inscrever tantas pessoas, então a gente tem uma meta a cumprir de acordo com aquele recurso que veio. Daí a gente faz um relatório parcial e encaminhamos pro Ministério pelo SICONV”. E7</p>
	Responsabilidade	72	<p>“Nós realizamos com a ajuda da executora do convênio”. E1;E2</p> <p>“É responsabilidade da gerência de contabilidade”. E5</p> <p>“Nós mesmos realizamos”. E7;E10</p> <p>“Era nossa responsabilidade, mas agora passa a ser da tesouraria”. E8</p> <p>“É responsabilidade do setor financeiro”. E9</p>
	Não aprovação	73	<p>“Nunca ocorreu”. E1;E2; E3;E4;E5;E6,E7,E9;E10</p>

			<p>“Já ocorreu por falta de conhecimento, de ir atrás, vários problemas internos, mas resolvemos”. E8</p>
	Devolução de recursos	74	<p>“Nunca ocorreu”. E1;E2; E3; E4;E7</p> <p>“A devolução já ocorreu em decorrência de a gente conseguir um preço menor do que a gente orçou no começo”. E5</p> <p>“Ocorreu por ter sobras”. E6</p> <p>“Já ocorreu, pois a licitação demora. O processo demora muito, mas aos poucos a Secretaria vai concordando, parece que já fizeram um pregão eletrônico na administração”. E8</p> <p>“Já, aconteceu até ano passado, mas foi uma questão de cancelamento perante o Ministério, porque era um recurso pra capacitação e essa capacitação ia entrar numa licitação geral do Brasil. Então eles cancelaram o convênio, que no caso já estava fechado, pra fazer essa licitação geral, que era a capacitação da copa, então como ia ter em todos os municípios, estados, então eles resolveram cancelar os convênios particulares com os municípios pra fazer uma coisa nacional”. E9</p> <p>“Já devolvemos já. Por atraso, atraso não nosso, mas do próprio fornecedor. Às vezes acontece que o fornecedor vai a falência, aí para. O fornecedor vai ter que ser multado e nós vamos ter que fazer de novo). E10</p>

	Avaliação posterior	75	<p>“A ideia é essa. Posso te dizer daqui da Secretaria a partir de dois mil e onze quando a gente chegou, quando finaliza a gente sempre verifica se aquilo realmente atendeu, só que hoje poucos projetos estão encerrados, estão todos em execução”. E1</p> <p>“Nunca fizemos”. E2; E3; E4;E6;E7;E10</p> <p>“Existe uma análise em cada área”. E5</p> <p>“A gente faz a prestação de contas e depois no final eu dou o resultado do que a gente executou. Faço o controle pra que a gente não repita os mesmo erros. Então qual foi a conclusão que nós chegamos? Vamos comprar e adquirir coisas que a gente realmente possa fazer”. E8</p> <p>“Fazemos uma avaliação”. E9</p>
--	---------------------	----	---

Categoria	Subcategoria	Código	Unidade de Contexto
Articulação	Contato gerência de captação de recursos	81	<p>“Sim e sempre fomos bem atendidos”. E1; E2</p> <p>“Já, várias vezes, a gente tem contato constante”. E3</p> <p>“Tenho, mas hoje em dia é bem pouco. É só quando tem algum problema que daí eu vejo com a Simone, porque eles fazem vários cursos, pra ver se ela consegue com alguém pra resolver meu problema”. E5</p> <p>“Sim. Toda vez que a gente insere</p>

			<p>um programa novo, um projeto novo, tem que pedir uma declaração financeira”. E6</p> <p>“Nunca tive contato”. E7, E8</p> <p>“Sim, já me apresentaram o trabalho delas”. E9</p> <p>“Sim, já fiz contato”. E10</p>
	Importância de uma estrutura central	82	<p>“Uma estrutura central pode indicar um prazo de onde estão esses recursos pra gente poder fazer o projeto e levar. Porque muitas vezes tu ficas sabendo e já passou”. E1</p> <p>“Nossa, muito importante. Porque ajuda muito, porque como o sistema é federal, nós estamos muito distantes, então o fato de ter um órgão central aqui no estado é muito bom. A articulação em nível de ministério também é importante, a escala é maior”. E2</p> <p>“Com a gerência de captação de recurso, a gente tá vendo que tá mais ágil, a gente tem uma resposta mais rápida”. E2</p> <p>“Eu acho que é muito interessante sim”. E3; E6</p> <p>“Eu acho que deveria ter um setor e às vezes até uma diretoria em cada Secretaria, hoje em dia, até quem tá fazendo esse papel é a Simone, ou é uma equipe da Simone, eles fazem apresentações, documentos, com o que tem de programas pra captação. O papel deles é muito importante”. E4</p>

			<p>“Com certeza é muito importante”. E5</p> <p>“Eu não sei”. E7; E8</p> <p>“Sim é um ótimo apoio”. E9</p> <p>“Sim, mas teria que ser mais estruturada”. E10</p>
	Contato secretaria de articulação nacional	83	<p>“Sim. Já fiz contato, já estive lá, já conversamos sobre projetos”. E1</p> <p>“Já fizemos, há alguns anos atrás, mais pra acompanhar algumas propostas que nós havíamos apresentado no Ministério, da Federação Nacional, mas pra nós não teve resultado, não porque eles não foram, mas é que o ministério não celebrou o convênio”. E2</p> <p>“Já fiz vários contatos”. E3</p> <p>“Nunca fiz contato”. E4; E7; E8, E9; E10</p> <p>“Sim, eu tenho contato com eles direto lá. A gente procura passar a planilha de execução dos convênios que estão em andamento no Ministério, pra ela poder também atualizar. Tá mais perto”. E5</p> <p>“Eu fui uma vez lá no começo e sempre que há necessidade faço contato”. E6</p>