

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO
I CEGFOSP: CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FINANCEIRA E
ORÇAMENTÁRIA NO SETOR PÚBLICO

Afonso Nunes da Cruz Neto

**Análise de convergência da metodologia PMBOK e a Lei Federal nº 13.019/14,
na gestão de projetos financiados com recursos dos Fundos Municipais do
Idoso e dos Direitos da Criança e Adolescente**

Belo Horizonte/MG
2022

Afonso Nunes da Cruz Neto

**Análise de convergência da metodologia PMBOK e a Lei Federal nº 13.019/14,
na gestão de projetos financiados com recursos dos Fundos Municipais do
Idoso e dos Direitos da Criança e Adolescente**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Especialização
em Gestão Financeira e Orçamentária no
Setor Público da Fundação João Pinheiro
do I CEGFOSP, como requisito parcial para
a obtenção do título de especialista.

Área de Concentração: Políticas Sociais/
Gestão de Projetos
Orientador: Camila Barbosa Neves

Belo Horizonte/MG
2022

C957a Cruz Neto, Afonso Nunes da.
Análise de convergência da metodologia PMBOK e a Lei Federal no 13.019/14, na gestão de projetos financiados com recursos dos Fundos Municipais do Idoso e dos Direitos da Criança e Adolescente [manuscrito] / Afonso Nunes da Cruz Neto. – 2022.
[9], 56 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Especialização em Gestão Financeira e Orçamentária no Setor Público) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2022.

Orientadora: Camila Barbosa Neves

Bibliografia: f. 61-65

1. Administração de projetos. 2. PMBOK – Metodologia. 3. Assistência social – Belo Horizonte (MG). I. Neves, Camila Barbosa. II. Título.

CDU 658.012 (815.11)

Autor: Afonso Nunes da Cruz Neto

Título Análise de convergência da metodologia PMBOK e a Lei Federal nº 13.019/14, na gestão de projetos financiados com recursos dos Fundos Municipais do Idoso e dos Direitos da Criança e Adolescente

Natureza, objetivo, nome da instituição:

Área de concentração: Políticas Sociais/ Gestão de Projetos

Aprovado(a) na Banca Examinadora

Nome, titulação, instituição a que pertence

Nome, titulação, instituição a que pertence

Nome, titulação, instituição a que pertence

*Aos meus pais,
pelos mais valorosos ensinamentos.
À minha esposa,
pelo companheirismo e apoio.
À minha filha,
por colorir e aquecer a minha vida.*

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica expressa aqui a minha gratidão, especialmente:

À Professora Camila Neves, pela orientação, pelo aprendizado e apoio em todos os momentos necessários.

Aos colegas de classe, pela rica troca de experiências.

Aos amigos da Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania de Belo Horizonte, pela parceria e compartilhamento.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a convergência da metodologia PMBOK e a Lei Federal nº 13.019/14, na gestão de projetos financiados com recursos dos Fundos Municipais do Idoso e dos Direitos da Criança e Adolescente, acerca de referências bibliográficas, legislações municipais e federais que norteiam o tema em questão. O trabalho inicia com uma breve apresentação Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania e as políticas sociais que estão sob sua gestão. É indiscutível a importância dos projetos sociais financiados com recursos públicos, especialmente os executados por meio de parcerias com Organizações da Sociedade Civil. Dessa forma, o referencial teórico abrange a metodologia de gestão de projetos e sua aplicabilidade nos projetos executados por meio de parcerias, onde se faz uma análise dos grupos de processos em gestão de projetos e as fases instituídas pelas Lei de Parcerias. A conclusão é que a metodologia de gerenciamento de projetos consolidada no PMBOK é muito convergente com o que estabelece a Lei de Parcerias que pode ser utilizada no sentido de qualificar a gestão de projetos sociais, sendo viável sua aplicação em cada uma das fases trazida pela legislação: planejamento, seleção, execução, monitoramento e prestação de contas.

Palavras-Chave: Políticas sociais. Fundos especiais. Gestão de projetos. Gestão de parcerias. Termos de parceria.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the convergence of the PMBOK methodology and Federal Law nº 13.019/14, in the management of projects financed with resources from the Municipal Funds for the Elderly and the Rights of Children and Adolescents, about bibliographic references, municipal and federal legislation that guide the topic in question. The work begins with a brief presentation of the Municipal Department of Social Assistance, Nutrition and Human Rights and the social policies that are under its management. The importance of social projects financed with public resources is indisputable, especially those carried out through partnerships with Civil Society Organizations. In this way, the theoretical framework covers the project management methodology and its applicability in projects carried out through partnerships, where an analysis is made of the groups of processes in project management and the phases established by the Partnership Law. The conclusion is that the project management methodology consolidated in the PMBOK is very convergent with what the Partnership Law establishes, which can be used to qualify the management of social projects, and its application in each of the phases brought by the legislation is feasible: planning, selection, execution, monitoring and accountability

Keywords: Social politics. Special funds. Project management. Partnership management. Partnership Terms.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da SMASAC	14
Figura 2 - Organograma da SUPGF-ASAC	15
Figura 3 - Organograma da SUSAN	16
Figura 4 - Organograma da SUASS	18
Figura 5 - Organograma da SUDC	19
Figura 6 - Ciclo de deming.....	30
Figura 7 - Grupos de processos	31
Figura 8 - Inter-relação dos componentes-chaves do PMBOK	32
Figura 9 - Fases para celebração das parcerias.....	39
Figura 10 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	40
Figura 11 - Grupos de processos de planejamento com processos de gerenciamento.....	47
Figura 12 - Exemplo de interfaces de gerenciamento de portfólios, programas e projetos	50
Figura 13 - Grupo de processos de execução	53
Figura 14 - Processos de monitoramento e controle	55
Gráfico 1 - Evolução orçamentária da SMASAC.....	20
Gráfico 2 - Arrecadação x execução de recursos do FMDCA	27
Gráfico 3 - Arrecadação x execução de recursos do FUMID.....	27
Gráfico 4 - Parcerias vigentes na SMASAC em 2022	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Função assistência social	25
Quadro 2 - As 10 áreas de conhecimento do PMBOK	34
Quadro 3 - Habilidades-chave do gerente de projetos	35
Quadro 4 - Gerenciamento x liderança	35
Quadro 5 - Aspectos fundamentais dos projetos no setor público	37
Quadro 6 - Grupos de processos de gerenciamento de projeto	41
Quadro 7 - Requisitos de informação	45
Quadro 8 - Atividade de suporte	52
Quadro 9 - Grupos de monitoramento e controle	55
Quadro 10 - Procedimentos para encerramento do projeto	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, SEGURANÇA ALIMENTAR E CIDADANIA	12
3 FUNDOS ESPECIAIS	21
3.1 Fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente e fundo municipal do idoso	23
3.1.2 O processo de doação para os fundos	26
4 A ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS E O PMBOK	29
4.1 As áreas de conhecimento do PMBOK	32
4.2 A importância do gerente de projetos	34
4.3 A gestão de projetos na Administração Pública	36
5 A EXECUÇÃO DE PROJETOS POR MEIO DE PARCERIAS	38
5.1 Etapa de planejamento	42
5.1.1 Grupos de processos de iniciação	42
5.1.2 Grupos de processos de planejamento	44
5.2 Etapa de seleção	48
5.3 Etapa de execução	50
5.4 Monitoramento e Avaliação	54
5.5 Prestação de Contas	56
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

As destinações fiscais, referentes ao imposto de renda devido, se constituem em uma das principais formas de captação de recursos dos Fundos da Infância e do Idoso no Brasil. As pessoas físicas ou jurídicas podem optar pela doação aos fundos controlados pelos Conselhos de Direito, diretamente em sua declaração de Ajuste Anual do Imposto sobre a Renda, sendo que os recursos devem ser aplicados, exclusivamente, nas ações, programas, projetos e atividades voltados ao atendimento de crianças e adolescentes e pessoas idosas, sob a orientação e supervisão dos conselhos, por meio de um plano de aplicação de recursos.

Com a entrada em vigor da Lei Federal nº 13.019/2014 (Lei de Parcerias), que estabelece o regime jurídico das parcerias, construídas em mútua cooperação para o atingimento de finalidades de interesse público e recíproco, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, posteriormente regulamentada no Município de Belo Horizonte pelo Decreto Municipal nº 16.746/2017, no caso específico dos recursos destinados ao Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente (FMDCA) e ao Fundo Municipal do Idoso (FUMID), o processo de destinação de recursos oriundos de renúncia fiscal para projetos apresentados pelas Organizações da Sociedade Civil (OSC) passou a ser precedido de chamamento público, de forma a cumprir com as exigências da legislação, garantindo impessoalidade ao processo de destinação.

Tal processo apresenta particularidades importantes, pois para além dos procedimentos administrativos necessários à celebração, tais parcerias têm objetos muito distintos, de escopo, prazo e orçamento variados, uma vez que os recursos desses fundos podem financiar projetos inovadores de diversas políticas públicas, tais como Assistência Social, Saúde, Educação, Cultura, Esportes, etc, por meio de parcerias a serem celebradas com OSC distintas.

Nesse sentido, considerando as novas condições legais para seleção e celebração trazidas pela Lei Federal nº 13.019/14, este estudo tem como objetivo geral avaliar a convergência da prática de gestão de projetos consolidada no *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK) e a Lei de Parcerias, especificamente no que tange aplicabilidade na gestão de projetos financiados com recursos do FMDCA e FUMID. Tem como objetivos específicos a qualificação a gestão de parcerias no

âmbito da SMASAC, o aprimoramento dos projetos financiados com recursos do FUMID e FMDCA e a qualificação da atuação dos conselhos dos gestores desses fundos. Para alcançar o objetivo geral, serão elencadas normativas e regulamentações pertinentes a gestão de parcerias, bem como conceitos e práticas consolidadas acerca da gestão de projetos. Para tanto, será utilizado pesquisas bibliográfica e descritiva junto a Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania (SMASAC).

Inicialmente, descreve-se a estrutura administrativa da SMASC, qualificando as políticas sociais que estão sob gestão da Secretaria, bem como as particularidades de gestão dos FMDCA e FUMID no que tange ao processo de destinação fiscal.

Na sequência, apresentam-se as práticas, particularidades e metodologia que envolvem a gestão de projetos, no sentido de avaliar a convergência e aplicabilidade aos projetos executados por meio de parceria, nos termos da Lei Federal nº 13.019/2014 (Lei de Parcerias).

2 A SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, SEGURANÇA ALIMENTAR E CIDADANIA

A Prefeitura de Belo Horizonte passou em 2017 por uma importante reforma administrativa, que buscou qualificar e criar melhores condições de gestão para administração pública municipal, contemplando a administração direta e indireta. A Lei Municipal nº 11.065/17, que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e dá outras providências, revogou uma série de legislações anteriores e implementou mecanismos importantes que trouxeram maior dinamicidade ao executivo municipal. Dentre tais inovações, destaca-se a possibilidade de definição da composição dos órgãos da administração direta por decreto, o que até então não era previsto na legislação municipal. Tal permissão está prevista no art. 41 da referida Lei.

Art. 41 – As secretarias municipais que compõem a administração direta e suas competências são as constantes nesta subseção.

[...]

§ 2º – As secretarias municipais organizam-se conforme a seguinte estrutura básica:

I – Gabinete;

II – Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças;

III – subsecretarias;

IV – VETADO

§ 3º – As subsecretarias a que se refere o inciso III do § 2º serão denominadas e especificadas em decreto.

§ 4º – As estruturas básicas das secretarias poderão, excepcionalmente, mediante manifestação da SMPOG:

I – não conter diretoria de planejamento, gestão e finanças ou substituí-la por unidades administrativas com atribuições equivalentes;

II – não conter subsecretarias. (BELO HORIZONTE, 2017)

A Lei cria a Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania (SMASAC), que têm suas competências definidas no art. 42.

Art. 42 - A Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania – SMASAC – tem como competência planejar, coordenar e executar:

I – a política municipal de assistência social, por intermédio do Sistema Único da Assistência Social – Suas-BH, observados os objetivos de proteção social, vigilância socioassistencial e defesa social e institucional;

II – a política municipal de segurança alimentar e nutricional sustentável, por intermédio do Sistema de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável – Sisan;

III – a articulação e as atividades relativas à política de garantia de igualdade de direitos e cidadania para a preservação, defesa e inclusão de indivíduos

IV – o desenvolvimento de estratégias intersetoriais de governo que visem ao atendimento dos públicos assistidos pela SMASAC;

V – a estruturação, o apoio administrativo e o assessoramento técnico aos conselhos tutelares, em parceria com as Coordenadorias de Atendimento Regional;

VI – o acesso regular e permanente da população em vulnerabilidade social ou em situação de rua ao restaurante popular, assegurando-lhe o direito a refeições necessárias e adequadas. (BELO HORIZONTE, 2017).

Conforme disposto no sítio eletrônico institucional do Município de Belo Horizonte (2022), a SMASAC é responsável pela criação e implantação de ações e programas para a promoção do desenvolvimento inclusivo, justo, igualitário, assegurando o respeito às diferenças e o acesso aos serviços básicos oferecidos pelas políticas públicas municipais. Sua visão é ser referência nacional em inovação, qualidade da gestão e execução de políticas públicas, por meio do aprimoramento de processos, serviços, programas, projetos e benefícios já existentes e da ampliação das ofertas prioritárias.

É missão institucional da SMASAC

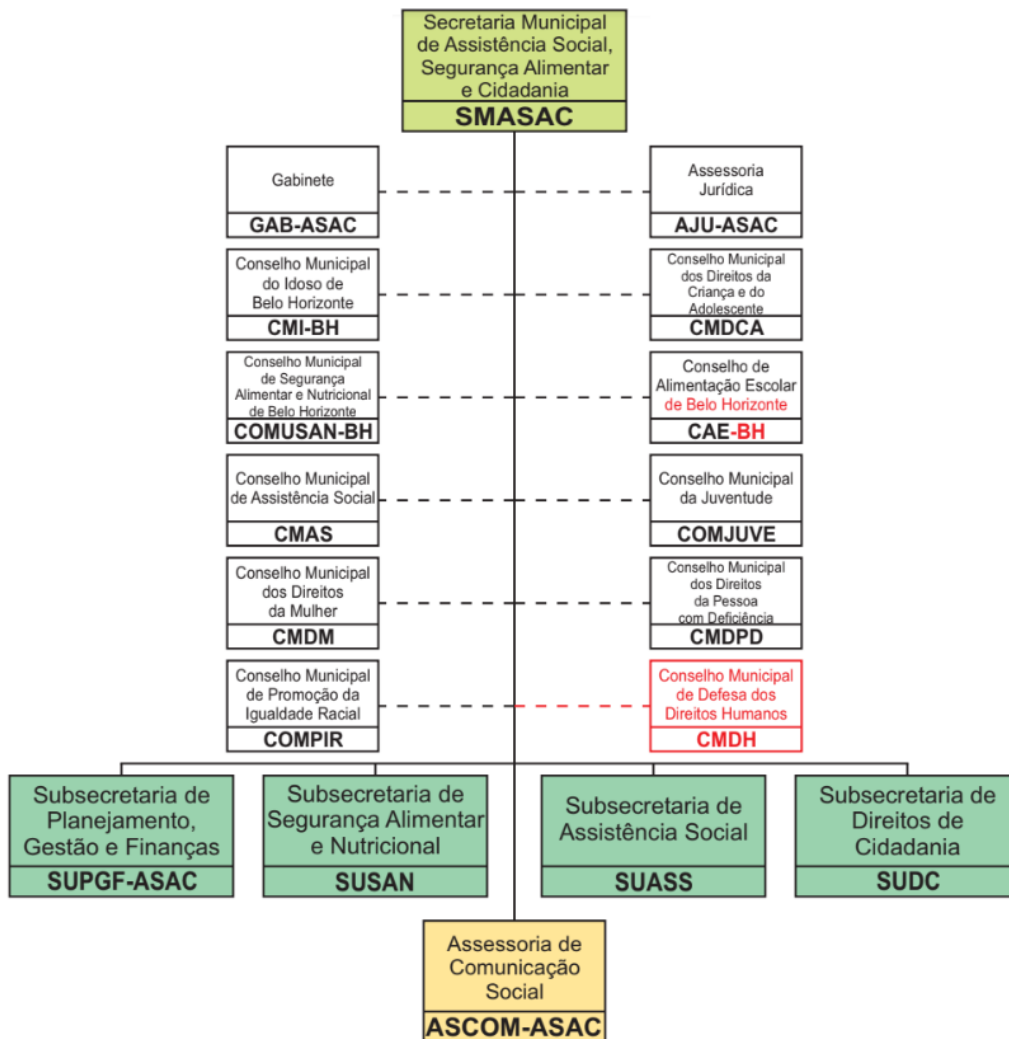
promover a assistência social, a segurança alimentar e nutricional e os direitos de cidadania da população de Belo Horizonte por meio da gestão e da execução de políticas públicas fundamentadas em participação social, intersetorialidade, dignidade, sustentabilidade, equidade e diversidade, contribuindo para a integralidade da proteção social, a redução das desigualdades e a universalização dos direitos. (BELO HORIZONTE, 2022)

São valores definidos pelo planejamento estratégico 2017-2020, revisto em 2019:

Reconhecimento, não discriminação e respeito à diversidade; Dignidade, igualdade e equidade; Reconhecimento da autonomia dos sujeitos individuais e coletivos; Justiça social; Defesa dos direitos humanos e sociais; Defesa da vida plena e digna; Universalidade e integralidade das políticas públicas; Gestão ética, transparente, democrática, participativa e sustentável; Colaboração e cooperação; Agroecologia. (BELO HORIZONTE, 2022)

A figura 1 demonstra o organograma da SMASAC.

Figura 1 - Organograma da SMASAC



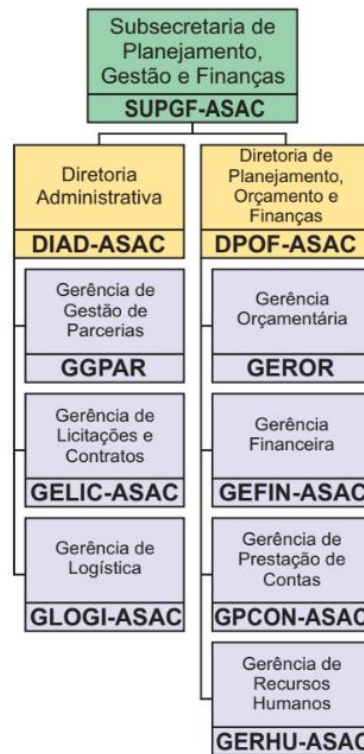
Fonte: Dados da pesquisa

A Secretaria é composta por três subsecretarias temáticas e uma subsecretaria de planejamento, gestão e finanças.

A Subsecretaria de Planejamento, Gestão e Finanças (SUPGF-ASAC) tem como competência principal a coordenação do planejamento, dos serviços administrativos, orçamentários e financeiros da Secretaria, em consonância com as diretrizes da SMASAC, além de coordenar a estruturação, o monitoramento e a avaliação do planejamento global da Secretaria. É composta por duas diretorias, quais sejam, Diretoria Administrativa (DIAD-ASAC) e Diretoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (DPOF-ASAC).

A figura 2 demonstra o organograma da SUPGF-ASAC.

Figura 2 - Organograma da SUPGF-ASAC



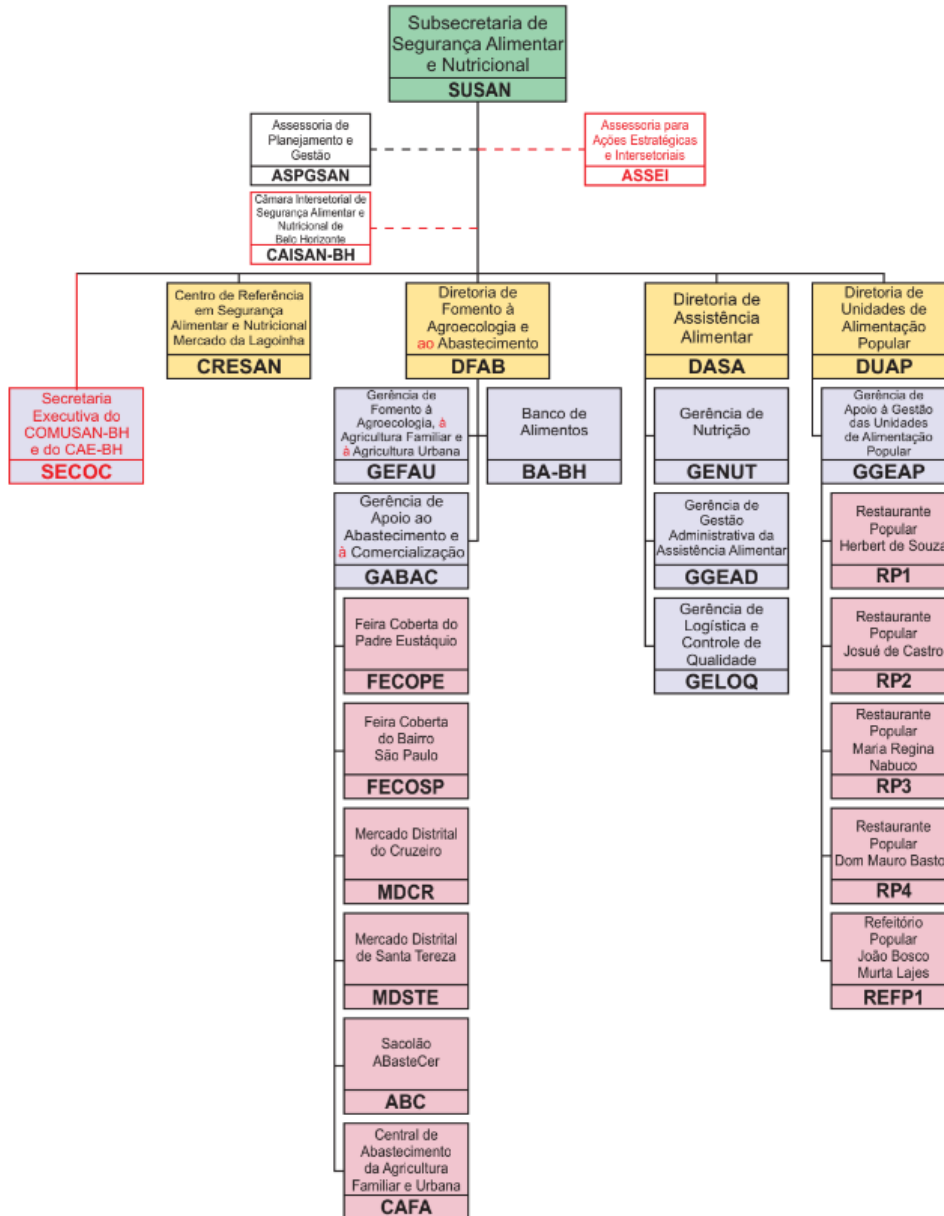
Fonte: Dados da pesquisa

A Subsecretaria de Segurança Alimentar e Cidadania (SUSAN) é responsável pela coordenação, formulação e implementação intersecretorial da Política de Segurança Alimentar e Nutricional em consonância com as definições, os princípios, as diretrizes e os objetivos do Sistema Nacional de Segurança Alimentar (SISAN). Tem como principais atribuições a condução de estratégias de cooperação intragovernamental de políticas públicas de segurança alimentar e nutricional por meio da Câmara Intersetorial de Segurança Alimentar e Nutricional de Belo Horizonte (CAISAN-BH), bem como coordenar a gestão do Sistema Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN-BH). Importante destacar que em Belo Horizonte a gestão da alimentação escolar é de responsabilidade da SMASAC. Em outros municípios brasileiros, essa gestão normalmente compete às Secretarias de Educação, considerando que o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) faz parte das linhas de cofinanciamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). A subsecretaria é composta por três diretorias, quais sejam, Diretoria de Fomento à Agroecologia e ao Abastecimento (DFAB), Diretoria de Assistência Alimentar (DASA) e Diretoria de Unidades de Alimentação Popular (DUAP), além de

um Centro de Referência em Segurança Alimentar e Nutricional vinculado diretamente à Subsecretaria.

A figura 3 demonstra o organograma da SUSAN.

Figura 3 - Organograma da SUSAN



Fonte: Dados da pesquisa

A Subsecretaria de Assistência Social (SUASS) é a maior dentre as três finalísticas, considerando o alcance da política de Assistência Social. Tem como competência planejar e coordenar a implementação do Sistema Único de Assistência Social em Belo Horizonte, visando à redução da pobreza, da exclusão social, das situações de vulnerabilidades e risco social e pessoal, contribuindo com a garantia do

acesso a melhores condições de vida e ao exercício pleno de direitos. Conforme disposto no Art. 14 da Lei Municipal nº 10.836/2015 (Lei do Suas-BH),

Art. 14 A Assistência Social organiza-se pelos seguintes tipos de proteção:
I - proteção social básica, que constitui um conjunto de serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais que visam a prevenir situações de vulnerabilidade e risco social, por meio do desenvolvimento de potencialidades e aquisições e do fortalecimento de vínculos familiares e comunitários;

II - proteção social especial, que constitui um conjunto de serviços, programas e projetos com o objetivo de contribuir para a reconstrução de vínculos familiares e comunitários, defesa de direitos, fortalecimento das potencialidades e aquisições e proteção de famílias e indivíduos para o enfrentamento das situações de violação de direitos.

Parágrafo único. As proteções sociais básica e especial serão ofertadas pela rede socioassistencial, de forma integrada, diretamente pelos entes públicos e/ou pelas entidades e organizações de assistência social vinculadas ao Suas-BH, respeitadas as especificidades de cada ação.

(BELO HORIZONTE, 2015)

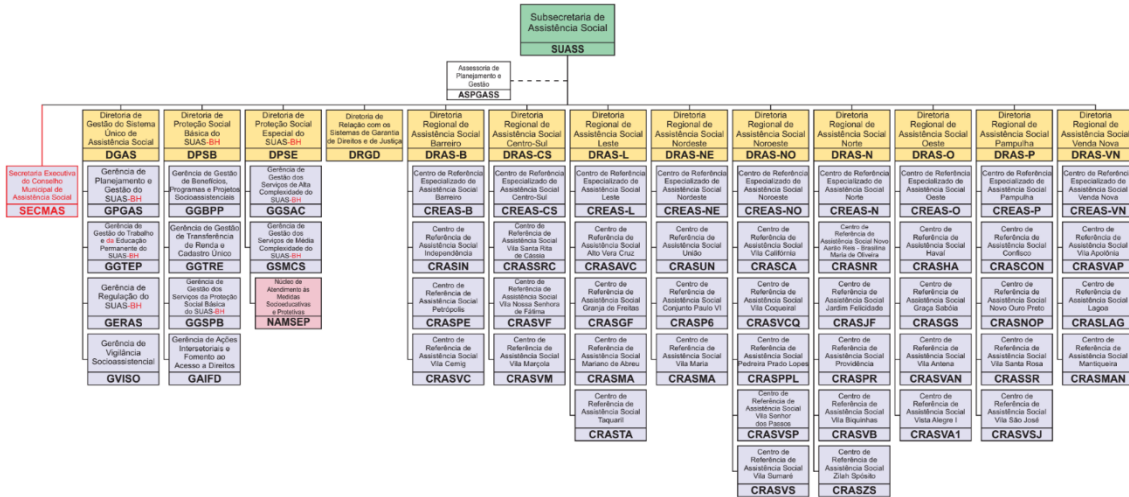
A Proteção Social Básica busca prevenir situações de risco por meio do desenvolvimento de potencialidade e aquisições, bem como o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. Já a Proteção Social Especial busca atuar em situações onde há direitos violados ou em situações de rompimento total de vínculos familiares e comunitários. Nesse sentido, este nível proteção se subdivide em Média Complexidade e Alta Complexidade.

A Proteção Social Especial de Média Complexidade possui atendimentos especializados às famílias e indivíduos com direitos violados e atua, por exemplo, junto a famílias que vivenciam situações de violência doméstica, de abuso e/ou exploração sexual, trabalho infantil, dentre outras violações de direitos. Tem, ainda, serviços especializados voltados para pessoas em situação de rua, idosas e com deficiência, por meio de atendimento em unidades especializadas.

A Proteção Social Especial de Alta Complexidade se estrutura no sentido de prover proteção à indivíduos e famílias que tiveram vínculos rompidos. Tal proteção se materializa na forma de acolhimento institucional, em diversas modalidades, que são organizados a partir de públicos específicos, tais como crianças e adolescentes, pessoas idosas, mulheres, pessoas com deficiência, pessoas em situação de rua, dentre outros. É altamente articulado com o poder judiciário, uma vez que o acolhimento institucional de crianças e adolescentes precede de determinação judicial, enquanto medida protetiva excepcional e temporária de afastamento da família.

A figura 4 demonstra o organograma da SUASS.

Figura 4 - Organograma da SUASS



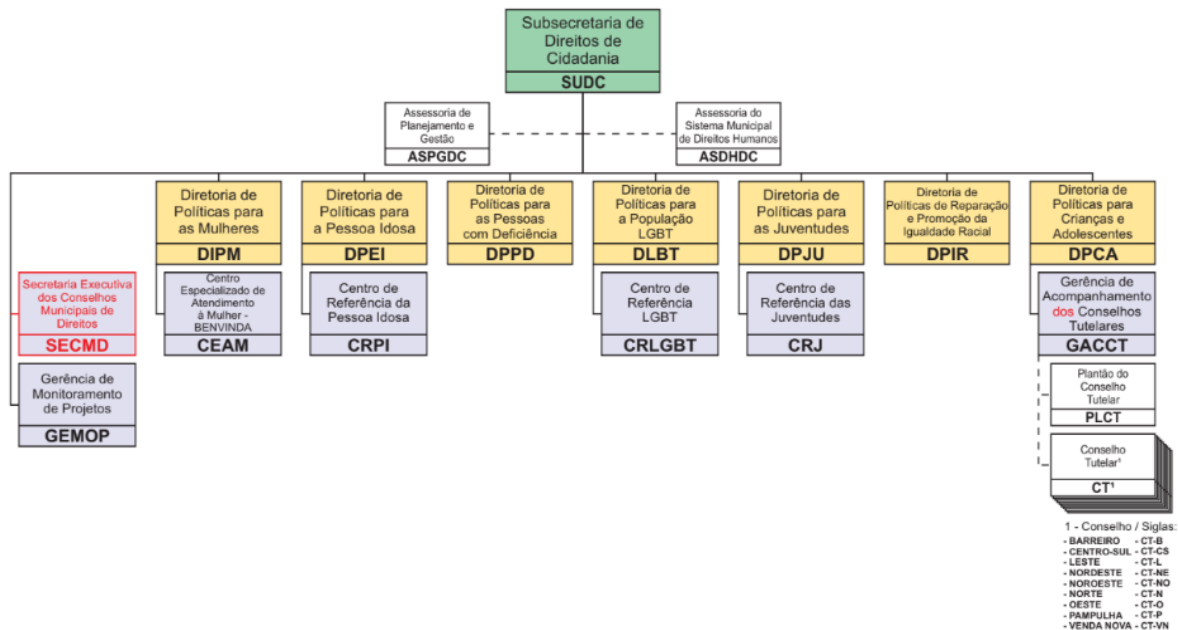
Fonte: Dados da pesquisa

A Subsecretaria de Direitos e Cidadania (SUDC) tem como competência coordenar estratégias para a promoção e a defesa da igualdade de direitos humanos e de cidadania. Diferentemente das outras duas subsecretárias finalísticas, tem como principal atribuição apoiar e fomentar o diálogo entre os órgãos do Poder Executivo, os movimentos sociais e as instituições participativas para o aprimoramento das políticas públicas, bem como articular redes para a promoção e a defesa dos direitos humanos e de cidadania. É composta por 7 (sete) diretorias que se voltam à discussão de políticas para públicos específicos, no sentido de qualificar serviços de promoção e defesa de direitos humanos e de cidadania para a população LGBT, para a pessoa idosa, para as juventudes, para as mulheres, para pessoas com deficiência, para crianças e adolescentes e políticas de igualdade racial.

Apesar da competência principal de articulação e coordenação, compete a esta subsecretaria o suporte às ações de controle e acompanhamento da gestão orçamentária dos recursos dos Fundos Municipais do Idoso, dos Direitos da Criança e do Adolescente, de Proteção e Defesa das Minorias e dos Direitos da Mulher. Portanto, considerando que o objeto deste estudo compreende as parcerias financiadas com recursos do FUMID e FMDCA, a Subsecretaria é parte fundamental.

A figura 5 demonstra o organograma da SUDC.

Figura 5 - Organograma da SUDC



Fonte: Dados da pesquisa

Sendo competência institucional da SMASAC a gestão das políticas públicas de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania, e considerando que essas, apesar de serem áreas convergentes e articuladas, possuem campo próprio de atuação e financiamento específico, compete também a SMASAC a gestão de fundos públicos especiais que se consolidam como instrumento de financiamento de diversos serviços, programas, ações e projetos dessas três áreas. Tais fundos estão relacionados no art. 42, §2º, da Lei nº 11.065/17.

§ 2º – Cabe à SMASAC gerir:

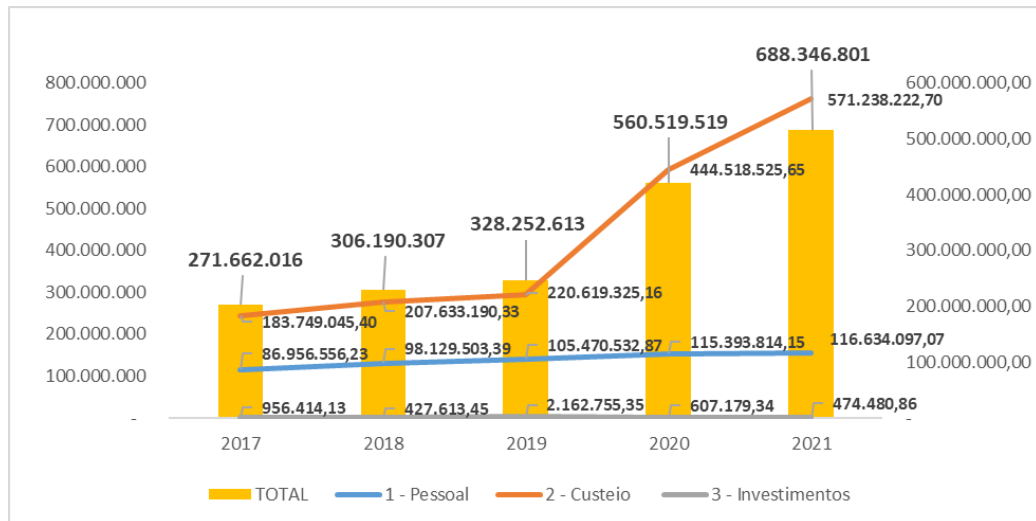
- I – o Fundo Municipal de Assistência Social;
- II – o Fundo Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional – FUMUSAN;
- III – o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente;
- IV – o Fundo Municipal do Idoso;
- V – o Fundo Municipal do Auxílio de Transporte Escolar;
- VI – o Fundo Municipal de Alimentação Escolar;
- VII – o Fundo Municipal de Proteção e Defesa das Minorias;
- VIII – o Fundo Municipal dos Direitos da Mulher. (BELO HORIZONTE, 2017)

Cabe destacar que todos os fundos sob gestão da SMASAC se qualificam como fundos especiais, são constituídos como Unidade Orçamentária e possuem qualificação programática de acordo com sua finalidade.

O gráfico 1 demonstra a evolução orçamentária da SMASAC desde sua criação em 2017. É importante destacar que os anos de 2020 e 2021 foram marcados pela

pandemia provocada pelo COVID-19, e no caso específico da SMASAC, pela condução de estratégias que buscaram minimizar impacto social provocado pela crise sanitária, em especial junto ao público mais vulnerável, uma vez que este é o público central das políticas públicas geridas por esta secretaria.

Gráfico 1 - Evolução orçamentária da SMASAC



Fonte: Dados da pesquisa

Insta destacar que as demandas de cada subsecretaria temática são distintas e muitas vezes concorrentes. Sendo a estrutura da SUPGF-ASAC e suas respectivas diretorias responsável por todas as demandas relacionadas a gestão administrativa, orçamentária e financeira, em algumas situações de maior demanda, um ou outro setor pode se tornar gargalo dentro do processo, o que condiciona a SMASAC a tomar decisões de priorizar alguns processos em detrimento de outros, o que nem sempre é possível.

3 FUNDOS ESPECIAIS

Estando o FMDCA e o FUMID constituídos como Fundos Especiais, se faz necessário observar o disposto na Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, que estabelece normas para a elaboração e o controle dos orçamentos e dos balanços dos entes federativos.

Nos termos do art. 71 da referida lei, um Fundo Especial é o produto de receitas especificadas, as quais são vinculadas à realização de objetivos ou serviços estabelecidos na lei de criação destes Fundos.

Segundo a Confederação Nacional dos Municípios (2012), o fundo constitui-se tão somente em unidade contábil ou orçamentária, sem personalidade jurídica própria. Dessa forma, o Ente público, ao fazer a opção pela criação de fundo especial ou público com finalidade específica, deve constituí-lo como unidade orçamentária nos moldes do art. 71 e seguintes da Lei no 4.320/1964, sendo competência do próprio Ente que o cria estabelecer em lei específica sua organização e operacionalização.

Importante destacar que a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CR/1988) não qualificou os fundos de forma exaustiva. Sua instituição, funcionamento, dentre outros aspectos, faz menção a lei complementar, conforme previsto no Art. 165 da Carta Magna.

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

[...]

§ 9º Cabe à lei complementar:

II – estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta, bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos (Brasil, 1988).

Mesmo anterior a promulgação da CR/1988, coube a Lei nº 4.320/1964 suprir tal a hiato normativo, uma vez que uma lei específica não foi elaborada. Em relação aos fundos, a norma diz que:

Art. 71. Constitui fundo especial o produto de receitas especificadas que por lei se vinculam à realização de determinados objetivos ou serviços, facultada a adoção de normas peculiares de aplicação.

Art. 72. A aplicação das receitas orçamentárias vinculadas a fundos especiais far-se-á através de dotação consignada na Lei de Orçamento ou em créditos adicionais.

Art. 73. Salvo determinação em contrário da lei que o instituiu, o saldo positivo do fundo especial apurado em balanço será transferido para o exercício seguinte, a crédito do mesmo fundo.

Art. 74. A lei que instituir fundo especial poderá determinar normas peculiares de controle, prestação e tomada de contas, sem de qualquer modo, elidir a competência específica do Tribunal de Contas ou órgão equivalente. (BRASIL, 1964)

Portanto, em se tratando de fundo especial, se faz necessária a edição de lei para sua criação. No caso específico de Belo Horizonte, o FMDCA e FUMID foram criados pelas Leis Municipais nºs 8.502, de 06 de março de 2003, que dispõe sobre a política municipal de atendimento dos direitos da criança e do adolescente e dá outras providências e nº 8.288, de 28 de dezembro de 2001, que institui o Programa de Incentivo à Aposentadoria, complementa e altera à Lei nº 8.146/00, que dispõe sobre a estrutura organizacional do Executivo e dá outras providências, respectivamente.

De acordo com Bassi (2019), fica claro que os fundos foram criados para dar mais dinamicidade a máquina pública, mediante uma gestão descentralizada dos recursos para finalidades preestabelecidas. Posteriormente, surgiram as receitas vinculadas a esses, entendidas como uma contingência a incerteza financeira. Quanto ao conceito especial, associa-se, ao que tudo indica, a ideia de ações ou políticas relevantes no âmbito da administração direta.

Tanto FMDCA quanto o FUMID possuem regras próprias de funcionamento, mas ambos são parte integrante orçamento público municipal. A gestão realizada pela SMASAC precisa estar em estrita consonância com os Conselhos Municipais gestores, dos quais participam representantes indicados pelo governo e eleitos pela sociedade civil. O Conselho Municipal se configura como um espaço democrático e legítimo de deliberação e fiscalização desses recursos, exercendo papel importante sobre aplicação dos mesmos, sem prejuízo do controle exercido pelos demais órgãos de controle interno e externo.

3.1 Fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente e fundo municipal do idoso

Os Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente e Fundos dos Direitos da Pessoa Idosa são fundos públicos especiais, geridos pelos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente e da Pessoa Idosa existentes em cada ente federativo (União, Distrito Federal, Estados e municípios), que recebem recursos provenientes de orçamentos públicos, especialmente de destinações fiscais do imposto de renda devido de pessoas físicas ou jurídicas e de outras fontes, e que têm como finalidade financiar serviços, programas ou projetos voltados à esse público considerado mais vulnerável. Importante destacar que a CR/1988 reconhece em seu art. 227 a responsabilidade da sociedade e do Estado para com as crianças e adolescentes.

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. (BRASIL, 1988)

Assim como, reconhece em seu Art. 230 o amparo as pessoas Idosas, sendo essa responsabilidade compartilhada pelas famílias, sociedade e Estado.

Art. 230. A família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida. (BRASIL, 1988)

Para que possam ser plenamente concretizadas, é necessário o desenvolvimento de políticas públicas, e também que esse público seja identificado e priorizado no orçamento público. No caso do Município de Belo Horizonte, existe orçamento temático específico para esses dois públicos, de forma que o orçamento é classificado no sentido de identificar as metas físicas e financeiras que convergem para o atendimento e proteção de crianças e adolescentes e pessoas idosas, nas diversas unidades orçamentárias que compõem o orçamento.

O orçamento temático para o público criança e adolescente está previsto na Lei Municipal nº 9.930 de 14 de junho de 2010, que dispõe sobre a elaboração e a publicação de relatório sobre o Orçamento da Criança e do Adolescente, pela Administração Municipal. No caso do orçamento temático para pessoas idosas, não

há previsão legal expressa, mas há diretrizes postas pelo Estatuto do Idoso (Lei Federal nº 10.741/03).

Art. 3º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária.

[...]

III – destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção ao idoso; (BRASIL, 2003)

Insta destacar que o mesmo dispositivo está previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990.

Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

[...]

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

[...]

d) destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção à infância e à juventude. (BRASIL, 1990)

Dentre as políticas públicas sociais, destaca-se a menção direta ao público criança, adolescente e pessoas idosas no âmbito da política de Assistência Social. A Assistência Social será prestada a quem dela necessitar, independente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos conforme previsto no art. 203 da Constituição Federal.

I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; II - o amparo às crianças e adolescentes carentes; III - a promoção da integração ao mercado de trabalho; IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária; V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei. (BRASIL, 1988).

Nessa passagem, é perceptível a preocupação do constituinte na proteção dos públicos considerados mais vulneráveis, seja por meio da provisão dos serviços, seja por meio da concessão de benefícios.

No aspecto orçamentário, no que tange a classificação funcional da despesa, é notável a aplicação do mencionado dispositivo constitucional na aplicação da técnica orçamentária. A classificação funcional da despesa, conforme manual de elaboração do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) do Município de Belo Horizonte para o quadriênio 2022-2025, é “composta de um rol de funções e subfunções prefixadas, servindo como agregador dos gastos públicos por área de ação governamental, nas três esferas de governo.” (BELO HORIZONTE, 2021). Tal classificação foi definida por meio da Portaria n.º 42, de 14 de abril de 1999, do Ministério de Orçamento e Gestão, observado o disposto no art. 133 da Lei Federal nº 4.320/64, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Art. 113. Para fiel e uniforme aplicação das presentes normas, o Conselho Técnico de Economia e Finanças do Ministério da Fazenda atenderá a consultas, coligirá elementos, promoverá o intercâmbio de dados informativos, expedirá recomendações técnicas, quando solicitadas, e atualizará sempre que julgar conveniente, os anexos que integram a presente lei. (BRASIL, 1964)

Conforme anexo da Portaria n.º 42 do Ministério de Orçamento e Gestão, a função 08 – Assistência Social é composta por subfunções, conforme disposto no quadro 1.

Quadro 1 - Função assistência social

Funções	Subfunções
08 – Assistência Social	241 – Assistência ao Idoso 242 – Assistência ao Portador de Deficiência 243 – Assistência à Criança e ao Adolescente 244 – Assistência Comunitária

Fonte: BRASIL (1999)

O arcabouço constitucional, legal e normativo são dispositivos importantes de priorização de políticas públicas e, no caso em tela, de priorização dos públicos crianças e adolescentes e pessoas idosas. Mesmo assim, há ainda mecanismos complementares que foram posteriormente implementados, de forma a potencializar, criar e induzir políticas voltadas para esse público. Neste caso, trata-se da criação dos fundos da infância e adolescência e do idoso.

3.1.2 O processo de doação para os fundos

A possibilidade de destinação de parte do imposto de renda devido, no caso do FMDCA, está prevista no próprio ECA. No caso do FUMID, tal possibilidade está prevista nas Leis Federais nº 9.250/95 e 12.213/2010.

Os procedimentos relacionados a destinação estão regulamentados pela Receita Federal do Brasil (RFB), por meio da Instrução Normativa RFB nº 1.131/2011.

Nota-se que as legislações e normativas que tratam sobre a previsão e regulamentação dos procedimentos de destinação de recursos do imposto de renda devido não dizem sobre a vinculação desses a projetos, tampouco menciona a condição de destinação para as OSC. Sobre esse ponto, é importante mencionar a forma histórica como essas destinações se conformaram ao longo dos anos, uma vez que sempre estiveram condicionadas a capacidade de interlocução das próprias OSC junto a pessoas físicas e jurídicas, com o intuito de obter financiamento para seus projetos a partir dos fundos.

Com a edição da Lei de Parcerias e, conseqüentemente, da obrigação de realização de chamamento público como regra para a celebração de parcerias, para que os projetos apresentados pelas OSC possam ser financiados, se faz necessário a aprovação desses no processo de seleção. Destaca-se, contudo, que a destinação direta aos fundos, de forma desvinculada dos projetos e, conseqüentemente, desvinculada das OSC, é uma possibilidade. Nesses casos, a destinação desses recursos ficará sujeitas as deliberações dos conselhos gestores.

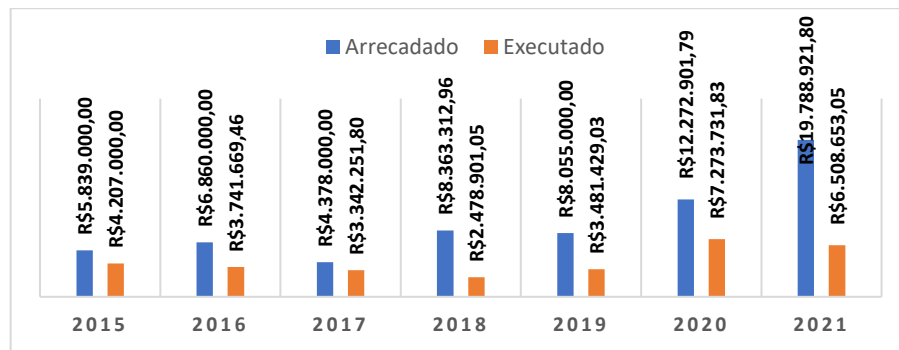
A parte financeira do processo de destinação atualmente é realizada por meio de depósito identificado ou transferência para as contas bancárias dos respectivos fundos, momento em que ocorre o lançamento do crédito e devida escrituração da receita. Este procedimento encontra-se em processo de modernização, para que seja realizado de forma automatizada, a partir da emissão e pagamento do Documento de Recolhimento e Arrecadação Municipal (DRAM).

Finalizada contabilização do recurso oriundo da destinação, com a devida identificação do valor destinado, do destinador – pessoa física ou jurídica – e do projeto contemplado, é emitido um recibo pela SMASAC ao destinador para fins de declaração junto à Receita Federal.

O gráfico 2 demonstra a arrecadação e execução nominal dos recursos do FMDCA entre os anos de 2015 e 2021. A arrecadação vem apresentando crescimento

importante ao longo dos anos, sendo que o mesmo não se observa em relação a execução. Se avaliarmos apenas os dois últimos anos do período, o crescimento demonstra ser exponencial, recorte em que se observa maior execução dentro da série histórica analisada.

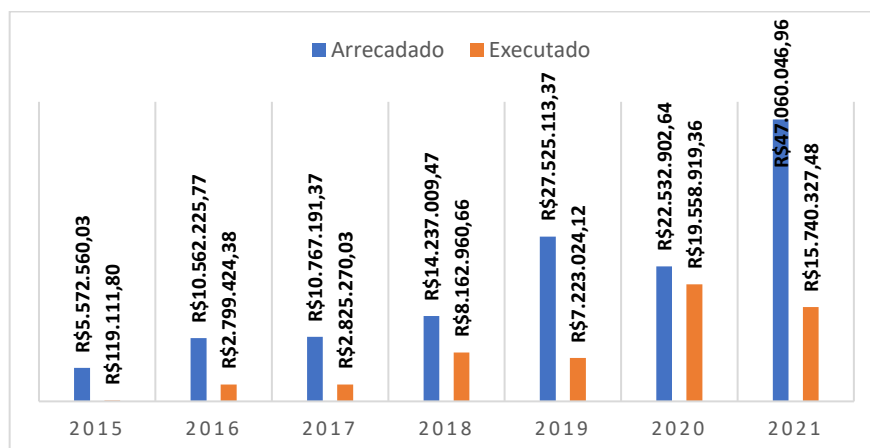
Gráfico 2 - Arrecadação x execução de recursos do FMDCA



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 3 demonstra a arrecadação e execução nominal dos recursos do FUMID entre os anos de 2015 e 2021. Assim como o FMDCA, a arrecadação também vem apresentando crescimento importante ao longo dos anos, e da mesma forma, não se observa o mesmo em relação a execução. A arrecadação teve um crescimento expressivo de 2018 para 2019, aumentando 93,33%. Outro aumento expressivo na arrecadação se observa em 2021 em relação a 2020, com um crescimento de 108,85%. Também se observa nos últimos dois anos as maiores execuções do período avaliado.

Gráfico 3 - Arrecadação x execução de recursos do FUMID



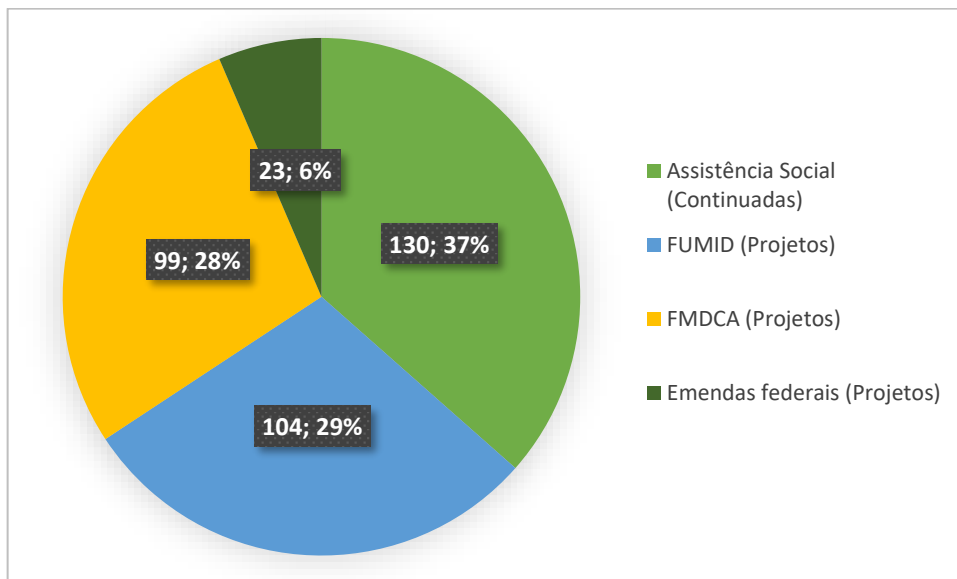
Fonte: Dados da pesquisa

Nominalmente, a arrecadação do FMDCA cresceu 238,90% entre 2015 e 2021, ao passo que, neste mesmo período, a arrecadação do FUMID cresceu 744,5%. Isso pode demonstrar maior preocupação da sociedade com o envelhecimento da população, uma vez que tanto as pessoas físicas quanto as jurídicas buscaram, no período avaliado, destinar mais recursos do seu imposto de renda para o FUMID, no sentido de fomentar e financiar projetos voltados às pessoas idosas.

Na mesma proporção que a arrecadação do FUMID e do FMDCA se amplia, cresce a quantidade de projetos e, conseqüentemente, a quantidade de parcerias celebradas nos termos da Lei Federal nº 13.019/14. Não foi possível a obtenção do número de projetos executados por meio de parceria por ano, mas conforme informações coletadas na pesquisa, está em execução 104 projetos no FMDCA e 99 no FUMID, no ano de 2022.

Conforme se observa no gráfico 4, a SMASAC possui atualmente 356 parcerias vigentes. Dessas, 57% vinculadas ao FMDCA e FUMID.

Gráfico 4 - Parcerias vigentes na SMASAC em 2022



Fonte: Dados da pesquisa

4 A ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS E O PMBOK

Segundo Maximiano (2014) a palavra projeto pode ser usada com vários sentidos, que pode se traduzir na intenção de se fazer algo, em um ideal de vida ou sociedade, o esboço de algo a ser feito, na concepção física de um objeto e ainda no sentido existência, quando ligado a um projeto de vida, por exemplo.

Sob a ótica gerencial, Kerzner (2015, p.2) destaca que

Um projeto pode ser considerado como sendo quaisquer séries de atividades e tarefas que: Possuem um objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações; possuem datas de início e término definidas; possuem limites de financiamento (se aplicável); consomem recursos humanos e não humanos (ou seja, dinheiro, pessoas, equipamentos); São multifuncionais (isto é, cruzam diversas linhas funcionais).

A utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos remete inicialmente a construção civil, dentre outras áreas da engenharia, mas sistematicamente vem ganhando espaço e sendo utilizadas também por empresas de prestação de serviços.

No geral, as organizações são um conjunto ordenado de processos e projetos, em proporções diferentes, a depender da sua finalidade e característica de gestão. Por mais que determinada organização tenha rotinas bem definidas e rígidas, que se configuram como processos a serem gerenciados, em algum momento se fará necessário uma adequação de algum produto ou serviço, a capacitação e treinamento de seus trabalhadores ou a adequação de seu plano estratégico frente a situações impostas pelo ambiente externo. Neste momento, mesmo que de forma inconsciente, com ou sem a utilização de técnicas e ferramentas específicas para tanto, a organização se verá diante de um novo projeto. Por outro lado, organizações que lidam cotidianamente com projetos, como por exemplo os escritórios de arquitetura, empresas de eventos e até mesmo os escritórios de advocacia – já que cada ação na justiça pode ser considerada um projeto a ser gerenciado – em algum momento terão que lidar com processos de trabalho e rotinas, haja visto que o funcionamento da organização também depende de um processo estruturado e organizado.

Harrington (1991) *apud* Gonçalves (2000, p.7) conceitua processo como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele

e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes”.

Ao se fazer uma avaliação cronológica do desenvolvimento das técnicas, ferramentas e produção de conhecimento acerca do processo administração e de gestão enquanto ciência, é notório que os primeiros estudos têm como principal foco de análise os processos de trabalho que existem dentro das organizações. Maximiano (2012) destaca nesse ponto a escola clássica da administração, que tem como preocupações iniciais a eficiência dos processos produtivos, combate ao desperdício, a administração como processo e a eficiência do modo burocrático de organização.

A partir da evolução das teorias trazidas pela escola clássica e da compreensão da gestão dos processos dentro das organizações, “na década de 1930, Walter Shewhart concebeu uma versão do processo administrativo, para aplicá-la à administração de qualidade: um ciclo que se tornou conhecido como ciclo de Deming, que foi quem o divulgou na década de 1950” (MAXIMIANO, 2012, p.84). Também conhecido como PDCA – Planejar, Fazer, Verificar e Agir – o ciclo é

a base para a melhoria da qualidade, conforme definida por Shewhart e modificada por Deming. Além disso, as iniciativas de melhoria da qualidade – como gerenciamento da qualidade total (GQT), Seis Sigma e Lean Seis Sigma - devem aprimorar a qualidade do gerenciamento do projeto e também a qualidade do produto, serviço ou resultado final. (PMI, 2017,p.275)

A figura 6 demonstra a representação do Ciclo de Deming

Figura 6 - Ciclo de deming

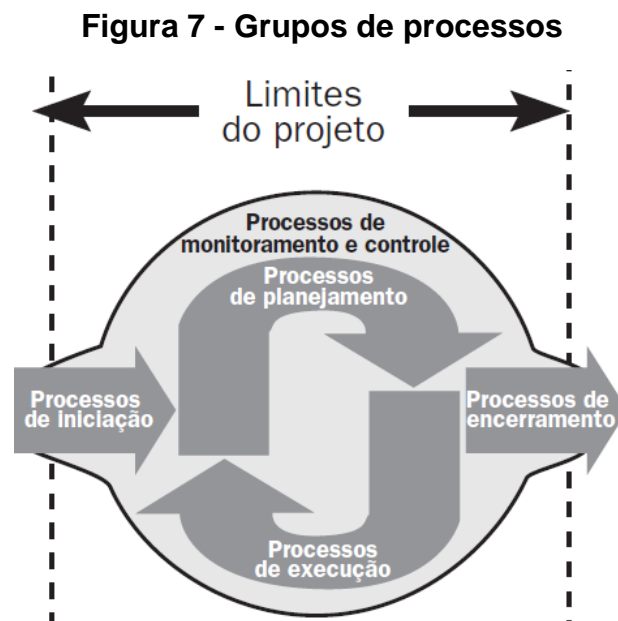


Fonte: (MAXIMIANO, 2012, p.84)

Segundo Calôba (2018), na gestão de projetos, conforme mencionado no próprio PMBOK, é possível observar o aproveitamento do PDCA no delineamento dos grupos de processos de gerenciamento dos projetos. A similaridade é verificada entre os processos de planejamento, execução, monitoramento e controle, que se conectam diretamente ao ciclo PDCA. Nesse sentido, conduzindo os processos pertencentes a esses grupos de forma efetiva, de forma que os métodos sugeridos sejam empregados para se utilizar das entradas e se gerar os produtos pretendidos, é possível a condução do projeto do início ao fim com sucesso.

Maximiano (2012) destaca que o ciclo PDCA tornou-se base da metodologia PMBOK, criada pelo *Project Management Institute* (PMI).

Na figura 7 é possível observar a convergência entre o PDCA e os grupos de processos que compõem o gerenciamento do projeto.



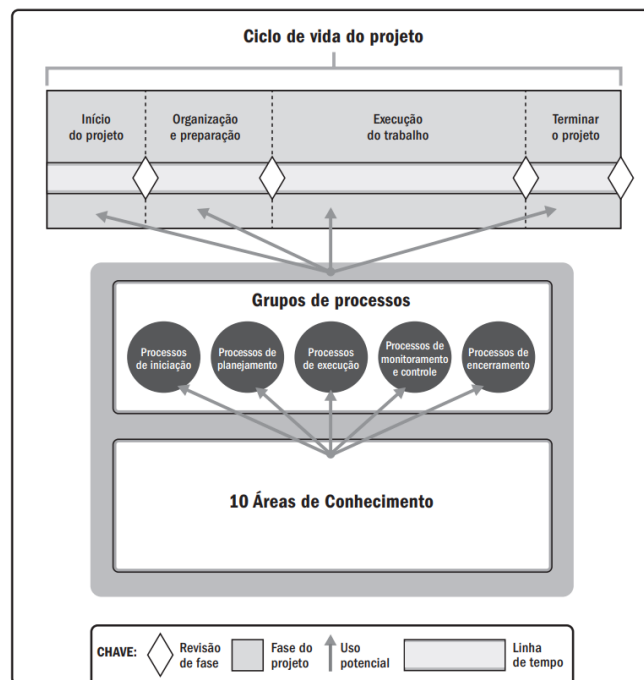
Fonte: (PMI, 2017, p.562)

O gerenciamento de projetos demanda um esforço coordenado e interligado, para que os resultados previstos sejam alcançados. Nesse sentido, Maximiano (2012, p.85) afirma que “administrar um projeto é um macroprocesso, formado por cinco grupos de processos principais interligados: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento”. Maximiano (2014) complementa ainda que o ciclo de vida é a sequência de fases que permeiam o início e o fim de um projeto. A compreensão do ciclo de vida permite visualizar todas as fases dos projetos, com

entregas tangíveis ao final de cada uma delas, o que facilita o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.

A figura 8 demonstra Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK, onde é possível observar a interação das 10 áreas de conhecimento que envolvem o PMBOK com os grupos de processos, bem como a relação desses com o ciclo de vida do projeto.

Figura 8 - Inter-relação dos componentes-chaves do PMBOK



Fonte: (PMI, 2017, p.18)

4.1 As áreas de conhecimento do PMBOK

Segundo Maximiano (2012) o processo de administrar projetos, de acordo com o proposto pelo PMI, é um conceito distinto das áreas de conhecimento, que formam o conteúdo do projeto de fato.

Sobre essa diferença de conceitos entre conhecimento em gestão de projetos e conhecimento sobre o conteúdo do projeto em si, especificamente no que tange a competência para gerenciamento do projeto, Calôba (2018, p. 20) pondera que

Existem diversas correntes de pensamento sobre esse tema. Alguns autores afirmam que o gerente do projeto deve ter conhecimento técnico sobre o projeto, ou seja, para tocar um projeto de engenharia civil o gerente do projeto deve ser um engenheiro civil, para projetos de software o gerente do projeto deve ser um analista de sistemas, e assim por diante. Outros autores defendem que o conhecimento de gestão, técnicas de gestão e ferramentas de gestão são suficientes para que o gerente do projeto possa conduzir qualquer tipo de projeto e que o melhor engenheiro não será um bom gerente de projetos de engenharia se não possuir o conhecimento de gestão necessário.

Nesse sentido, se tratando de conhecimento e técnicas que envolvem a gestão do projeto, o PMI (2017, p.553), dispõe que

áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são campos ou áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos. Uma área de conhecimento é um conjunto de processos associados com um tema específico em gerenciamento de projetos.

Importante destacar que a depender da complexidade, áreas de conhecimento adicionais precisam ser utilizadas, assim como, podem ser utilizadas parcialmente ou não utilizadas, a depender das particularidades. “Essas 10 áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. As necessidades de um projeto específico podem requerer áreas de conhecimento adicionais.” (PMI, 2017, p. 553).

O quadro 2 demonstra as áreas de conhecimento sugeridas pelo PMI.

Quadro 2 - As 10 áreas de conhecimento do PMBOK

Área de conhecimento	Descrição
Gerenciamento da integração do projeto	Inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto.
Gerenciamento do escopo do projeto	Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.
Gerenciamento do cronograma do projeto	Inclui os processos necessários para gerenciar o término dentro do prazo do projeto.
Gerenciamento dos custos do projeto	Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
Gerenciamento dos Recursos do Projeto	Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
Gerenciamento das Comunicações do Projeto	Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira oportuna e apropriada.
Gerenciamento dos Riscos do Projeto	Inclui processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
Gerenciamento das Aquisições do Projeto	Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos a equipe do projeto.
Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	Inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisando as suas expectativas e o impacto das partes interessadas no projeto, e desenvolvendo estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

Fonte: PMI (2017)

4.2 A importância do gerente de projetos

De acordo com o PMI (2017, p.51) o “gerente de projetos desempenha papel crítico na liderança de uma equipe de projeto para atingir os objetivos do mesmo”. Vargas (2016) destaca que grande parte do sucesso ou fracasso de um projeto está condicionado as habilidades e competências do gerente de projeto.

Sobre as competências do gerente de projetos, o PMI menciona 3 (três) conjuntos de habilidades, conforme disposto no quadro 3

Quadro 3 - Habilidades-chave do gerente de projetos

Habilidades	Descrição
Gerenciamento de Projetos Técnico	Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.
Liderança	Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.
Gerenciamento estratégico e de negócios	Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

FONTE: PMI (2017)

As habilidades necessárias ao gerente de projetos envolvem competências gerenciais e também de liderança, haja visto que a gestão de projetos envolve recursos e procedimentos específicos, mas envolve principalmente pessoas e relações interpessoais. Sobre este ponto, o PMI (2017) destaca que os gerentes de projetos precisam liderar e o gerenciar para alcançar o sucesso. A habilidade está em encontrar o equilíbrio certo, para cada situação. O quadro 4 compara a diferença em o gerenciamento e a liderança.

Quadro 4 - Gerenciamento x liderança

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamentos com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance
Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração

FONTE: (PMI, 2017, p.64)

4.3 A gestão de projetos na Administração Pública

De acordo com Kerzner (2015, p.25) ao passo que “mais e mais agentes do governo adotaram o gerenciamento de projetos, descobrimos que os projetos no setor público podem ser mais complexos que os projetos no setor privado e mais difíceis de gerenciar”.

Dias (2021) destaca que enquanto os projetos privados tem como foco principal o lucro, cujo o beneficiado seja essencialmente o empreendedor do projeto, os projetos públicos têm foco na obtenção dos benefícios sociais. Dessa forma, pode ser que não sejam viáveis sob a ótica do mercado, mas devem sempre atender o interesse público.

Sobre o princípio da supremacia do interesse público, Carvalho Filho (2013, p.33) ensina que

as atividades administrativas são desenvolvidas pelo Estado para o benefício da coletividade. Mesmo quando age em vista de algum interesse estatal imediato, o fim último de sua atuação deve ser voltado para o interesse público. E se, como visto, não estiver presente nesse objetivo, a atuação estará inquinada de desvio de finalidade.

Mello (2004 *apud* DI PIETRO, 2013. p.67) ressalta que ligado ao princípio da supremacia do interesse público, está o da indisponibilidade do interesse público. Em se tratando de princípios próprios da coletividade, estes não se encontram à livre disposição de quem quer que seja, por serem inapropriáveis. Ou seja, as próprias pessoas administrativas não têm, portanto, disponibilidade sobre os interesses confiados à sua guarda e realização. Carvalho Filho (2013, p.33) endossa que

a despeito de não ser um conceito exato, aspecto que leva a doutrina em geral a configurá-lo como conceito jurídico indeterminado, a verdade é que, dentro da análise específicas das situações administrativas, é possível ao intérprete, à luz de todos os elementos de fato, identificar o que é e o que não é interesse público.

Nessa linha, a efetiva demonstração do interesse público, especialmente no que tange a decisões relacionadas programas e projetos sociais, talvez seja um dos maiores desafios para o gestor público, haja visto que sua materialização é complexa. Por mais abrangente que seja a política pública idealizada, sempre haverá uma focalização da ação do Estado em relação a determinado grupo, e se sempre haverá

aqueles que aprovam ou desaprovam determinada a ação em si ou questionem meios utilizados pelo Estado para alcançar determinado objetivo. Assim como, o Estado sempre estará sujeito as escolhas que levam a renúncias, pois os recursos naturalmente são escassos e as demandas, por muitas vezes, se demonstram infinitas.

Segundo Biasoli (2020) os projetos sociais, diferentemente dos projetos tidos como de mercado, estão necessariamente ligados a uma reflexão crítica dos modelos vigentes na sociedade e às mudanças que se pretende fomentar.

A pluralidade dos projetos sociais são grande potencial de transformação da sociedade, pois não se demonstram por via única, possuem meios e atores distintos, de forma que não se excluem, mas podem e devem convergir para o bem estar social.

Nesse sentido, Biasoli (2020, p.23) destaca que há necessidade de promoção desses projetos

sem defender a existência de uma única concepção, pelo contrário, pois não podemos ver os projetos sociais como um bloco, mas sim como uma variedade, um prisma heterogêneo, são muitas as vertentes e possibilidades de projetos sociais, e diversas são as formas de institucionalidades. Os projetos políticos são diferenciados na sociedade que é diversa, e isso é rico

Por fim, no que tange aos projetos geridos pelo setor público, destacam-se 3 (três) pontos fundamentais, conforme disposto no quadro 5.

Quadro 5 - Aspectos fundamentais dos projetos no setor público

Aspecto	Descrição
Aspectos legais	No âmbito público, o atendimento à legislação é algo crucial. Enquanto no setor privado os projetos passam por análise legal, no setor público eles devem ser elaborados e planejados a partir da concessão legal.
Contabilidade	A contabilidade tem aspecto crucial na gestão dos gastos públicos, de forma que seja possível exercer controle sobre a ação do governo.
Utilização de recursos públicos	A aplicação dos recursos deve atender ao interesse público, não bastando simplesmente atender as condições legais, mas traduzir na ação governamental as reais necessidades da sociedade e alocar os recursos da melhor forma possível.

FONTE: Baseado nas ideias de Dias (2021)

5 A EXECUÇÃO DE PROJETOS POR MEIO DE PARCERIAS

Com a entrada em vigor da Lei Federal nº. 13.019/2014, se afasta a aplicação da Lei Federal nº 8.666/93 (Lei Geral de Licitações e Contratos) das relações jurídicas entre a Administração Pública e as OSC. Conforme dispõe art. 116 da Lei nº 8.666/93, se aplica, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração o disposto na Lei Geral de Licitações e Contratos. Essa condição trazia uma série incertezas jurídicas sobre a relação convenial, que até entrada em vigor da Lei de Parcerias, era o instrumento jurídico que regia essa relação.

A mudança desse paradigma por si só já se constitui como um marco normativo histórico importante. Contudo, há uma mudança de perspectiva em relação ao controle, que passa ter foco principalmente no resultado. Nesse sentido, como nos ensina, Lopes, Santos e Brochardt (2016) *apud* Magalhães (2018), a participação dos órgãos de controle foi fundamental no reconhecimento das OSC para as políticas públicas, ao mesmo passo que fosse promovida uma cultura de transparência e efetividade na aplicação dos recursos públicos, de forma a consolidar um modelo chamado controle por resultados.

O controle por resultados não é algo novo na gestão pública. Como destaca Paula (2005), nos anos 1990 o movimento gerencialista alcança o setor público brasileiro, fomentando o movimento “reinventando o governo”. Nessa linha, o governo deve se voltar para o alcance dos resultados. Ainda segundo Paula (2005, p.21), antes de chegar ao Brasil,

esta visão alcançou o seu auge nos 1980 com a emergência da *new public management* ou nova administração pública. Pelo tratamento do provimento dos serviços públicos como um negócio e pela inserção da lógica empresarial no setor público, a nova administração pública também ficou conhecida como administração pública gerencial.

De acordo com Motta, Mânica e Oliveira (2017) a partir da sistematização do conteúdo da lei, é possível verificar que há 5 (cinco) fases para que uma parceria do Estado com o terceiro setor se realize, quais sejam: planejamento, seleção, execução, monitoramento e prestação de contas.

A figura 9 demonstra a integração das fases trazidas pela lei.

Figura 9 - Fases para celebração das parcerias



Fonte: (BELO HORIZONTE, 2019, p.18)

Destaca-se que as fases trazidas pela Lei de parcerias são aplicáveis às parcerias de ação continuadas e não continuadas. Contudo, a própria legislação qualifica de forma diferente tais ações em projeto e atividade, conforme disposto no Art. 2º, III, III-A e III-B, da Lei de Parcerias.

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

[...]

III - parceria: conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações decorrentes de relação jurídica estabelecida formalmente entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividade ou de projeto expressos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação;

III-A - atividade: conjunto de operações que se realizam de modo contínuo ou permanente, das quais resulta um produto ou serviço necessário à satisfação de interesses compartilhados pela administração pública e pela organização da sociedade civil;

III-B - projeto: conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto destinado à satisfação de interesses compartilhados pela administração pública e pela organização da sociedade civil;

O efeito prático dessa qualificação só é percebido no art. 27, § 1º, da Lei Federal nº 13.019/14, que dispõe que

Art. 27. O grau de adequação da proposta aos objetivos específicos do programa ou da ação em que se insere o objeto da parceria e, quando for o caso, ao valor de referência constante do chamamento constitui critério obrigatório de julgamento.

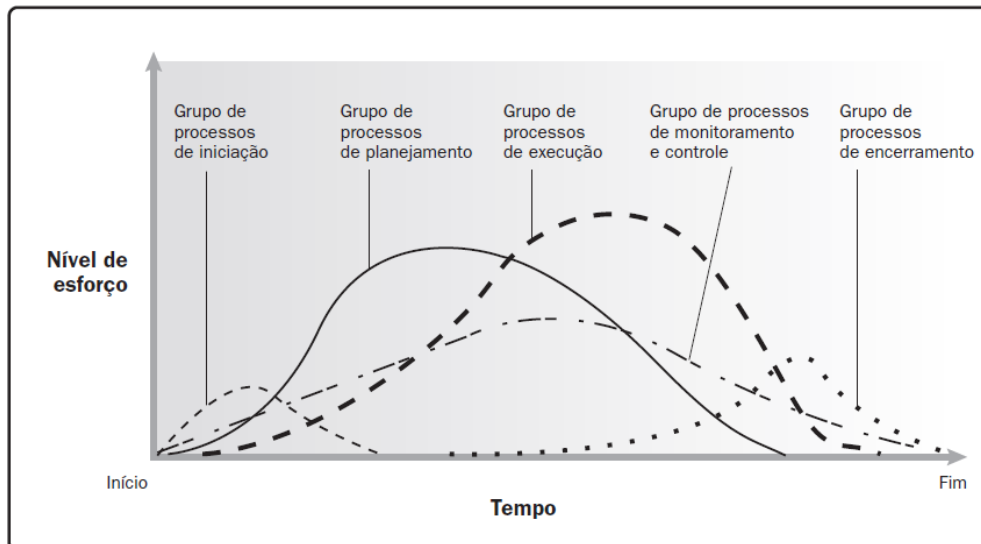
§ 1º As propostas serão julgadas por uma comissão de seleção previamente designada, nos termos desta Lei, ou constituída pelo respectivo conselho gestor, se o **projeto for financiado com recursos de fundos específicos**. (BRASIL, 2014, *grifo nosso*)

Nesse sentido, se observa na própria legislação em relação aos projetos financiados com recursos de fundos específicos, quando vinculados à conselhos gestores, a qualificação de projeto, que no caso deste estudo compreende o FMDCA e o FUMID, o que pode convergir com a possibilidade da aplicação da metodologia em gerenciamento de projetos nesses casos.

Se observarmos os grupos de processos de gerenciamento de projetos proposto pelo PMI, é possível notar a semelhança entre estes e as fases interligadas trazidas pela Lei de Parcerias.

A figura 10 demonstra os grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Figura 10 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: (PMI, 2017, p. 555)

Vargas (2016) destaca que os grupos de processos podem ser detalhados em fases de acordo com a natureza do projeto. Diversas entidades, como o Departamento de Defesa dos Estados Unidos (DOD), a Agência Aeroespacial Americana (NASA) e vários autores desenvolveram sua própria customização dos grupos de processos em fases, porém todas elas convergem em uma mesma lógica de ações.

No quadro 6 é possível observar a interação das áreas de conhecimento com os grupos de gerenciamento de projetos e as atividades relacionadas por grupo.

Quadro 6 - Grupos de processos de gerenciamento de projeto

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

Fonte: (PMI 2017, p.556)

O detalhamento dessas fases e a sua relação com os grupos de gerenciamento de projetos serão detalhados nos tópicos seguintes.

5.1 Etapa de planejamento

De acordo com Oliveira (2015) o planejamento se conceitua como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor conformação possível de esforços e recursos das organizações.

Conforme dispõe o Guia Prático de Parcerias de Belo Horizonte, deverão ser definidas nesta fase o objeto da parceria, os recursos necessários para sua execução, a forma de seleção da OSC e capacidade técnica e operacional para o acompanhamento da parceria, compreendendo a capacidade financeira e de recursos humanos para zelar pela boa execução da parceria.

Sobre a forma de seleção, insta salientar que no caso específico dos projetos financiados com recursos do FUMID e FMDCA, viabilizados por meio de parceria, estes são precedidos por chamamento público, onde as OSC selecionadas e habilitadas recebem o Certificado de Autorização para Captação de Recursos Financeiros (CACREF), e de posse do certificado, iniciam o processo de captação de recursos por renúncia fiscal, conforme dispõe o Decreto Municipal nº 13.746/17.

Considerando o ordenamento dos grupos de gerenciamento de projetos sugeridos pelo PMI, relacionados a essa fase de celebração de parcerias, propõem-se a avaliação de convergência dos grupos de iniciação e planejamento, o que será tratado no subitem seguinte.

5.1.1 Grupos de processos de iniciação

De acordo com Vargas (2016, p.57) o grupo de processos de iniciação compreende um

conjunto de atividades iniciais do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido por ele. Nessa fase, a justificativa, o objetivo e o caso de negócio do projeto são definidos, os documentos iniciais são confeccionados, o gerente do projeto é selecionado e a reunião de lançamento do projeto é usualmente realizada.

O PMI (2017) detalha que o objetivo principal deste grupo é alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto, informar as partes interessadas sobre o escopo e os objetivos. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As partes interessadas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto são identificadas. Estas informações são capturadas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas. Com a aprovação do termo de abertura do projeto, este é autorizado oficialmente. Dentre os principais benefícios deste grupo de processos é que somente projetos que estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização são autorizados. Este padrão pressupõe que o projeto foi aprovado pelo patrocinador ou outro órgão aprovador, e que eles revisaram os documentos de negócios antes de autorizar o projeto.

Vargas (2016) destaca que todo projeto tem em sua origem uma oportunidade ou problema, sendo necessário detalhar o máximo possível os fatos geradores do problema ou das oportunidades a serem aproveitadas. Definida a necessidade e relevância em se estabelecer um projeto a partir da análise de uma oportunidade ou problema, deve ser criado o Termo de Abertura de Projeto (TAP).

São elementos do TAP, de acordo com Vargas (2016, p.188)

Título do projeto; Um resumo das condições que definem o projeto (introdução); Justificativa do projeto; Nome do gerente do projeto e suas responsabilidades e autoridades; Necessidade básicas do trabalho a ser realizado; Principais partes interessadas; Descrição do produto do projeto; Cronograma básico do projeto; Estimativas iniciais de custo; Necessidades iniciais de recursos; Necessidade de suporte pela organização; Premissas e restrições; Controle e gerenciamento das informações do projeto; Aprovações com assinatura do executivo responsável (não é o gerente do projeto).

Assim como se faz necessária a elaboração do TAP para que um projeto seja iniciado, é necessário a concessão do CACREF para que uma OSC possa iniciar o processo de captação de recursos para os fundos, com o objetivo de celebrar a parceria para a execução do projeto pretendido. O CACREF é emitido a partir de uma proposta que deve conter os elementos dispostos no art. 89 do Decreto Municipal nº 16.746/17.

Art. 89 – A proposta a ser apresentada para a emissão do Certificado de Autorização para Captação de Recursos Financeiros deverá conter, no mínimo: I – a descrição da realidade que será objeto da parceria, devendo ser demonstrado o nexo entre essa realidade e as atividades ou projetos e metas a serem atingidas; II – a descrição da forma de execução das ações a serem executadas; III – a descrição de metas quantitativas e mensuráveis a serem atingidas; IV – a definição dos indicadores, documentos e outros meios a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas; V – a previsão de receitas e a estimativa de despesas totais a serem realizadas na execução das ações, incluindo os encargos sociais e trabalhistas e os custos indiretos necessários à execução do objeto; VII – a descrição dos resultados esperados em decorrência do atingimento das metas. (BELO HORIZONTE, 2017)

Importante destacar que tanto o TAP quanto o CACREF irão subsidiar as etapas seguintes do projeto, no caso do TAP, e do projeto executado por meio de parceria, no caso do CACREF, sendo notável a convergência existente entre os documentos. Contudo, enquanto o documento detalhado no PMBOK busca, na fase de iniciação, reunir informações mais elementares e sensíveis em relação a viabilidade do projeto, a proposta prevista na normativa do Município traz para si elementos também importantes, mas menos balisares e estratégicos do que os sugeridos pelo PMI.

5.1.2 Grupos de processos de planejamento

Sobre o grupo de processos de planejamento, Vargas (2016, p.57) destaca que este

reúne os trabalhos que visam detalhar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo estratégias, cronograma, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que, no final dessa fase, ele esteja suficientemente detalhado para ser executado. Nessa fase, os planos complementares de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas são desenvolvidos.

Conforme sugerido pelo PMI (2017), este grupo consiste dos processos que definem o escopo total do esforço, estabelecem e refinam os objetivos e desenvolvem o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. A natureza de um projeto pode exigir o uso de ciclos de retroalimentações periódicas para análise adicional. À medida que mais informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, pode ser necessário um planejamento adicional. Mudanças significativas ocorridas ao longo do ciclo de vida do projeto podem acionar uma necessidade de

revisitar um ou mais dos processos de planejamento e, possivelmente, alguns dos processos de iniciação. Este refinamento é constante do plano de gerenciamento de projetos e denominado elaboração progressiva, indicando que o planejamento e a documentação são atividades iterativas ou contínuas.

A etapa do planejamento talvez seja a mais crucial para o sucesso do projeto, pois irá definir de fato o que será feito, contemplando todas as áreas de conhecimento que envolvem o gerenciamento do projeto. Sobre este ponto, Kerzner (2015, p.332) destaca que “o planejamento total e eficaz do programa não pode ser conseguido a não ser que todas as informações necessárias estejam disponíveis na iniciação do projeto”. O quadro 7 descreve quais são esses requisitos de informações.

Quadro 7 - Requisitos de informação

Requisitos de informação	Definição
Declaração do Trabalho (DT)	A DT é uma descrição do trabalho a ser realizado. Ela incluir os objetivos do projeto, uma breve descrição do trabalho, a restrição do financiamento, caso exista, as especificações e o cronograma.
Especificações do projeto	A especificações do projeto podem ser identificadas de forma separada ou definida como parte da DT. São, na verdade, padrões para se estimar uma proposta.
Cronograma de marcos	Contém informações relacionadas como a data de início e término, dentre outros marcos principais, bem como as entregas e relatórios a serem gerados. Outros marcos principais, como aquisições e contratações, devem estar especificados.
Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	A EAP é a divisão da declaração do trabalho em elementos menores para uma melhor visibilidade e controle.

Fonte: Baseado nas ideias de Kerzner (2015)

Vargas (2016) destaca dentro da DT, a Especificação do Escopo, que formalizada todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto, é parte fundamental do trabalho, pois servirá de base para futuras decisões e pode ser refinado ao longo do projeto, assim que novas informações ou diferentes cenários forem identificados.

Ainda de acordo com Vargas (2016, p. 204) a especificação do escopo contém:

Título do projeto; nome da pessoa que elaborou o documento; nome do patrocinador; nome do gerente do projeto e suas responsabilidades e autoridades; organograma preliminar; nome dos integrantes do tipo de projeto; descrição do projeto; justificativa do projeto; objetivo do projeto; produto do projeto; expectativa do cliente/patrocinador; fatores de sucesso do projeto; restrições; premissas; limites do projeto e exclusões específicas (tudo o que não será abordado pelo projeto); estrutura analítica do projeto (níveis superiores da estrutura); principais atividades e estratégia do projeto; principais entregas do projeto; orçamento básico do projeto; plano de entregas e marcos do projeto; riscos iniciais do projeto; requisitos de gerenciamento e configuração do projeto; registro de alterações no documento; aprovações.

No âmbito das parcerias, o documento principal utilizado para o detalhamento do projeto como um todo é o plano de trabalho. Motta, Mânica e Oliveira (2017) detalham que nesta fase o plano de trabalho se constitui como peça fundamental para o sucesso da parceria. O detalhamento dos elementos que deverão constar no plano de trabalho está disposto no art. 22 da Lei de Parcerias.

Art. 22. Deverá constar do plano de trabalho de parcerias celebradas mediante termo de colaboração ou de fomento:

I - descrição da realidade que será objeto da parceria, devendo ser demonstrado o nexo entre essa realidade e as atividades ou projetos e metas a serem atingidas;

II - descrição de metas a serem atingidas e de atividades ou projetos a serem executados;

II-A - previsão de receitas e de despesas a serem realizadas na execução das atividades ou dos projetos abrangidos pela parceria;

III - forma de execução das atividades ou dos projetos e de cumprimento das metas a eles atreladas;

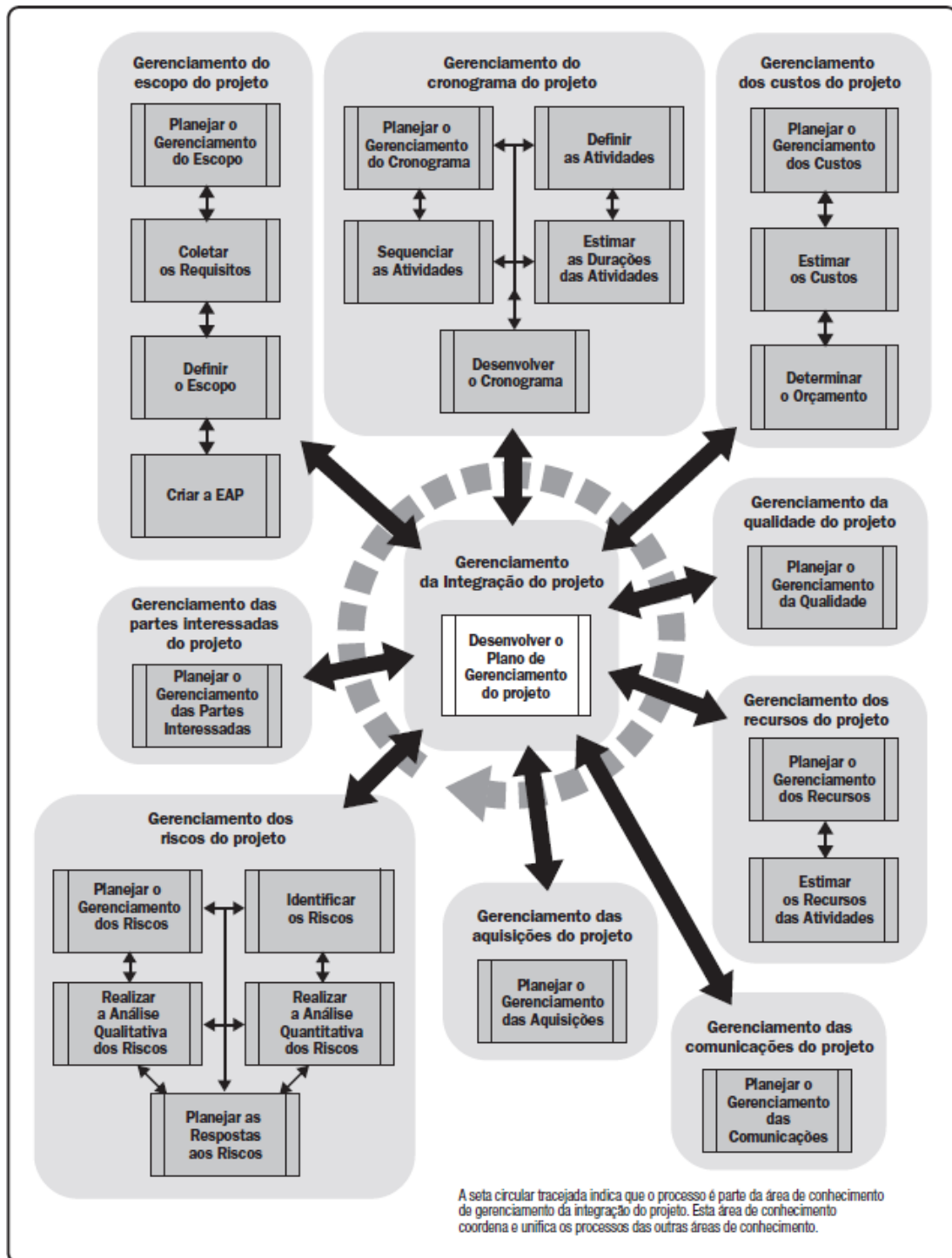
IV - definição dos parâmetros a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas.

Cabe destacar que o plano de trabalho, da forma como está detalhado no art. 22 da Lei de Parcerias, aplica-se tanto às atividades quanto a projetos.

Percebe-se que tanto o plano de trabalho quanto os requisitos de informação necessários à iniciação do projeto convergem em pontos importantes. Contudo, observa-se que, em se tratando de conteúdo específico de gestão de projetos, os requisitos extraídos do PMBOK reúnem elementos complementares que qualificam mais a etapa de planejamento do projeto.

A figura 11 demonstra o relacionamento do grupo de processos de planejamento com os processos de gerenciamento do projeto.

Figura 11 - Grupos de processos de planejamento com processos de gerenciamento



Fonte: (PMI, 2017, p. 566)

Maximiano (2014) destaca que o planejamento de um projeto não é um processo distinto de sua execução, não está confinado a um ponto específico do projeto e anda em paralelo com o processo de execução.

5.2 Etapa de seleção

Na fase de celebração, Motta, Mânica e Oliveira (2017) destacam o papel central exercido pelo chamamento público, uma vez que este é o processo administrativo destinado a selecionar de acordo com os critérios necessariamente objetivos a organização da sociedade civil que firmará parceria. Sob formas de exceção, há também previsibilidade na lei de hipóteses de dispensa e inexigibilidade de chamamento público.

No que tange a captação de recursos por meio do FMDCA e FUMID, o processo para seleção de projetos está regulamentado no Decreto nº 16.746/17, que dispõe sobre as regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública municipal e as organizações da sociedade civil e dá outras providências, sendo competência dos conselhos gestores a sua condução, conforme disposto no art. 83.

Art. 83 – O chamamento público para celebração de parcerias executadas com recursos de fundos específicos, como o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e o Fundo Municipal do Idoso, entre outros, será realizado pelos respectivos conselhos gestores, por meio de suas comissões de seleção, conforme legislação específica, respeitadas as exigências da Lei Federal nº 13.019, de 2014, e deste Decreto. (BELO HORIZONTE, 2017)

Nesse sentido, a partir das diretrizes e prioridades editadas pelo Conselho Municipal do Idoso de Belo Horizonte (CMI) e Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Belo Horizonte (CMDCA), o edital de chamamento público é elaborado, de forma que as OSC interessadas possam submeter seus projetos e aprová-los junto a comissão de seleção, conforme disposto no art. 84.

Art. 84 – A análise, aprovação e seleção dos projetos, para a obtenção da Autorização de Captação de Recursos ou para celebração de termo de fomento, termos de colaboração e acordo de cooperação será realizada pela comissão de seleção. (BELO HORIZONTE, 2017)

Cabe destacar que grande parte das pessoas envolvidas diretamente nesse processo são da sociedade civil, que na condição de conselheiros do Conselho CMDCA e CMI, compõe a comissão de seleção. Essa etapa inicial do processo é a mais crucial, pois é nela que se definem quais projetos poderão ser financiados.

O conselho ainda é composto por representantes do governo, indicados por diversos órgãos do município e, apesar de ser um coletivo que se constitui por pessoas que tem conhecimento, militância, trajetória e/ou interesse em discutir políticas públicas voltadas para crianças, adolescentes e pessoas idosas, muitas vezes não possuem conhecimentos específicos relacionados às questões legais, procedimentos e técnicas relacionados à seleção e gestão desses projetos. Cabe destacar, ainda, que os conselheiros possuem mandatos pré-determinados, sendo bastante recorrente a rotatividade das pessoas nessa função, o que torna o processo de internalização desse conhecimento e desenvolvimento das habilidades necessária ainda mais desafiador.

O início formal do projeto de fato, que conforme disposto na metodologia do PMBOK, se dá com a emissão do TAP, e no caso projetos financiados com recursos oriundos de renúncia fiscal destinados ao FUMID e FMDCA, por meio do CACREF, convergem principalmente com as fases de iniciação e planejamento, detalhadas dentro de etapa de planejamento proposta pela Lei de Parcerias.

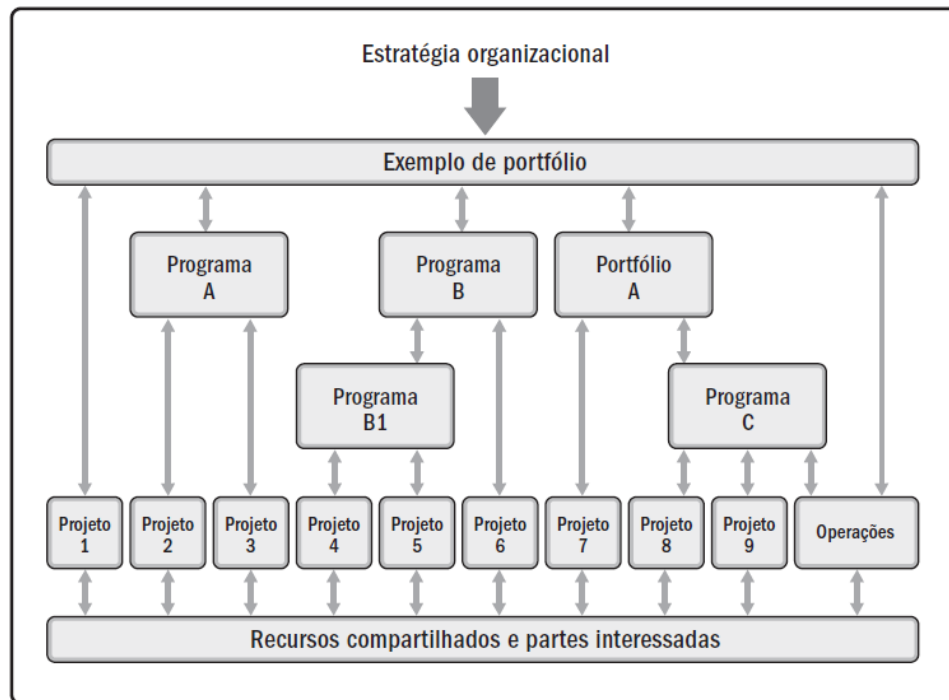
Contudo, tanto o CMI quanto o CMDCA organizam e promovem suas ações por meio de diretrizes, planos e projetos, sejam executados por meio de parceria, sejam executados diretamente pelo Município. Destaca-se que as deliberações e resoluções que emanam dessas instâncias de controle social implicarão diretamente na definição de estratégias voltadas a políticas públicas e defesa de direitos de crianças, adolescentes e pessoas idosas.

Sobre a gestão mais estratégica de projetos, o PMI apresenta a concepção de portfólio. De acordo com Vargas (2016, p.33) um portfólio “é um conjunto de projetos, programas e outros esforços que são agrupados para facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio”.

O PMI (2017) destaca que o planejamento organizacional permite que as organizações tenham uma visão geral de como as metas estratégicas refletem-se no portfólio, instituindo uma governança apropriada para o portfólio, o programa e o projeto.

A figura 12 detalha o relacionamento entre a estratégia da organização, o portfólio, os programas e os projetos.

Figura 12 - Exemplo de interfaces de gerenciamento de portfólios, programas e projetos



Fonte: (PMI, 2017, p.544)

Sobre os benefícios do gerenciamento de portfólio de projetos, Kerzner (2015, p.694) salienta que a realização deste gerenciamento permite:

Fornecer uma estrutura para selecionar os projetos certos e eliminar os errados; Alocar recursos para os projetos certos, reduzindo assim gastos desnecessários; Alinhar decisões de portfólio com as metas estratégicas de negócios; Basear decisões de portfólio sobre lógica, raciocínio e objetividade; Criar sentimento de propriedade aos membros da equipe por meio de envolvimento nos níveis corretos; Estabelecer caminhos para indivíduos identificarem oportunidades e obterem apoio; Ajudar equipes de projeto a compreender o valor de suas contribuições.

5.3 Etapa de execução

De acordo com Motta, Mânica e Oliveira (2017) é na fase da execução que se passa à realização das atividades previstas na parceria firmada, sendo que para viabilizar a execução adequada, a lei prevê a liberação de recursos em estrita conformidade com o cronograma de desembolso.

No que tange ao PMBOK, de acordo com Vargas (2016, p. 58), o grupo de processos de execução “materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente.

Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.”

De acordo com o próprio PMI (2017, p. 595) o

Grupo de Processos de Execução consiste dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir os requisitos do projeto. Este Grupo de Processos envolve coordenar recursos, gerenciar o engajamento das partes interessadas, e integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto. O benefício principal deste Grupo de Processos é que o trabalho necessário para cumprir os requisitos e objetivos do projeto é realizado em conformidade com o plano.

Maximiano (2014) complementa que a execução depende da aquisição, organização e mobilização dos recursos previstos no plano. À medida que as atividades se completam e os recursos são aplicados, o produto ou serviço se concretiza.

Vargas (2016) destaca que a execução é usualmente realização por meio da execução dos pacotes de trabalho. Após a finalização de um determinado pacote, a entrega é concluída. Com a finalização de todos os pacotes e, conseqüentemente, da realização de todas as entregas, ocorre a finalização da execução do projeto.

O nível mais baixo da EAP é um pacote de trabalho com um identificador único. Esses identificadores fornecem uma estrutura para a sumarização hierárquica de custos, cronograma e informações sobre recursos, e constituem um código de contas. Cada pacote de trabalho é parte de uma conta de controle. Uma conta de controle é um ponto de controle do gerenciamento onde o escopo, o orçamento e cronograma são integrados e comparados ao valor agregado para uma medição do desempenho. Uma conta de controle pode ter dois ou mais pacotes de trabalho, embora cada pacote de trabalho seja associado a uma única conta de controle. (PMBOK, 2017, p. 161)

Vargas (2016) destaca que, em paralelo a execução dos pacotes de trabalho, uma série de atividades de suporte precisam acontecer para que o projeto seja executado. Tais atividades estão relacionados no quadro 8.

Quadro 8 - Atividade de suporte

Atividade de suporte	Definição
Comunicações	Durante a execução do projeto, é importante que as informações sejam distribuídas aos interessados no prazo e na qualidade desejada, conforme estabelecido no plano de comunicações. Basicamente a atividade de suporte nas comunicações está diretamente relacionada à execução do plano de comunicações.
Partes interessadas	Nesta etapa ocorre a maior parte do engajamento dos interessados conforme a estratégia abordada no plano de gerenciamento das partes interessadas
Recursos Humanos	A mobilização da maior parte da equipe e dos recursos acontece nesta etapa. Outra atividade importante a ser realizada é o desenvolvimento do sendo de equipe e do foco em objetivos comuns compartilhados.
Qualidade	O foco na qualidade durante a execução visa garantir que os resultados específicos do projeto estejam de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos, assegurando a garantia da qualidade desejada.
Aquisições	Na grande maioria dos projetos, o processo de compras é realizado o mais tarde possível no ciclo de vida. Por isso uma das atividades de suporte mais relevante é o processo de aquisições, incluindo solicitação de respostas dos fornecedores e a escolha dos fornecedores, conforme estabelecido no plano de gerenciamento de aquisições;

Fonte: Baseado nas ideias de Vargas (2016, p.270)

Vargas (2016, p. 270) ressalta que “a execução dos pacotes de trabalho materializa todo o planejamento do projeto e, portanto, todas as falhas cometidas em etapas anteriores ficam evidentes durante a execução. Tais falhas, assim como outros fatores conjunturais, podem ensejar mudanças e correções com o projeto em execução.

Kerzner (2015) destaca que raros são os projetos que são concluídos conforme seu plano original, a medida que o projeto avança pelas fases do ciclo de vida, mais caras são as mudanças no escopo.

No caso das parcerias, a possibilidade de alteração está resguardada na lei, conforme prevê o art. 57 da Lei das parcerias, por meio de apostilamento ou aditivo. No Município de Belo Horizonte, o Decreto Municipal nº 16.746/17 dispôs sobre tais possibilidades de alteração em seu art. 46.

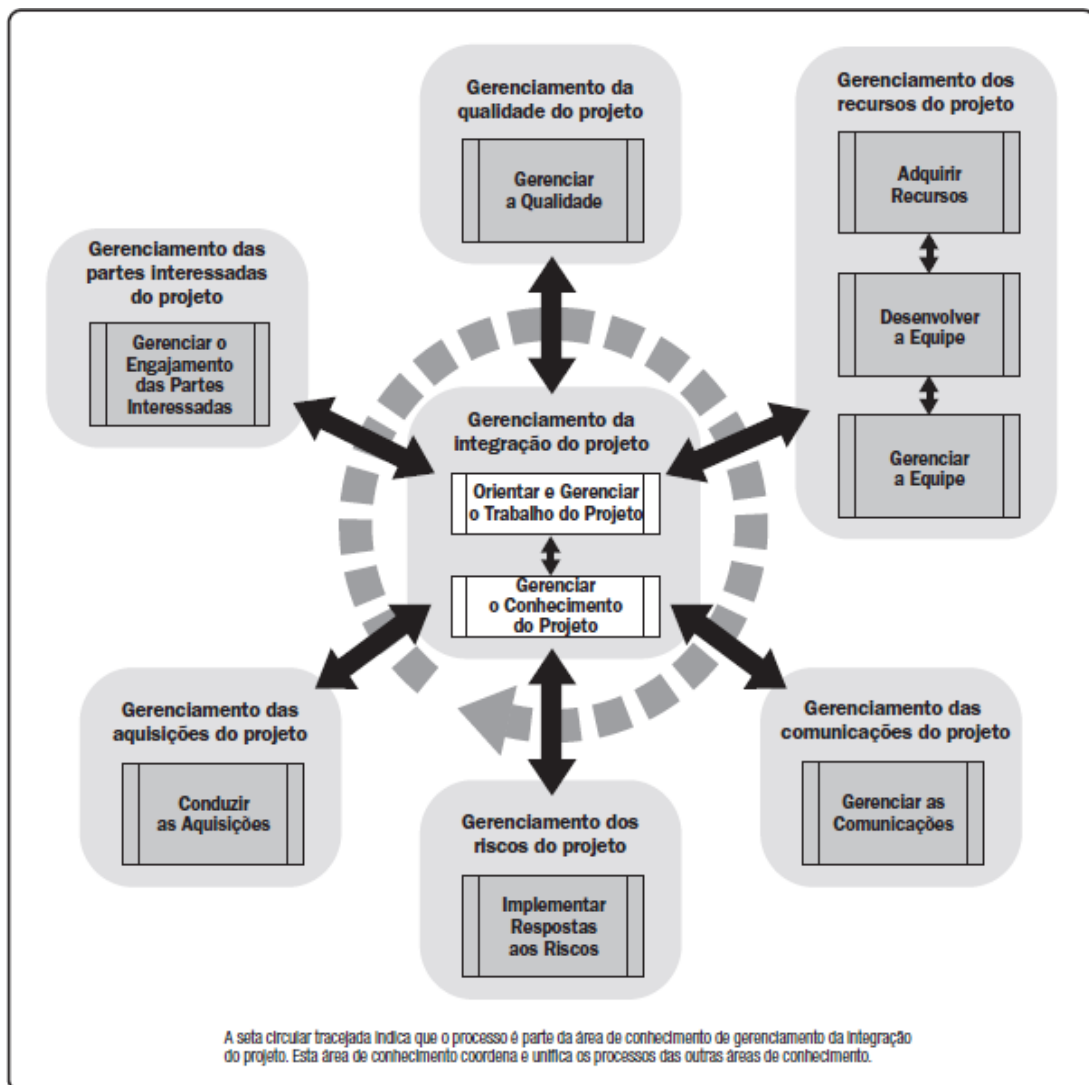
Art. 46 – O órgão ou a entidade da administração pública municipal poderá autorizar ou propor a alteração do termo de fomento ou de colaboração ou do plano de trabalho, após solicitação fundamentada da OSC ou sua anuência, desde que não haja alteração de seu objeto, da seguinte forma: I – por termo aditivo à parceria: a) ampliação de até cinquenta por cento do valor global; b) redução do valor global, sem limitação de montante; c) prorrogação da vigência, observados os limites do art. 22 deste Decreto; d) alteração da destinação dos bens remanescentes; e) outra alteração necessária no caso concreto; II – por certidão de apostilamento, nas demais hipóteses de alteração, tais como: a) utilização de rendimentos de aplicações financeiras ou de saldos porventura existentes antes do término da execução da parceria; b) ajustes da execução do objeto da parceria no plano de trabalho; c) remanejamento de recursos sem a alteração do valor global; d) alteração da remuneração da equipe de trabalho e de demais encargos decorrentes de acordo coletivo de trabalho ou convenção coletiva de trabalho.

As alterações que não envolvem, principalmente, ampliação de prazo e ampliação ou redução do valor global, podem ser realizadas por meio de termo de apostilamento, sendo dispensado, para estes casos, a emissão de parecer do órgão jurídico-consultivo do Município.

Observa-se que o limite percentual de ampliação sobre o valor global da parceria não se aplica aos termos aditivos de parcerias decorrentes de Autorização de Captação de Recursos dos conselhos gestores, o que torna as possibilidades de ampliação ilimitadas.

A figura 13 detalha as interações existentes do grupo de processos de execução.

Figura 13 - Grupo de processos de execução



FONTE: PMI (2017, p.596)

Por fim, insta salientar que a execução não ocorre de forma dissociada do controle e dos demais processos de gerenciamento. Sobre este ponto, Maximiano (2014, p.40) salienta que controlar

é administrar as variações em relação aos planos. A finalidade é garantir a realização do projeto ou indicar a necessidade de mudança dos planos. O processo de controle compreende avaliar o desempenho das pessoas, acompanhar os prazos e custos da realização das atividades, verificar se as entregas dos fornecedores correspondem aos contratos e avaliar a qualidade dos produtos etc.

5.4 Monitoramento e Avaliação

Segundo Motta, Mânica e Oliveira (2017) na fase de monitoramento ocorre a avaliação da execução da parceria, que será acompanhada e fiscalizada também pelos conselhos de políticas públicas das áreas correspondentes de atuação existentes em cada esfera de governo. Está previsto na Lei de Parcerias a criação de uma comissão de monitoramento e avaliação, que tem competência de homologar o relatório técnico de monitoramento e avaliação.

Sobre o grupo de processos relacionados ao monitoramento e controle do PMBOK, Vargas (2016) destaca que este acontece concomitante às demais fases do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, para que seja possível propor ações corretivas e preventivas tempestivamente. O objetivo do controle é comparar o *status* atual do projeto com o *status* previsto pelo planejamento, tomando as ações preventivas e corretivas, se necessário.

De acordo com o PMI (2017, p.613)

Monitorar é coletar dados de desempenho do projeto, produzir medições do desempenho, relatar e divulgar informações sobre o desempenho. Controlar é comparar o desempenho real com o planejado, analisar as variações, avaliar as tendências para efetuar melhorias no processo, avaliar as alternativas possíveis e recomendar ações corretivas adequadas, conforme necessário. O principal benefício deste Grupo de Processos é que o desempenho do projeto é medido e analisado em intervalos regulares, em ocorrências apropriadas ou em condições excepcionais, a fim de identificar e corrigir desvios ou variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto.

Vargas (2016) destaca 6 (seis) processos essenciais relacionados ao grupo de processo de monitoramento e controle, detalhados no quadro 9.

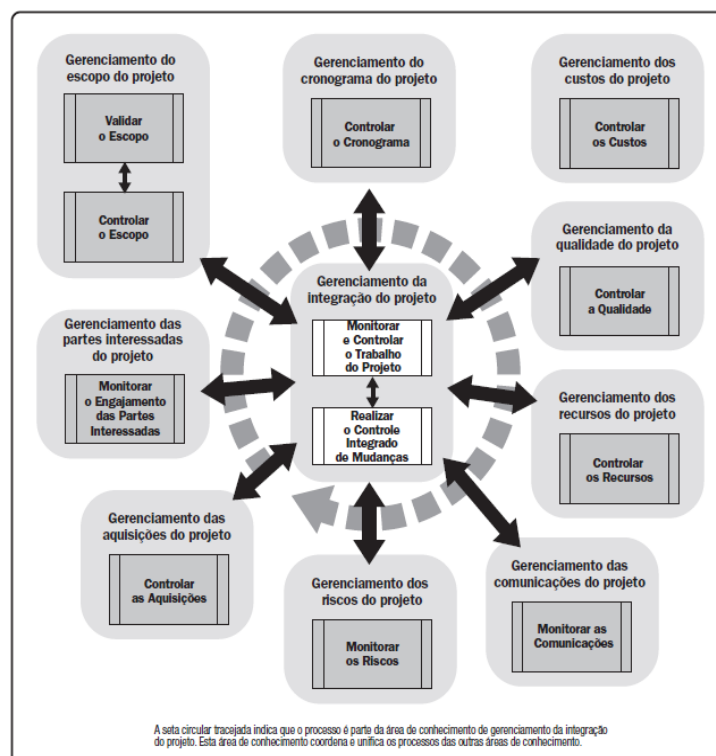
Quadro 9 - Grupos de monitoramento e controle

Processo	Descrição
Monitorar o Escopo do Projeto	O objetivo é acompanhar a execução do escopo. O monitoramento deve se basear na EAP e requisitos de cada entrega. Os desvios devem ser analisados e reportados, quando forem necessárias alterações no plano do projeto.
Monitorar o Cronograma do Projeto	Paralelamente ao monitoramento do escopo, é necessário acompanhar o progresso da execução das atividades, para que seja verificado se o projeto conseguirá realizar as entregas no prazo. É necessária avaliar se um desvio no cronograma impactará os custos.
Monitorar os Custos do Projeto	O monitoramento de custos visa garantir os que os recursos financeiros consumidos nas atividades estejam de acordo com o orçamento aprovado.
Monitorar os Riscos do Projeto	Este processo visa acompanhar de modo contínuo os riscos identificados, como foco nos riscos priorizados. O monitoramento também visa identificar, analisar e responder a novos eventos que possam gerar mudança.
Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas	Este processo visa garantir o engajamento das partes interessadas. Envolve comunicar e interagir proativamente com as partes interessadas, utilizando as estratégias definidas no plano de comunicação.
Reportar o Desempenho do Projeto	Este processo tem como objetivo reportar o desempenho do projeto a partir das informações de progresso e análises do desempenho real comparado ao desempenho planejado. Os relatórios de desempenho devem ser distribuídos as partes interessadas.

Fonte: Baseado nas ideias de Vargas (2016)

As interações do grupo de processos relacionados ao monitoramento e controle pode ser observada da figura 14.

Figura 14 - Processos de monitoramento e controle



Fonte: PMI, 2017, p. 614

5.5 Prestação de Contas

Sobre a última fase, de prestação de contas, Motta, Mânica e Oliveira (2017) destacam que esta contempla os prazos e normas aplicáveis à apresentação de relatórios pelas instituições parceiras.

Observa-se, conforme disposto no art. 64 da Lei de Parcerias, há priorização do cumprimento das metas e alcance dos resultados, estando em segundo plano a execução financeira de fato.

Art. 64. A prestação de contas apresentada pela organização da sociedade civil deverá conter elementos que permitam ao gestor da parceria avaliar o andamento ou concluir que o seu objeto foi executado conforme pactuado, com a descrição pormenorizada das atividades realizadas e a comprovação do alcance das metas e dos resultados esperados, até o período de que trata a prestação de contas.

§ 1º Serão glosados valores relacionados a metas e resultados descumpridos sem justificativa suficiente.

§ 2º Os dados financeiros serão analisados com o intuito de estabelecer o nexos de causalidade entre a receita e a despesa realizada, a sua conformidade e o cumprimento das normas pertinentes.

§ 3º A análise da prestação de contas deverá considerar a verdade real e os resultados alcançados.

§ 4º A prestação de contas da parceria observará regras específicas de acordo com o montante de recursos públicos envolvidos, nos termos das disposições e procedimentos estabelecidos conforme previsto no plano de trabalho e no termo de colaboração ou de fomento.

Observa-se que serão glosados somente valores relacionados a metas e resultados descumpridos, sem justificativa. Essa talvez seja uma das principais inovações trazidas pela legislação, uma vez que, anteriormente a edição da lei, dentro da lógica convenial, o foco principal era a aplicação dos recursos.

A primazia do alcance das metas e resultados em detrimento da aplicação dos recursos fica ainda mais evidenciada art. 66, I e II, da Lei Federal nº 13.019/14, quando trata dos relatórios de execução do objeto e de execução financeira.

Art. 66. A prestação de contas relativa à execução do termo de colaboração ou de fomento dar-se-á mediante a análise dos documentos previstos no plano de trabalho, nos termos do inciso IX do art. 22, além dos seguintes relatórios:

I - relatório de execução do objeto, elaborado pela organização da sociedade civil, contendo as atividades ou projetos desenvolvidos para o cumprimento do objeto e o comparativo de metas propostas com os resultados alcançados;

II - relatório de execução financeira do termo de colaboração ou do termo de fomento, com a descrição das despesas e receitas efetivamente realizadas e sua vinculação com a execução do objeto, na hipótese de descumprimento de metas e resultados estabelecidos no plano de trabalho.

Insta salientar que a prestação de contas final consolida o encerramento da parceria. No entanto, isso não afasta e nem substitui o acompanhamento sistemático e contínuo que deve ser feito ao longo de toda vigência da parceria.

Sobre os grupos de processos de encerramento em gestão de projetos, Vargas (2016, p.58) destaca que neste grupo se “agrupa os trabalhos que buscam avaliar os resultados do projeto e desmobilizar os recursos utilizados. No encerramento os documentos do projeto são finalizados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos. É também usualmente conhecida como Fase de Aprendizado.

O PMI (2017, P. 633) define que

Este Grupo de Processos verifica se os processos definidos estão concluídos em todos os Grupos de Processos a fim de encerrar o projeto ou uma fase, de forma apropriada, e define formalmente a finalização do projeto ou da fase. O principal benefício deste Grupo de Processos é que as fases, os projetos e os contratos são encerrados adequadamente.

Vargas (2016) destaca 4 (quatro) procedimentos que devem estar presentes no encerramento projeto, conforme disposto no quadro 10.

Quadro 10 - Procedimentos para encerramento do projeto

Procedimento	Descrição
Descrever os procedimentos para encerramento dos contratos	Visa assegurar que testes finais de desempenho tenham sido realizados, pagamentos finais tenham sido realizados e produtos e serviços plenamente concluídos e aceitos pelo cliente.
Identificar documentos que devem ser arquivados	Visa assegurar que todos os documentos do repositório de informações sejam devidamente arquivados, buscando gerar evidências e informações históricas para futuros projetos.
Celebrar resultados	O encerramento é sempre um tempo de reflexão e reconhecimento. Sempre que possível, os resultados devem ser publicados interna e externamente.
Desmobilizar a equipe do projeto	Visa assegurar que o time seja desmobilizado, com toda a estrutura administrativa e de suporte.

Fonte: Baseados nas ideias de Vargas (2016)

No âmbito das parcerias, a preparação para o encerramento é fundamental, pois para além da prestação de contas final e entregas dos últimos relatórios, se faz necessário que todas as metas sejam cumpridas na vigência do instrumento jurídico, ao mesmo passo que todas as despesas também sejam executadas dentro da vigência. O cumprimento de metas e realização de despesas fora da vigência é considerado descumprimento da parceria, podendo ensejar a glosa e restituição dos valores aplicados indevidamente.

CONCLUSÃO

Percebe-se que a gestão de projetos está consolidada há algum tempo na iniciativa privada, alcançando posteriormente a gestão pública, mais recentemente a gestão de projetos sociais.

Com a entrada em vigor da Lei de Parcerias e, conseqüentemente, com a regulamentação no Município de Belo Horizonte do processo seleção dos projetos por meio de chamamento público, a quantidade de recursos destinados ao FMDCA e FUMID aumentou exponencialmente, o que demonstra a potencialidade desse mecanismo de financiamento dos projetos voltados aos públicos criança e adolescente e pessoa idosa.

No aspecto relacionado a capacidade administrativa, nota-se a extensão e alcance das políticas sociais sob gestão da SMASAC, sendo que parte significativa de suas provisões são executadas por meio de parceria. No entanto, verifica-se que, no que tange a estrutura administrativa responsável pela gestão de parcerias, trata-se de uma gerência vinculada à DIAD-ASAC. Insta salientar que compete esta diretoria, para além da gestão das parcerias, a gestão de suprimentos e logística de toda a SMASAC. Considerando o volume e essencialidade das ações executadas por meio de parcerias, seria sustentável e estratégico a criação uma diretoria específica para a gestão de parcerias, vinculada a SUPGF-ASAC.

No que tange a convergência entre a metodologia de gestão de projetos e a Lei de Parcerias, é notável a correspondência dos grupos de gerenciamento propostos pelo PMI, consolidados no PMBOK, e as fases extraídas da Lei nº 13.019/14.

A etapa de planejamento proposta pela Lei de Parcerias demonstra ser essencial para o sucesso da parceria. Nessa fase, sugere-se maior aproveitamento dos elementos que compõe o TAP na análise da proposta apresentada pelas OSC, no sentido de se priorizar na comissão de seleção a análise do alinhamento entre as diretrizes dos conselhos com o objetivo das propostas, deixando os detalhes da construção da proposta para a etapa da elaboração do plano de trabalho. Considerando que a rotatividade dos conselheiros e que os conhecimentos em gestão de projetos são específicos, sugere-se que a elaboração do plano de trabalho compreenda as técnicas do grupo de processos de planejamento, especialmente no que tange a Declaração de Trabalho e especificação de pacotes de trabalho no

detalhamento do escopo, e conte com análise de especialistas ou consultores externos, para o apoio às OSC na elaboração da documentação necessária.

Para a etapa de seleção, considerando a condição posta pela lei e decreto municipal de realização do chamamento público, sugere-se que conselho construa um portfólio de projetos a partir de suas diretrizes e programas prioritários, de forma que exista alinhamento entre a estratégia e a operacionalização das políticas por meio dos projetos.

Para etapa de execução, sugere-se que esta se dê em estrita conformidade com o detalhamento feito no planejamento, especialmente no que tange aos pacotes de entrega, que devem conformar metas tangíveis em cada etapa.

Para etapa de monitoramento e avaliação, sugere-se que esta seja feita com base nos pacotes de trabalho detalhados na construção da EAP na fase de planejamento, de forma que a emissão dos relatórios de execução do objeto e execução financeira sejam emitidos para cada pacote de entrega previsto.

Na a etapa de encerramento, salienta-se a necessidade de que esta se inicie ainda no processo de execução, de forma que a desmobilização das pessoas e recursos aconteça tempestivamente, no sentido de se evitar desconformidades na execução das parcerias, especialmente relacionadas a vigência.

Por fim, destaca-se a importância da utilização de sistemas de gerenciamento específicos para a gestão dos projetos executados por meio de parcerias, que considere a metodologia, no que for aplicável, proposta consolidada no PMBOK. A implantação do sistema informatizado poderia qualificar tanto o trabalho do gestor de parcerias quanto o monitoramento executado conselhos gestores, aumentando as chances de sucesso na execução dos projetos e, conseqüentemente, das políticas públicas implementadas por meio destes.

REFERÊNCIAS

BASSI, Camilo de Moraes. **Fundos Especiais e políticas públicas: Uma discussão sobre a fragilização do mecanismo de financiamento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2019

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 16.746, de 10 de outubro de 2017**. Dispõe sobre as regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública municipal e as organizações da sociedade civil e dá outras providências. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/procuradoria/portaldasparcerias/Decreto-16746.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Guia Prático de Parcerias**. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/procuradoria/GUIA%20PR%C3%81TICO%20DE%20PARCERIAS%20-%202019_1.pdf. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Informações institucionais da Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/smasac>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 10.836, de 20 de novembro de 2015**. Dispõe sobre a Política de Assistência Social no Município, institui o Sistema Único de Assistência Social de Belo Horizonte - Suas-BH - e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cmbh.mg.gov.br/atividade-legislativa/pesquisar-legislacao/lei/10836/2015>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 11.065, de 1º de agosto de 2017**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cmbh.mg.gov.br/atividade-legislativa/pesquisar-legislacao/lei/11065/2017>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 8.288, de 28 de dezembro de 2001**. Institui o Programa de Incentivo à Aposentadoria, complementa e altera a Lei nº 8.146/00, que dispõe sobre a estrutura organizacional do Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cmbh.mg.gov.br/atividade-legislativa/pesquisar-legislacao/lei/8288/2001>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 8.502, de 6 de março de 2003**. Dispõe sobre a política municipal de atendimento dos direitos da criança e do adolescente e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cmbh.mg.gov.br/atividade-legislativa/pesquisar-legislacao/lei/8502/2003>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 9.930, de 14 de junho de 2010**. Dispõe sobre a elaboração e a publicação de relatório sobre o Orçamento da Criança e do Adolescente, pela Administração Municipal. Disponível em: <https://www.cmbh.mg.gov.br/atividade-legislativa/pesquisar-legislacao/lei/9930/2010>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BELO HORIZONTE. **Manual de elaboração do plano plurianual de ação governamental – PPAG 2022-2025 e da proposta orçamentária 2022.** Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/planejamento/SUPLOR/Diretoria%20Central%20de%20Coordena%C3%A7%C3%A3o%20do%20Or%C3%A7amento/MANUAIS%20LOA/manual-de-elaboracao-do-ppag-2022-2025-2a-edicao-revisada_0.pdf. Acesso em: 11 jun. 2022.

BIASOLI, Semíramis. **Projetos sociais: concepção, abrangência e inovação.** São Paulo: Senac, 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm Acesso em: 11 jun. 2022

BRASIL. Instrução Normativa RFB nº 1131/2011. Dispõe sobre os procedimentos a serem adotados para fruição dos benefícios fiscais relativos ao Imposto sobre a Renda das Pessoas Físicas nas doações aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente, nas doações aos Fundos do Idoso, nos investimentos e patrocínios em obras audiovisuais, nas doações e patrocínios de projetos culturais, nas doações e patrocínios em projetos desportivos e paradesportivos e na contribuição patronal paga à Previdência Social incidente sobre a remuneração do empregado doméstico.. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=16103&visao=original>. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.213, de 20 de janeiro de 2010. Institui o Fundo Nacional do Idoso e autoriza deduzir do imposto de renda devido pelas pessoas físicas e jurídicas as doações efetuadas aos Fundos Municipais, Estaduais e Nacional do Idoso; e altera a Lei nº 9.250, de 26 de dezembro de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12213.htm. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm> Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.250, de 26 de dezembro de 1995.** Altera a legislação do imposto de renda das pessoas físicas e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9250.htm. Acesso em: 11 jun. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999.** Atualiza a discriminação da despesa por funções de que tratam o inciso I do § 1º do art. 2º e § 2º do art. 8º, ambos da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, estabelece os conceitos de função, subfunção, programa, projeto, atividade, operações especiais, e dá outras providências. Disponível em: http://www.orcamentofederal.gov.br/orcamentos-anuais/orcamento-1999/Portaria_Ministerial_42_de_140499.pdf. Acesso em: 11 jun. 2022.

CALÔBA, Guilherme. **Gerenciamento de projetos com PDCA: conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Curso de Direito Administrativo.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Fundo público meramente contábil ou financeiro.** Brasília: CNM, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Erika Monteiro S. A. **Gerenciamento de projetos apoiando a gestão pública: uma análise do estado de Minas Gerais.** São Paulo: Dialética, 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 40. n. 1. p. 6-19, jan/mar. 2020.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** 11. ed. Tradução de João Gama Neto e Joyce I. Prado. São Paulo: Blucher, 2015.

MAGALHÃES, Matheus Castro. **Inovações acerca da lei nº 13.019/14 e o terceiro setor**. Jundiaí, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5. ed. São Paulo: Altas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Altas, 2012.

MOTTA, Fabrício; MÂNICA, Fernando Borges; OLIVEIRA, Rafael Arruda. (Coords). **Parcerias com o terceiro setor: as inovações da Lei nº 13.019/14**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projeto**. 6.ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.