

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA  
PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE BOMBEIRO MILITAR**

**DIOGO DE SOUZA CLARINDO**

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS PELO CORPO  
DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS, SC  
2016

**DIOGO DE SOUZA CLARINDO**

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS PELO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR  
DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na Atividade Bombeiro Militar do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina, e do Curso de Comando e Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Dr. Valério Alécio Turnes.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Clarindo, Diogo de Souza

Captação de Recursos Federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. / Diogo de Souza Clarindo. -- Florianópolis : CEBM, 2016.

65 p.

Monografia (Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na Atividade Bombeiro Militar) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientador: Valério Alécio Turnes, Dr.

1. Transferências Voluntárias. 2. Captação de Recursos Federais. 3. Gerenciamento de Projetos. 4. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. I. Turnes, Valério Alécio. II. Captação de Recursos Federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

---

**ATA DA DEFESA DE MONOGRAFIA DO ALUNO**  
**Diogo de Souza Clarindo**

Aos vinte e três dias do mês de junho, às dezesseis horas e dez minutos, na sala 08 da ESAG, compareceu **Diogo de Souza Clarindo**, aluno do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* – Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar – (Curso de Comando e Estado Maior - CCEM CBMSC), do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, para a defesa de sua monografia intitulada “*Captação de Recursos Federais para Fomento das Atividades do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina*”, perante a banca examinadora constituída pelos seguintes membros: **Prof. Dr. Valério Alécio Turnes** [ESAG UDESC], Presidente; **Ten Cel BM José Gamba Júnior** [CBMSC] e **Ten Cel BM Hilton de Souza Zeferino** [CBMSC].

Aberta a sessão pelo presidente, o aluno apresentou sua monografia sendo, posteriormente, arguido pelos professores da banca. Após as considerações e sugestões da banca examinadora, o presidente anunciou o parecer:

- Nota da monografia (0,0 – 8,0):
- Nota do artigo (0,0 – 2,0):

8,0
2,0

O Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia e artigo) foi considerado:

- aprovado, com nota\*
- aprovado, mediante reformulações, com nota\*
- reprovado\*\*, com nota\*





10,0

\* A nota final é composta pela soma das notas da monografia e do artigo.

\*\* A reprovação acontece em caso de nota final < 7,0.

Em caso de aprovação ou aprovação condicionada às reformulações, o aluno terá até 30 (trinta) dias para entrega da versão final, em conformidade com a Resolução 010/2012 Consepe/Udesc.

Às 17:20 horas, foi encerrada a sessão e lavrada a presente ata, que vai assinada pela banca e pelo aluno.

Diogo de Souza Clarindo:   
Prof. Dr. Valério Alécio Turnes:   
Ten Cel BM José Gamba Júnior:   
Ten Cel BM Hilton de Souza Zeferino: 

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa, por todo carinho e dedicação a nossa família durante minha ausência.

Aos meus colegas e amigos, pelos bons momentos proporcionados durante este curso.

Ao meu amigo, Capitão BM Fabiano Leandro dos Santos pelo incentivo e colaboração.

Ao meu orientador, Professor Doutor Valério Alecio Turnes, pelo conhecimento e experiência transmitidos durante a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

CLARINDO, Diogo de Souza. **Captação de Recursos Federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na Atividade Bombeiro Militar do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Comando e Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

A escassez de recursos e as dificuldades inerentes à prestação de serviços enfrentadas pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina têm exigido da corporação esforços na captação de novos recursos. Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo geral de propor ações para o aperfeiçoamento da captação de recursos federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, através de convênios e contratos de repasse. Para tanto, foram identificadas as legislações federal e estadual que regulamentam as transferências voluntárias, avaliados os recursos federais destinados ao CBMSC e analisado o processo de captação de recursos federais pela corporação. Verificou-se que os projetos exclusivos ao CBMSC representam 12,7% do número de convênios e contratos de repasse celebrados pela SSP e somente 4,6% dos recursos captados no período de 2008 a 2015. Os dados foram obtidos através das pesquisas bibliográfica e documental e de um questionário, sendo aplicada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo para a análise dos dados. Essa abordagem permitiu a identificação das práticas que podem ser aprimoradas, culminando na proposta de intervenção sobre quatro eixos que impactam a atuação da corporação na captação de recursos federais: autonomia institucional; estrutura organizacional; especialização e capacitação; e desenvolvimento de projetos.

**Palavras-chave:** Transferências Voluntárias. Captação de Recursos Federais. Gerenciamento de Projetos. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BM-6	6º Seção do Estado Maior-Geral
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
DICD	Diretoria de Captação de Recursos e da Dívida Pública
DIPA	Diretoria de Planejamento e Avaliação
DLF	Diretoria de Logística e Finanças
DSC	Discurso do Sujeito Coletivo
EMG	Estado Maior-Geral
EP	Escritório de Projetos
FUMCBM	Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar
GECAR	Gerência de Captação de Recursos
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
PMI	Project Management Institute
PPA	Plano Plurianual
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SICAP	Sistema de Captação de Recursos
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal
SSP	Secretaria de Estado da Segurança Pública

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE .....	8
1.2	OBJETIVOS .....	9
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>9</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
1.3	METODOLOGIA .....	10
1.4	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	12
<b>2</b>	<b>O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA</b> .....	<b>13</b>
2.1	A ORIGEM DOS RECURSOS FEDERAIS PARA AS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS .....	13
2.2	A LEGISLAÇÃO REGULAMENTADORA .....	16
2.3	O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	19
2.4	O MODELO DE GESTÃO DO SICONV .....	21
2.5	O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA .....	26
2.5.1	<b>Competências e atribuições</b> .....	<b>27</b>
2.5.2	<b>Estrutura organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE</b> .....	<b>32</b>
3.1	OS RECURSOS CAPTADOS .....	32
3.2	O PROCESSO SOB A ANÁLISE DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO .....	37
<b>4</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO</b> .....	<b>41</b>
4.1	AUTONOMIA INSTITUCIONAL .....	41
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	42
4.3	ESPECIALIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO .....	45
4.4	DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS .....	48
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>61</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Estado tem orientado suas ações para a obtenção de resultados satisfatórios à sociedade com base na eficiência, eficácia e efetividade da administração pública. A crescente exigência social sobre o Estado e sua capacidade de gerir, atender e solucionar os problemas de ordem pública através de suas organizações, tem impulsionado as políticas públicas de coparticipação entre os entes federativos em busca da concretização dos objetivos comuns.

União, Estados, Distrito Federal e Municípios são os Entes Federativos que compõe a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil, e existem diversos modos e graus de relacionamento para viabilizar a melhor atuação de seus entes.

As transferências de recursos entre os entes federativos são importantes instrumentos de cooperação para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, podendo ser observada de dois ângulos: do receptor dos recursos ou conveniente, que oportuniza ações governamentais locais com o incremento de receitas provenientes da União; e do repassador dos valores ou concedente, que vislumbra a aplicação adequada do recurso pelo ente mais próximo da população atendida.

Essas relações financeiras intergovernamentais são classificadas, quanto aos aspectos legais, em obrigatórias e discricionárias, sendo que a primeira compreende as transferências decorrentes de imposição legal, estabelecidas na Constituição Federal ou lei específica, e a segunda abrange as transferências condicionadas à celebração de instrumentos jurídicos próprios entre as partes, observada a regulamentação da matéria (BRASIL, 2015a).

A categoria das transferências discricionárias, por sua vez, está subdividida em quatro diferentes tipos de transferências: Voluntária; para Organizações da Sociedade Civil; por Delegação; e Específica. A transferência voluntária é definida no Art. 25 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000), como “a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde”. Os convênios e contratos de repasse são os instrumentos para a execução de transferências voluntárias da União para Estados, Distrito Federal e Municípios.

As transferências voluntárias da União para os Estados têm se demonstrado uma importante fonte para captação de recursos, especialmente para as organizações que desejam implantar projetos para o aprimoramento de seus processos e o aperfeiçoamento das

atividades de competência, com os objetivos de sanar as deficiências institucionais e atender as necessidades sociais.

### 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), órgão permanente e integrante da Segurança Pública do Estado, inaugurado em 26 de setembro de 1926 como uma fração da Polícia Militar de Santa Catarina, teve sua emancipação administrativa e operacional no ano de 2003, através da Emenda Constitucional nº 033. A partir dessa data houve uma grande expansão operacional da corporação, passando de 37 municípios com organização de bombeiro militar (OBM) para 130 municípios no ano de 2016 (CBMSC, 2016). Atrelada à expansão operacional houve, também, a estruturação administrativa e gerencial da corporação, constituindo na criação de órgãos de direção e de apoio.

A expansão foi importante e necessária para atender a população sem acesso aos serviços do CBMSC, especialmente dos Municípios do interior do Estado, porém acarretou o aumento substancial da despesa corrente da corporação e conseqüentemente o comprometimento da despesa de capital.

Essa situação foi agravada por uma política salarial de valorização dos servidores da Segurança Pública do Estado de Santa Catarina, estabelecida pela Lei Complementar nº 614, de 20 de dezembro de 2013, que utiliza parte dos recursos dos fundos de melhoria das corporações, destinados ao custeio e investimentos das mesmas, para a remuneração dos servidores públicos. No orçamento do CBMSC para 2016, 34% da receita estimada do Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar (FUMCBM), o que corresponde R\$ 15.324.695,00, está destinada a despesa com pessoal e encargos sociais, e o que resta não é suficiente para as demais despesas (SANTA CATARINA, 2015b). Parte da manutenção da corporação e investimentos de pequeno e médio porte são subsidiados pelos Convênios Municipais.

A especificidade dos serviços do Corpo de Bombeiros Militar exige o emprego de equipamentos e viaturas com elevada tecnologia, por vezes importados, que agregam grande valor econômico, e impõe grandes desafios à corporação para o contínuo processo de inovação, a fim de garantir a excelência dos serviços prestados.

Somado a esse propósito, a escassez de recursos e as dificuldades inerentes à prestação de serviços enfrentadas pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina têm exigido da

corporação esforços na captação de novos recursos. De acordo com o dicionário da *National Society of Fund Raising Executives*, captação de recursos é o ato de levantar ou obter recursos de várias fontes para dar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico (LEVI; CHERRY, 1996, apud RISCAROLLI, 2007)

Ficam evidenciadas, em alguns estudos no âmbito da corporação, a importância da captação de novos recursos e a necessidade de aprimoramento dos processos internos voltados a esta prática, especialmente na pesquisa de Cordeiro Júnior (2007), que identifica novas fontes de financiamento às atividades do CBMSC; Gamba Júnior (2015), que apresenta uma proposta para aprimoramento da gestão de projetos junto ao CBMSC; e Santos (2016), que descreve as competências para a captação de recursos públicos no CBMSC.

É importante destacar que no ano de 2014 havia uma dotação de R\$ 11,3 bilhões para transferências voluntárias, porém foi pago pela União somente R\$ 1,7 bilhão aos Estados, Distrito Federal e Municípios, correspondendo a 15% do recurso destinado (BRASIL, 2015b). No mesmo ano o Estado de Santa Catarina contabilizou em sua receita o valor de R\$ 57 milhões, repassados pela União, através de convênios e contratos de repasse (SANTA CATARINA, 2016a).

A partir da constatação de que as transferências voluntárias podem vir a constituírem-se em uma estratégia de incremento de receita para a implantação de projetos e que Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina carece de recursos para fomento de suas atividades, surge a situação-problema da pesquisa: *A exploração dessa potencial fonte de recursos depende, além de fatores externos, da capacidade da corporação estruturar e gerenciar seu processo de captação de recursos federais, focado nos resultados.*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor ações para o aperfeiçoamento da captação de recursos federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, através de convênios e contratos de repasse.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as legislações federal e estadual que regulamentam as transferências voluntárias.
- Avaliar os recursos obtidos pelo Estado de Santa Catarina, através de convênios e contratos de repasse, destinados ao Corpo de Bombeiros Militar.
- Descrever o processo de captação de recursos federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, através de convênios e contratos de repasse.
- Identificar práticas no processo de captação de recursos federais, através de convênios e contratos de repasse, que possam sofrer intervenções e aprimoramentos.
- Elaborar uma proposta para o aprimoramento da captação de recursos federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

### 1.3 METODOLOGIA

A presente pesquisa busca a resolução da situação-problema a partir dos objetivos estabelecidos, sem a interferência do pesquisador. Para tanto, utilizou-se a pesquisa descritiva que, por sua vez, tem por objetivo descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema a ser investigado (TRIVIÑOS, 2008, apud AUGUSTO et al., 2013). A grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida (AUGUSTO et al., 2013).

Em relação à abordagem do problema, empregou-se a pesquisa qualitativa, pois permite descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e contribuir no processo de mudança (RICHARDSON, 1999). Na visão de Denzin e Lincoln (2006, apud AUGUSTO, 2013), a palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.

Para a coleta de dados foram aplicadas três técnicas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e questionário. A pesquisa bibliográfica foi efetuada sobre os principais trabalhos

já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. As principais fontes dessa pesquisa foram livros, periódicos, teses, dissertações, monografias e artigos, impressos ou disponíveis eletronicamente.

Na pesquisa documental a coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2003). As fontes e documentos utilizados na pesquisa foram: arquivos públicos (documentos oficiais, especialmente leis, decretos, portarias, relatórios e manuais), arquivos particulares (documentos de instituições públicas, principalmente do CBMSC) e fontes estatísticas (dados a cargo de órgãos oficiais, disponíveis em portais de transparência, dados abertos e SICONV). Todos os documentos foram colhidos em meio eletrônico.

Por último, foi aplicado um questionário constituído por uma série de perguntas abertas sobre o processo de captação de recursos federais pelo CBMSC, distribuídas em sete tópicos: perfil do informante, estrutura, informações gerenciais, celebração, execução, prestação de contas e considerações finais (APÊNDICE). As perguntas abertas, também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões. Possibilita investigações mais profundas e precisas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Os questionários, destinados a 6º Seção (BM-6) do Estado Maior-Geral do CBMSC, foram entregues ao atual Chefe da BM-6 e aos dois anteriores, considerando que a função permite uma visão ampla do processo. Não respondeu o questionário o Chefe da gestão anterior a atual, que permaneceu somente quatro meses na função.

Entre os métodos de análise de dados utilizados nas pesquisas de natureza qualitativa, adotou-se o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), que segundo Lefèvre e Lefèvre (2003) é “um discurso síntese, fruto dos fragmentos de discursos individuais reunidos por similaridade de sentidos”.

Tendo como fundamento a Teoria da Representação Social, o DSC é uma técnica de tabulação e organização de dados qualitativos que permite, através de procedimentos sistemáticos e padronizados, agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades. A técnica consiste basicamente em analisar o material verbal coletado, que tem depoimentos como sua matéria prima, extraindo as Ideias Centrais ou Ancoragens e as suas correspondentes Expressões Chave (LEFEVRE; CRESTANA; CORNETTA, 2003). Com as Ideias Centrais/Ancoragens e Expressões Chave semelhantes compõe-se um ou vários discursos

síntese que são os Discursos do Sujeito Coletivo (LEFEVRE; LEFEVRE, 2003). As Expressões Chave (EsC), seriam trechos selecionados do material verbal de cada depoimento que melhor descrevem seu conteúdo; as Ideias Centrais (ICs), constituem-se de expressões linguísticas que descrevem o(s) sentido(s) presente(s) nos depoimentos de cada resposta e também nos conjuntos de respostas de diferentes indivíduos, que apresentam sentido homogêneo; e as Ancoragens (ACs), que são fórmulas sintéticas que descrevem as ideologias, os valores, as crenças, presentes no material verbal das respostas individuais ou das agrupadas, sob a forma de afirmações genéricas destinadas a enquadrar situações particulares (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005, apud GUZZATTI, 2010).

Embora os autores do DSC preconizem a primeira pessoa do singular na representação do discurso, optou-se por uma linguagem impessoal (terceira pessoa do singular) que encontra amparo em Mead (1962, apud GONDIM; FISCHER, 2009) ao afirmar que a terceira pessoa representa o social indefinido, os vários outros que estão presentes na pessoa, ou seja, o coletivo.

#### 1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Como já mencionado, os convênios e contratos de repasse com a União constituem uma importante fonte de recursos a ser explorada para a consecução de objetivos e metas do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

Nesse contexto, torna-se relevante a pesquisa para a compreensão da legislação vigente, dos recursos alocados e do processo de captação de recursos federais pelo Corpo de Bombeiros Militar, com o propósito de fomentar essa prática na corporação.

As contribuições e as expectativas do autor, quanto aos resultados práticos da pesquisa, estão no desenvolvimento da corporação para a captação de recursos federais, por meio de convênios e contratos de repasse, e na apresentação de subsídios aos gestores do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina para a exploração dessa fonte de recursos. A análise das ações do CBMSC sobre as fases do convênio, moduladas pelo Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (SICONV), permitirão a identificação das dificuldades e oportunidades para o aperfeiçoamento do processo de captação de recursos federais pela corporação.

## 2 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Nesse capítulo é feita uma pequena revisão teórica sobre a origem dos recursos federais para as transferências voluntárias, a legislação regulamentadora e o gerenciamento de projetos (convênios) na administração pública. Também é realizada a descrição da unidade de análise, identificada como o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

### 2.1 A ORIGEM DOS RECURSOS FEDERAIS PARA AS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS

Os recursos destinados às transferências voluntárias da União para os Estados, por meio dos convênios e contratos de repasse, tem sua origem no Orçamento Geral da União (OGU), sendo alocados de duas maneiras (BRASIL, 2014):

- contemplação nominal do estado, do município ou da entidade privada sem fins lucrativos, por meio da proposta do Executivo ou de emenda ao Orçamento da União por deputado federal ou senador; e
- sem contemplação explícita, mas o programa orçamentário destina recursos para a região em que se localiza o pretendente e prevê sua aplicação por meio de órgão ou entidade estadual, municipal ou não governamental (identifica-se essa previsão pelas seguintes modalidades de destinação: 30 – governo estadual, 40 – administração municipal, e 50 – entidade privada sem fins lucrativos).

Dessa forma, faz-se necessário compreender o sistema orçamentário brasileiro e seus instrumentos legais. A administração pública brasileira já utilizou diversos tipos de orçamento, adotando atualmente o orçamento-programa, que une o planejamento anual ao orçamento. Destaca-se que o planejamento governamental não se resume ao período de um ano, sendo previsto constitucionalmente para o quadriênio.

O orçamento-programa tem como característica principal a ênfase nos programas governamentais e os objetivos a serem atingidos abrangendo o detalhamento dos projetos e atividades, os valores orçamentários alocados e fontes de recursos. A introdução desse tipo de orçamento no Brasil, de forma legal, foi efetuada por meio da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964 e, posteriormente, o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, ratificou a integração do planejamento e o orçamento público (MORATTA, 2015).

A Constituição Federal de 1988 define o planejamento do governo com o uso simultâneo de três instrumentos legais (leis orçamentárias): o Planejamento Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). As leis orçamentárias encontram fundamentos no Art. 165 da Constituição Federal (1988), sendo descritas como:

- Plano Plurianual (PPA): lei de iniciativa do poder público que tem por objetivo estabelecer os programas e metas governamentais no quadriênio, com vigência a partir do segundo exercício financeiro do mandato presidencial. Conforme o §1º do Art.165, da Constituição Federal (1988), “A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”.

Segundo GIACOMONI (2000, p.205), “com base nos planos plurianuais, o Poder Executivo elabora projeto de lei de diretrizes orçamentárias que, aprovado pelo Poder Legislativo, orientará a estruturação da proposta orçamentária anual”.

A Constituição Federal de 1988 estipula ainda que o Plano Plurianual contemplará as metas da Administração Pública. A Lei nº 4.320 de 1964, em seu Art. 25, Parágrafo único, define metas como os resultados que se pretende obter com a realização de cada programa, em termos de realização de obras e serviços, ou ainda a quantidade de produto a ser ofertado, por ação, num determinado período (BRASIL, 1964).

O PPA em vigor foi instituído para o período de 2016 a 2019, por meio da Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016. De acordo com o Art. 5º, da referida lei, “O PPA 2016-2019 reflete as políticas públicas e orienta a atuação governamental por meio de Programas Temáticos e de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado” (BRASIL, 2016a). Os programas temáticos, organizados por recortes de políticas públicas, expressam e orientam as ações governamentais para a entrega de bens e serviços à sociedade, enquanto os programas de gestão, manutenção e serviços ao Estado expressam e orientam as ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental (BRASIL, 2015e).

A construção do PPA 2016-2019 resultou em 54 Programas Temáticos, que apontam os caminhos a serem percorridos pela ação do governo federal até 2019, por meio de seus 303 objetivos e 1118 metas. Do total de recursos previstos no PPA 2016-2019 (R\$ 8.217 bilhões), 84% estão vinculados aos Programas Temáticos (Tabela 1) e 16% aos Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado (BRASIL, 2015c).



Tabela 1 - Valores estimados para os Programas Temáticos do PPA 2016 – 2019

ÁREA TEMÁTICA	PROGRAMAS TEMÁTICOS	VALORES ESTIMADOS (EM R\$ BILHÕES)	%
Social e Segurança Pública	20	3.766	54
Infraestrutura	13	1.435	21
Desenvolvimento Produtivo e Ambiental	13	1.367	20
Temas Especiais	8	330	5
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>6.898</b>	<b>100</b>

Fonte: BRASIL (2015c), elaborado pelo autor.

No Programa de Justiça, Cidadania e Segurança Pública do PPA 2016-2019, para o qual estão previstos recursos de 8,3 bilhões, destacam-se metas como: reduzir em 15% o número de homicídios; reduzir o número de mortos em acidentes em rodovias federais de 98 para 80 a cada 1 milhão de veículos da frota nacional; implantar Centros Integrados de Comando e Controle em todas as capitais; promover a redução do número de pessoas presas; e reduzir o grau de desigualdade de acesso à Justiça por Estado (BRASIL, 2015c).

- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): define as metas e as prioridades da administração pública, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA). É uma lei de natureza formal, de caráter anual, que orienta ou sinaliza para a feitura do orçamento, devendo o projeto de lei ser encaminhado ao Legislativo até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro, conforme o Art. 35, § 2º, inciso II, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (BRASIL, 1988).

Em obediência ao princípio da programação, a lei de diretrizes orçamentárias é a segunda lei orçamentária de programação financeira, em que são veiculadas as regras necessárias para que o orçamento seja financeira e economicamente viável na concretização das diretrizes, objetivos e metas traçadas no plano plurianual.

A LDO 2016 foi instituída pela Lei nº 13.242, de 30 de dezembro de 2015 (BRASIL, 2015d).

- Lei Orçamentária Anual (LOA): estima a receita e fixa a despesa que a administração pública federal está autorizada a realizar num determinado exercício financeiro, que corresponde o ano civil. Além do PPA e da LDO, a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 165, § 5º, dispõe sobre a Lei Orçamentária Anual, a qual compreenderá:

I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;

- II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;
- III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público (BRASIL, 1988).

A LOA de 2016 foi instituído pela Lei nº 13.255, de 14 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016b).

A Lei nº 4.320, de 1964, consolida o modelo orçamentário padrão para os três níveis de governo, instituindo normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal (CORDEIRO JÚNIOR, 2007), sendo recepcionada pela Constituição Federal, como Lei Complementar, no § 9º, do Art. 165 (BRASIL, 1988), cabendo à lei complementar “ I - dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual”.

## 2.2 A LEGISLAÇÃO REGULAMENTADORA

De acordo com o Relatório de Atividade do Subgrupo de Trabalho Classificação das Transferências da União, formado para subsidiar o Grupo de Trabalho Transferências da União da Casa Civil da Presidência da República, as transferências voluntárias são regulamentadas pela Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007 e Portaria Interministerial CGU/MF/MP nº 507, de 24 de novembro de 2011.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, no seu Art. 25, § 1º, define as transferências voluntárias e estabelece as exigências (BRASIL, 2000):

Art. 25. Para efeito desta Lei Complementar, entende-se por transferência voluntária a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde.

§ 1º São exigências para a realização de transferência voluntária, além das estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias:

I - existência de dotação específica;

II - (VETADO)

III - observância do disposto no inciso X do art. 167 da Constituição;

IV - comprovação, por parte do beneficiário, de:

a) que se acha em dia quanto ao pagamento de tributos, empréstimos e financiamentos devidos ao ente transferidor, bem como quanto à prestação de contas de recursos anteriormente dele recebidos;

b) cumprimento dos limites constitucionais relativos à educação e à saúde;

- c) observância dos limites das dívidas consolidada e mobiliária, de operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, de inscrição em Restos a Pagar e de despesa total com pessoal;
- d) previsão orçamentária de contrapartida.

O inciso X, do Art. 167, da Constituição Federal, incluído pela Emenda Constitucional nº 19/1998, veta a transferência voluntária de recursos para o pagamento de despesas com pessoal ativo, inativo e pensionista, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1988).

O Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, alterado pelo Decreto nº 8.244, de 23 de maio de 2014, dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União, oriundos dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, mediante convênios e contratos de repasse para a execução de programas, projetos e atividades. Para os efeitos do referido Decreto, considera-se:

- I - convênio - acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação;
- II - contrato de repasse - instrumento administrativo, de interesse recíproco, por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atua como mandatário da União (BRASIL, 2007).

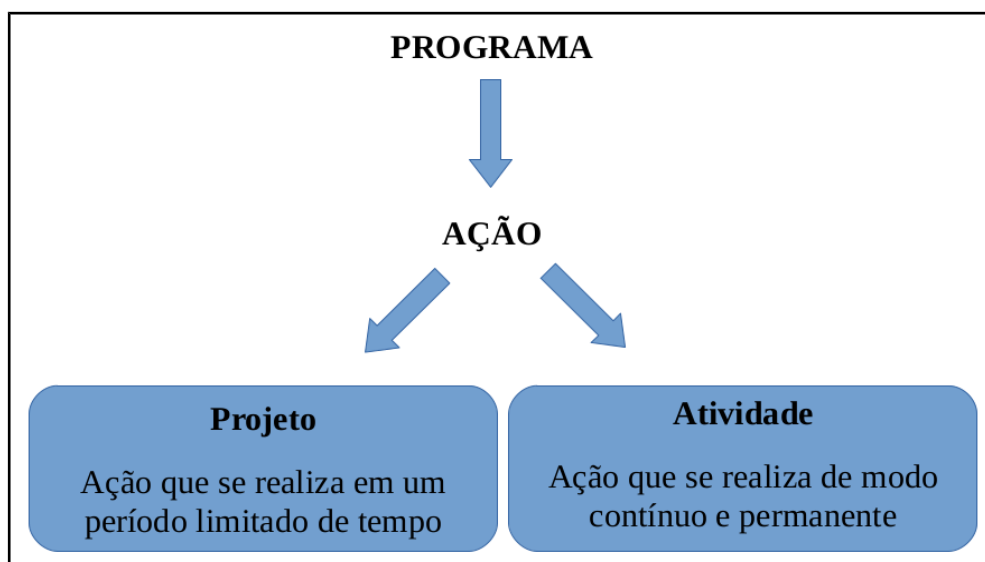
Para a compreensão da legislação sobre convênios e contratos de repasse, torna-se importante apresentar alguns conceitos:

- Programa: o instrumento de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no plano plurianual (BRASIL, 1999);
- Ação: operação da qual resultam produtos (bens ou serviços) que contribuem para atender ao objetivo de um programa (BRASIL, 2015e);
- Projeto: instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação de governo (BRASIL, 1999);

- **Atividade:** instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação de governo (BRASIL, 1999);
- **Concedente:** o órgão ou a entidade da administração pública federal direta ou indireta responsável pela transferência de recursos financeiros, inclusive os decorrentes de descentralização de créditos orçamentários (BRASIL, 2011a):
- **Conveniente:** o órgão ou a entidade da administração pública federal direta ou indireta dos governos federal, estaduais, municipais ou do Distrito Federal e as entidades privadas, com os quais a administração pública federal pactua a execução de ações com transferência de recursos financeiros (BRASIL, 2011a); e
- **Interveniente:** órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta de qualquer esfera de governo, ou entidade privada que participa do convênio para manifestar consentimento ou assumir obrigações em nome próprio (BRASIL, 2011a).

A Figura 1 ilustra esquematicamente as interações entre programas, ações, projetos e atividades:

Figura 1 – Interações entre programa, ação, projeto e atividade



Fonte: adaptado CAMPELLI (2012).

O Decreto nº 6.170 também instituiu o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) e o Portal de Convênios do governo federal ([www.convenios.gov.br](http://www.convenios.gov.br)) (BRASIL, 2014).

Em 28 de novembro de 2011 foi publicada a Portaria Interministerial nº 507/2011, dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda e do Chefe da Controladoria-Geral da União, revogando expressamente a Portaria Interministerial 127/2008, passando a regular as transferências voluntárias (BRASIL, 2014).

A Portaria Interministerial nº 507/2011 regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, que envolvam a transferência de recursos financeiros oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União (BRASIL, 2011). A referida Portaria, no § 1º, do Art. 1º, estabelece que as normas referentes aos convênios aplicam-se aos contratos de repasse (BRASIL, 2011a).

Além das definições de competências e responsabilidades no âmbito das Transferências da União para execução de obras e serviços de interesse local, a Portaria Interministerial nº 507/2011 institui vedações e exigências nas fases do convênio. Importante observar o inciso I, do Art. 10, que veda a celebração de convênios com órgãos e entidades da administração pública direta e indireta dos Estados, Distrito Federal e Municípios cujo valor seja inferior a R\$ 100.000,00 ou, no caso de execução de obras e serviços de engenharia, exceto elaboração de projetos de engenharia, nos quais o valor da transferência da União seja inferior a R\$ 250.000,00 (BRASIL, 2011a).

Na hipótese do convênio vir a ser firmado por entidade dependente ou órgão de Estado, o Chefe do Poder Executivo desse ente deverá participar no instrumento a ser celebrado como interveniente, caso não haja delegação de competência (BRASIL, 2011a). No Estado de Santa Catarina, através da Lei Complementar nº 381, de 07 de maio de 2007 (Art. 7º, inciso IV), o Chefe do Poder Executivo delegou competência somente aos Secretários de Estado para assinar contratos, convênios, acordos e outros atos administrativos bilaterais ou multilaterais de que o Estado participe (SANTA CATARINA, 2007), impossibilitando ao Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina firmar convênios com a administração pública federal.

### 2.3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O gerenciamento de projetos vem agregar qualidade à gestão pública, permitindo que as organizações transformem o planejamento em resultados, otimizando a alocação de

recursos, diminuindo incertezas e trazendo maior eficiência à gestão de projetos. No setor público, a implantação de práticas de gerenciamento de projetos é recente, e ainda constitui um desafio. Segundo Cotas (1987), o gerenciamento empírico, natural ou espontâneo de projetos sempre existiu, apenas sem terminologia e tecnologia características, próprias e distintas de outras disciplinas. Nóbrega (1982, apud GERENT, 2014) alerta que embora tenha sido o setor público o desencadeador do surgimento da gestão de projetos, com suas obras de engenharia, foi o setor privado que desenvolveu e fomentou sua utilização. Cotas (1987) também relata que na década de 60 foi fundado, nos EUA, o *Project Management Institute* (PMI), com o objetivo de promover o desenvolvimento da gerência de projetos, divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento para o gerenciamento, sendo uma das primeiras associações profissionais do gênero.

O conceito de gestão, sob a ótica da administração, está relacionado com o conjunto de recursos e a aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir. O processo de gestão é uma função básica da administração. São processos mentais e físicos de estabelecer o que é desejável e como serão elaborados. Procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo (MINTZBERG; QUINN; GLOSHAL, 2006, apud DURAND JÚNIOR; DALL'AGNOL, 2014).

Dentro desta visão da administração moderna, projetos são atividades temporárias ou uma sequência de atividades, com orçamento restrito e que tem objetivo de fornecer um produto ou serviço (MAXIMINIANO, 2006). O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (2013, p.3) também conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos, mas não significa que são de curta duração.

O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de um conjunto de técnicas e ferramentas às atividades do projeto com o intuito de alcançar um objetivo previamente definido além do cumprimento de seus requisitos. No mínimo todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas (KERZNER, 2006; PMI, 2013).

Estudo realizado por Rosa (2009, apud MOUTINHO, 2012), sobre aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos em programas de governo, destaca como principais particularidades observadas nos processos de gerenciamento de projetos de governo, em relação ao setor privado:

- Critérios de seleção: os projetos desenvolvidos atendem eminentemente questões sociais, caracterizados conseqüentemente como não lucrativos;
- Intensa regulamentação: as aquisições passam por processos rigorosos devido à necessidade de assegurar igualdade de oportunidade para os licitantes de obras e serviços públicos, bem como probidade por parte do órgão adquirente;
- Influência do ciclo eleitoral: possibilidade de descontinuidade de ações além das naturais restrições legais estabelecidas pelo princípio da neutralidade, em período eleitoral; e
- Pautados pelo ciclo anual orçamentário: os orçamentos são alocados para um ano fiscal, obrigando a fracionamento de projetos e programas em módulos anuais. Atrasos podem comprometer recursos orçamentários, caso o trabalho seja prolongado de um ano para o outro.

Dentre as principais restrições para a implantação de práticas em gerenciamento de projetos na administração pública, Wirick (2009, apud MOUTINHO, 2012) destaca:

- Ambiente com conflito entre objetivos e resultados;
- Grande variedade de partes interessadas;
- Interesses políticos sob intensa pressão da mídia;
- Recursos humanos restritos devido a aspectos legais de contratações;
- Ambientes podem incluir visões políticas divergentes;
- Pouca tolerância ao risco de fracasso;
- Dificuldade em identificar missões e medidas de resultados;
- Questões legais e imposições políticas e processuais influenciando na entrega dos projetos; e
- Diversas funções administrativas desenvolvidas externamente ao ambiente dos projetos.

#### 2.4 O MODELO DE GESTÃO DO SICONV

O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), criado em 1º de agosto de 2008, é o sistema aberto à consulta pública, disponível na internet, e que tem por objetivo permitir a realização dos atos e procedimentos relativos a formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e informações acerca de tomada de contas especial dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria celebrados pela União (SILVA, 2015).

O SICONV foi regulamentado pelo Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que tornou o seu uso obrigatório por todos os gestores de recursos públicos executados de forma descentralizada (convênios e contratos de repasse). A Portaria Interministerial CGU/MF/MP nº 507/2011, em seu Art. 3º, estabelece que os atos e os procedimentos relativos à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e informações acerca de tomada de contas especial dos convênios serão realizados no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (BRASIL, 2011a).

O SICONV foi desenvolvido em plataforma web que permite aos Órgãos Concedente e Conveniente o gerenciamento on-line de todos os convênios cadastrados (BRASIL, 2015f).

As principais funcionalidades para os concedentes e convenientes no SICONV, são (SILVA, 2015):

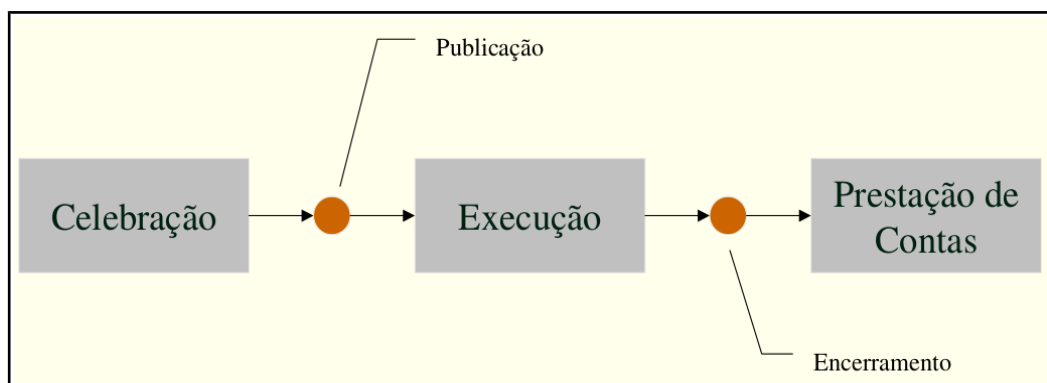
- Concedentes (mediante acesso restrito):
  - disponibilizar programas;
  - aprovar cadastro do proponente;
  - analisar a proposta;
  - incluir pareceres;
  - gerar número do convênio;
  - gerar UGTV - Unidade Gestora de Transferência Voluntária;
  - gerar empenho;
  - solicitar conta corrente;
  - assinar convênio;
  - publicar convênio;
  - liberar recursos;
  - acompanhar a execução físico-financeira; e
  - analisar a prestação de contas.
- Convenientes:
  - fazer credenciamento no sistema;
  - pesquisar programa;
  - elaborar e enviar para análise a proposta e o plano de trabalho;
  - elaborar e enviar para análise Projeto Básico/Termo de Referência;
  - assinar convênio;
  - depositar contrapartida (conforme cronograma de desembolso);



- executar as etapas de execução do convênio; e
- prestar contas.

A análise do modelo de gestão do SICONV considerou as fases definidas para o ciclo de transferências voluntárias: proposição, celebração e formalização; execução e controle; e prestação de contas (BRASIL, 2014), e as modulou em celebração, execução e prestação de contas. Entre os módulos ocorrem a publicação e o encerramento do convênio (Figura 2).

Figura 2 – Fluxo Operacional do SICONV

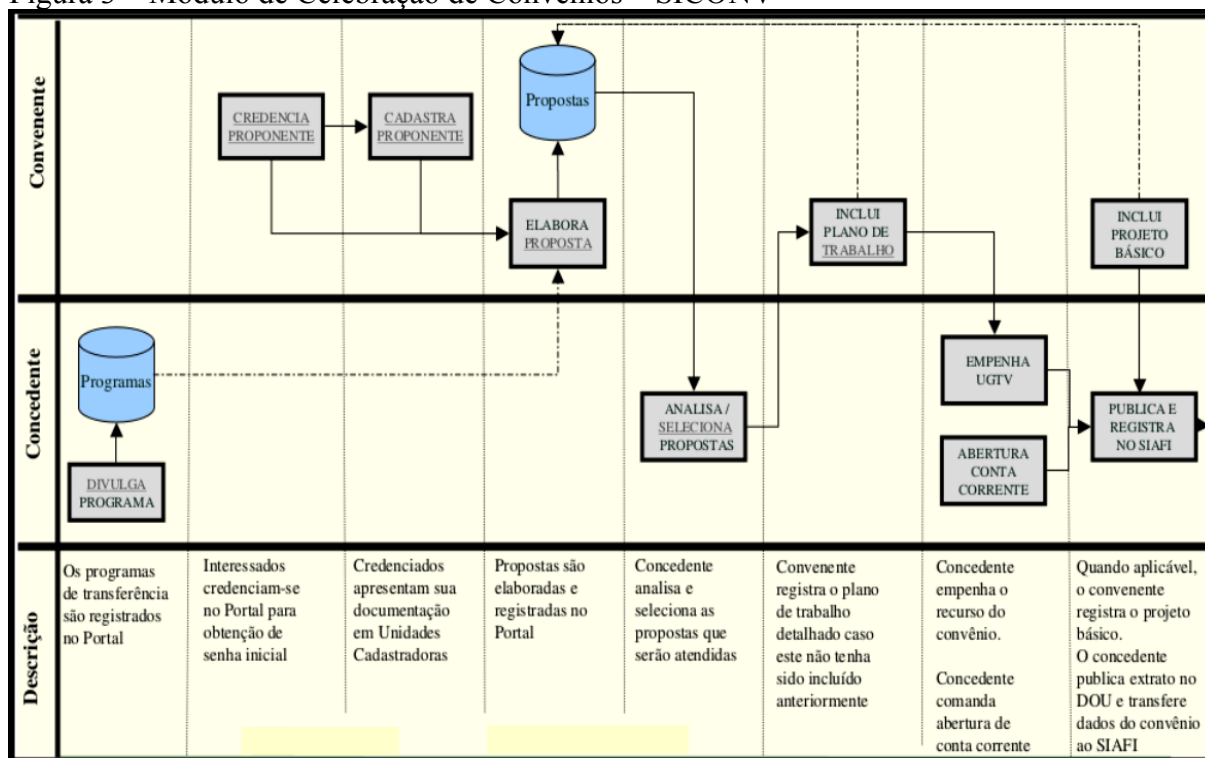


Fonte: adaptado BRASIL (2009).

No módulo de celebração do SICONV (Figura 3) são desenvolvidas as atividades (GERENT, 2014):

- divulgação de programas pelo concedente;
- credenciamento e cadastramento do convenente;
- elaboração de propostas pelo convenente;
- análise e seleção de propostas pelo concedente;
- inclusão do plano de trabalho pelo convenente;
- geração do convênio e empenho pelo concedente;
- inclusão do projeto básico pelo convenente e publicação; e
- registro ao Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) pelo concedente.

Figura 3 – Módulo de Celebração de Convênios – SICONV

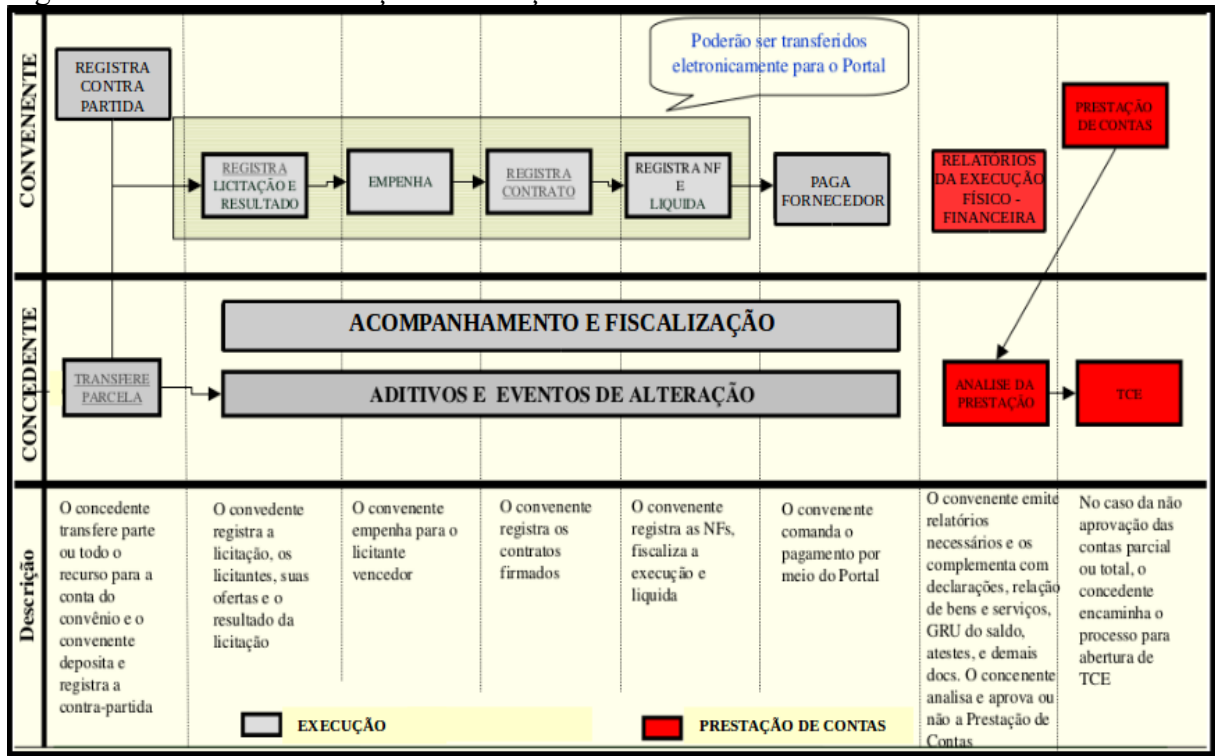


Fonte: adaptado BRASIL (2009).

Nos módulos de execução e prestação de contas do SICONV (Figura 4) são desenvolvidas as atividades (GERENT, 2014):

- transferência da parcela pelo concedente;
- depósito da contrapartida pelo conveniente;
- registro da licitação pelo conveniente;
- registro do contrato pelo conveniente;
- pagamento do fornecedor pelo conveniente;
- prestação de contas pelo conveniente; e
- análise da prestação pelo concedente.

Figura 4 – Módulo de Execução e Prestação de Contas de Convênios – SICONV



Fonte: adaptado BRASIL (2009).

Moutinho (2012) correlaciona as fases de um convênio aos grupos de processos do PMI, a partir da identificação de elementos comuns aos dois modelos. Segundo o PMI (2013, p. 5), “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. Para o PMI (2013) o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, agrupados em cinco grupos de processos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle; e
- Encerramento.

Foram, também, consideradas as dez áreas do conhecimento definidas pelo PMI: integração, escopo, prazo, custo, qualidade, comunicações, recursos humanos, riscos, aquisições e stakeholders, com o objetivo de identificar a utilização das práticas em gerenciamento de projetos em cada fase do fluxo operacional do SICONV, conforme apresentado no Quadro 1 (MOUTINHO, 2012).

Quadro 1 - Correlação entre as fases de um convênio e os grupos de processos do PMI

Fluxo Operacional do SICONV (BRASIL, 2009b)		Grupos de Processos do PMI (PMI, 2008)	
Fase de um Convênio	Aspectos relevantes	Grupo de Processos	Aspectos relevantes
Proposição, celebração e formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da realidade socioeconômica local e necessidades existentes na comunidade;</li> <li>• Proposta elaborada e plano de trabalho registrado no SICONV;</li> <li>• Análise e seleção das propostas atendidas pela concedente;</li> <li>• Comprometimento (empenho) do recurso do convênio.</li> </ul>	Iniciação e planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Business case</i> (justificativa do investimento).</li> <li>• Identificação das partes interessadas.</li> <li>• Elaboração do Project charter e autorização pelo <i>sponsor</i>.</li> <li>• Reconhecimento e alocação de recursos institucionais para o projeto.</li> <li>• Elaboração do plano do projeto.</li> </ul>
Execução e controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir à risca o planejamento do convênio estabelecido no plano de trabalho aprovado, respeitando as normas da administração orçamentária e financeira da administração pública federal.</li> <li>• Ações de fiscalização dos órgãos de controle.</li> </ul>	Execução; monitoramento e controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução do trabalho do projeto, fornecer entregas e informações sobre o desempenho do projeto;</li> <li>• Coleta, relato e divulgação de dados de desempenho.</li> <li>• Comparação entre o desempenho real e o planejado, avaliação das tendências para efetuar melhoria e das alternativas possíveis.</li> </ul>
Prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de cumprimento do objeto, declarações, comprovações de execução financeira.</li> <li>• Aprovação das contas do convênio.</li> </ul>	Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalização de todas as atividades visando completar formalmente o projeto.</li> <li>• Revisão e organização das informações do projeto.</li> </ul>

Fonte: MOUTINHO (2012)

Cabe ressaltar que a fase de um convênio, no Quadro 1, é equivalente à fase do ciclo de vida do projeto definido pelo PMI, quando se tratar de um projeto de fase única (MOUTINHO, 2013).

## 2.5 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

Identificado como unidade de análise, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina tem sua origem na antiga Força Pública, em Florianópolis. O Governador do Estado na época, Hercílio Luz, assinou em 16 de setembro de 1919 a Lei Estadual nº 1.288, que criou a Seção de Bombeiros da Força Pública, em resposta a insatisfação popular diante dos incêndios na capital catarinense. Com o apoio do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, na época situado na cidade do Rio de Janeiro, houve a capacitação do efetivo de bombeiros da Força Pública e a compra dos primeiros conjuntos de equipamentos necessários

para a ativação do serviço, o que culminou na inauguração em 26 de setembro de 1926 da Seção de Bombeiros da Força Pública (CBMSC, 2014).

### 2.5.1 Competências e atribuições

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, órgão permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, está subordinado ao Governador do Estado. Além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 1988).

De acordo com Art. 108 da Constituição do Estado de Santa Catarina, cabe ao Corpo de Bombeiros nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em lei (SANTA CATARINA, 1989):

- I - realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;
- II - estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;
- III - analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei;
- IV - realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;
- V - colaborar com os órgãos da defesa civil;
- VI - exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
- VII - estabelecer a prevenção balnearia por salva-vidas; e,
- VIII - prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

A Lei Complementar nº 381, de 07 de maio de 2007, dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual de Santa Catarina, e estabelece nos artigos 60 e 63 que o CBMSC é um dos órgãos que constitui a Secretaria de Estado da Segurança Pública, com competência sobre as atividades de ordem pública, segurança pública e corpo de bombeiros (SANTA CATARINA, 2007):

- Art. 60. A Secretaria de Estado da Segurança Pública é constituída pelos seguintes órgãos e instituições:
- I – Polícia Militar;
  - II – Polícia Civil;
  - III – Corpo de Bombeiros Militar;
  - IV – Instituto Geral de Perícias; e
  - V – Departamento Estadual de Trânsito.” (NR)
- [...]

Art. 63. Compete à Secretaria de Estado da Segurança Pública, por meio de seus órgãos e instituições, além de outras atribuições que lhe forem conferidas por lei, as atividades relacionadas com:

I – ordem pública;

II – segurança pública;

[...]

IV – corpo de bombeiros em colaboração com os municípios e a sociedade;

Em 13 de junho de 2003, por meio da aprovação da Emenda Constitucional nº 033, o Corpo de Bombeiros Militar deixou de ser parte integrante da estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina. A partir dessa data a instituição adquiriu o status de corporação autônoma, buscando melhores condições para a aplicação de uma política específica de expansão pelo território catarinense, aliada a ações em prol da modernização de viaturas, equipamentos, materiais e investimentos na formação e ampliação continuada de seu efetivo (CBMSC, 2014).

No dia 11 de novembro de 2013, com a publicação da Lei nº 16.157, de 7 de novembro de 2013, foi regulamentado o poder de polícia administrativa do CBMSC previsto no inciso III, do Art. 108, da Constituição do Estado de Santa Catarina, que estabelece a imposição de sanções administrativas para assegurar o adequado cumprimento das normas de prevenção, combate a incêndio e pânico vigentes no Estado (SANTA CATARINA, 2013).

### **2.5.2 Estrutura organizacional**

Atualmente o CBMSC está presente em 130 municípios catarinenses, apresentando um dos maiores índices de cobertura dos serviços de bombeiros do Brasil, ficando atrás apenas do Distrito Federal e do Estado do Rio de Janeiro (REVISTA EMERGÊNCIA, 2014).

A estrutura organizacional da corporação está dividida em quatro grandes órgãos (CBMSC, 2015):

- Órgãos de direção: Comandante-Geral;
- Órgãos de assessoria: Estado Maior Geral, Ajudância Geral, Conselho Estratégico, Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), Ajudante de Ordens, Assessorias, Corregedoria Geral, Ouvidoria Geral, Controle Interno, Ajudante de Ordens do Sub Comandante-Geral, Coordenadorias e Comissão de Promoção de Praças (CPP);
- Órgãos de apoio: Sub Comandante-Geral, Diretoria de Atividades Técnicas, Diretoria de Ensino, Diretoria de Logística e Finanças e Diretoria de Pessoal; e

- Órgãos de execução: 1ª Região Bombeiro Militar (1ª RBM), 2ª Região Bombeiro Militar (2ª RBM), Batalhões de Bombeiros Militar (BBM), Batalhão de Operações Aéreas (BOA), Companhias (CBM), Pelotões (PBM), Grupos de Bombeiros Militar (GBM) e Seções de Atividades Técnicas (SAT).

O organograma do CBMSC pode ser visualizado na Figura 5.

Figura 5 – Organograma do CBMSC



Fonte: CBMSC (2015).

O Estado Maior-Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é o órgão central do sistema de planejamento e orçamento, composto por um grupo de oficiais que assessoram o Comandante-Geral nos processos de planejamento, doutrina de emprego, comando e controle, análise de problemas e tomada de decisão. Cabe destacar que cada Unidade Militar (BBM) também possui seu Estado-Maior (EM). Conforme o Art. 1º, do

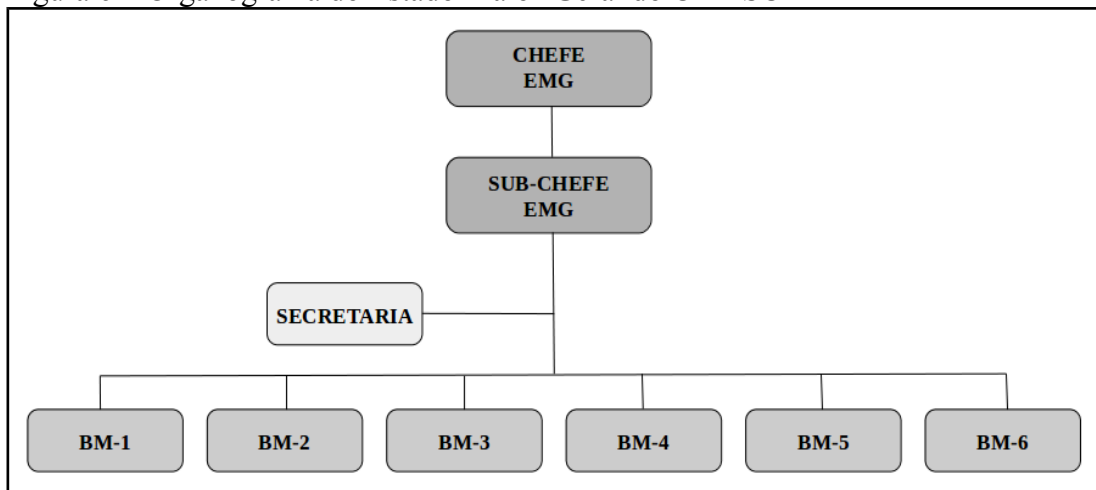
Anexo I, da Portaria nº 093/CBMSC/2007, de 10 de maio de 2007, são atribuições do Estado Maior-Geral:

- I - prestar assistência ao Comando Geral no desempenho das atividades relacionadas com pessoal, informações, instrução, operações, ensino, assuntos administrativos, assuntos civis, planejamento administrativo, programação e orçamento;
- II - elaborar diretrizes, planos e ordens do Comando Geral que acionam os órgãos de apoio e de execução no cumprimento de suas missões;
- III - acompanhar e fiscalizar a execução das diretrizes, planos e ordens;
- IV - assessorar o Comando Geral nas questões estratégicas da Corporação;
- V - manter o Comando Geral informado dos objetivos alcançados pelos órgãos de apoio e de execução; e,
- VI - desenvolver outras atividades de interesse ou determinadas pelo Comando Geral da Corporação.

O Estado Maior-Geral (EMG) do CBMSC foi organizado com base no Estado-Maior do Exército Brasileiro, criado em 24 de outubro de 1896, pela Lei nº 403, com o objetivo de tornar o Exército uma instituição moderna, que acompanhasse as evoluções da Arte da Guerra e que tivesse maior presteza administrativa (EB, 2016a).

O EMG da corporação é formado pelo Chefe do EMG, Sub-Chefe do EMG, 1ª Seção (BM-1), 2ª Seção (BM-2), 3ª Seção (BM-3), 4ª Seção (BM-4), 5ª Seção (BM-5), 6ª Seção (BM-6) e Secretaria, de acordo com o organograma abaixo (Figura 6):

Figura 6 – Organograma do Estado Maior-Geral do CBMSC



Fonte: CBMSC (2007), elaborado pelo autor.

Cada Seção do EMG possui atribuições específicas, estabelecidas na Portaria nº 093/CBMSC/2007, sendo função da 6ª Seção (BM-6) a gestão de convênios e contratos de repasses com a administração pública federal, para a captação de recursos. Além dessa



função, a BM-6 agrega várias outras atribuições, relacionadas no Art. 9º da Portaria (CBMSC, 2007):

- I – assessorar o Comando Geral no planejamento administrativo, orçamentário e de captação de recursos;
- II – confeccionar de acordo com a orientação do Comando Geral:
  - a) as Diretrizes para a elaboração da proposta orçamentária, em função dos objetivos listados e metas estabelecidas;
  - b) apresentar a proposta orçamentária para o exercício do ano seguinte, dentro do prazo estabelecido pelo escalão superior;
  - c) o Plano de Ação Administrativa, visando a repartição dos recursos em benefícios dos Órgãos da Corporação em conjunto com a 4ª Seção; e
  - d) as Diretrizes para a prestação de contas;
- III – coletar dados que permitam a elaboração de estudos visando ao aperfeiçoamento de organização e métodos de administração;
- IV – avaliar a evolução proporcional dos orçamentos do Estado e do Corpo de Bombeiros Militar;
- V – avaliar a execução orçamentária, propondo o reajustamento do Plano de Ação Administrativa e da programação orçamentária, tendo em vista os objetivos da Corporação;
- VI – elaborar normas para captação, aplicação e controle de recursos orçamentários e extraorçamentários;
- VII – manter estreita ligação com a Secretaria de Planejamento, Fazenda e Segurança Pública e Defesa do Cidadão do Estado e com a Divisão de Logística e Finanças, no que concerne a elaboração do Plano de Ação Administrativa e da Proposta Orçamentária;
- VIII – coletar e consolidar dados que interessam a elaboração da proposta orçamentária;
- IX – elaborar as diretrizes relativas às atividades financeiras, submetendo-as a aprovação do Comando Geral; e
- X – ligar-se às demais seções do Estado Maior-Geral.

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

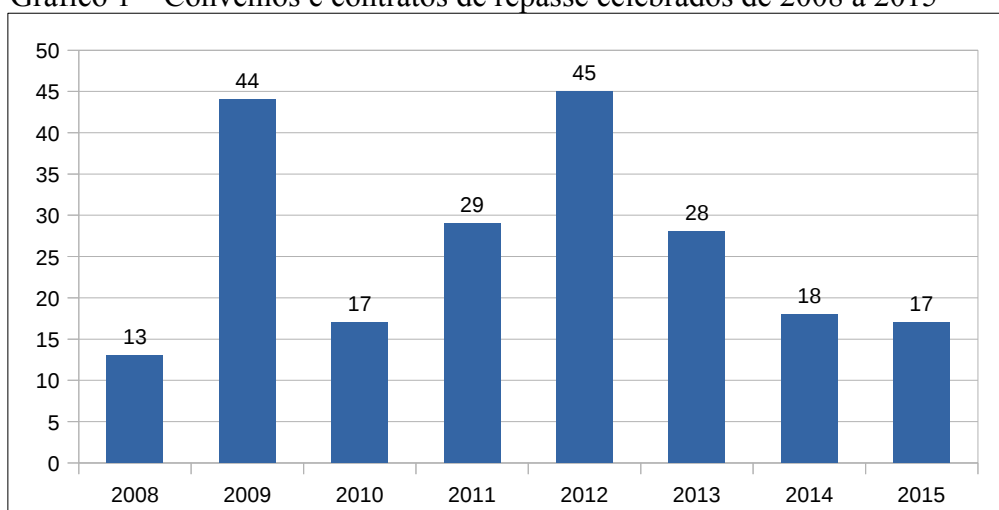
A descrição profunda e sustentada da situação-problema ou da oportunidade identificada é necessária para revelar a dinâmica da realidade da corporação, bem como evidenciar seu processo de captação de recursos públicos.

Neste capítulo serão avaliados os recursos federais captados pelo Estado de Santa Catarina, através de convênios e contratos de repasse, e destinados exclusivamente ao CBMSC. Também será descrito o processo de captação de recursos federais pelo CBMSC, a partir do texto originado do uso da técnica Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

#### 3.1 OS RECURSOS CAPTADOS

O Estado de Santa Catarina, considerando seus órgãos e entidades estaduais, celebrou 240 convênios e contratos de repasse com a administração pública federal, no período de 2008 a 2015, sendo 29 anulados (Gráfico 1). Esses convênios e contratos de repasse representaram em termos financeiros o valor global de R\$ 478,828 milhões em recursos captados (SANTA CATARINA, 2015a). Nota-se, ainda, uma significativa variação na quantidade anual de convênios e contratos de repasse celebrados no período citado. Nos dois anos mais expressivos (2009 e 2012) foram firmados 89 instrumentos, o que representa 42% do total do período.

Gráfico 1 – Convênios e contratos de repasse celebrados de 2008 a 2015



Fonte: BRASIL (2016c; 2016e); SANTA CATARINA (2015a), elaborado pelo autor.

Considerando somente o valor de repasse voluntário dos convênios e contratos de repasse celebrados no período de 2008 a 2015 (não computando os valores de contrapartida e de emendas parlamentares), foram captados pelo Estado de Santa Catarina o total de R\$ 368.165.559,97 milhões (BRASIL, 2016e). A Tabela 2 apresenta os valores captados por ano.

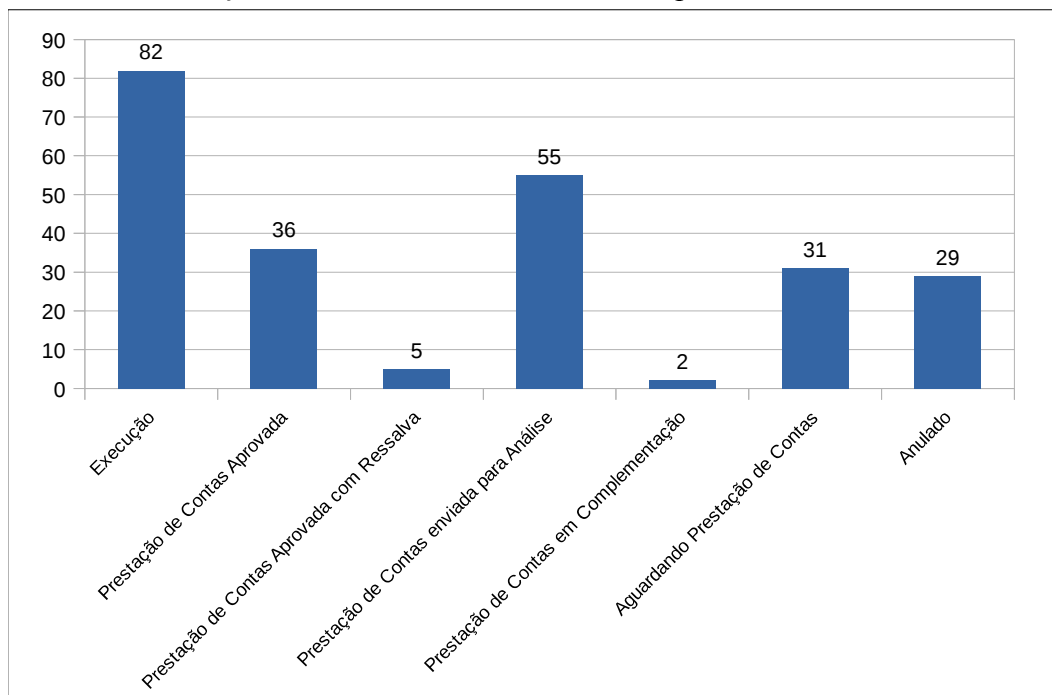
Tabela 2 – Valor de repasse dos convênios e contratos de repasse

<b>ANO</b>	<b>CONVÊNIOS / CONTRATOS DE REPASSE</b>	<b>VALOR DE REPASSE</b>
2008	13	R\$ 24.141.833,28
2009	44	R\$ 48.842.792,56
2010	17	R\$ 43.053.885,95
2011	29	R\$ 45.967.896,00
2012	45	R\$ 96.711.897,02
2013	28	R\$ 36.390.385,70
2014	18	R\$ 29.523.741,63
2015	17	R\$ 43.533.127,83
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>R\$ 368.165.559,97</b>

Fonte: BRASIL (2016c; 2016e), elaborado pelo autor.

No período de 2008 a 2015 foram firmados 195 convênios (81,3%) e 45 contratos de repasse (18,7%). Do total, 82 projetos (34,2%) estão em fase de execução, 129 projetos (53,8%) em outras fases de tramitação e 29 foram anulados (12%). Especificamente com relação ao ano de 2015 houve a celebração de 17 convênios, sendo arrecadados R\$ 43.533.127,83 (SANTA CATARINA, 2015a; BRASIL, 2016e). O Gráfico 2 aponta a situação dos projetos no SICONV de 2008 a 2015.

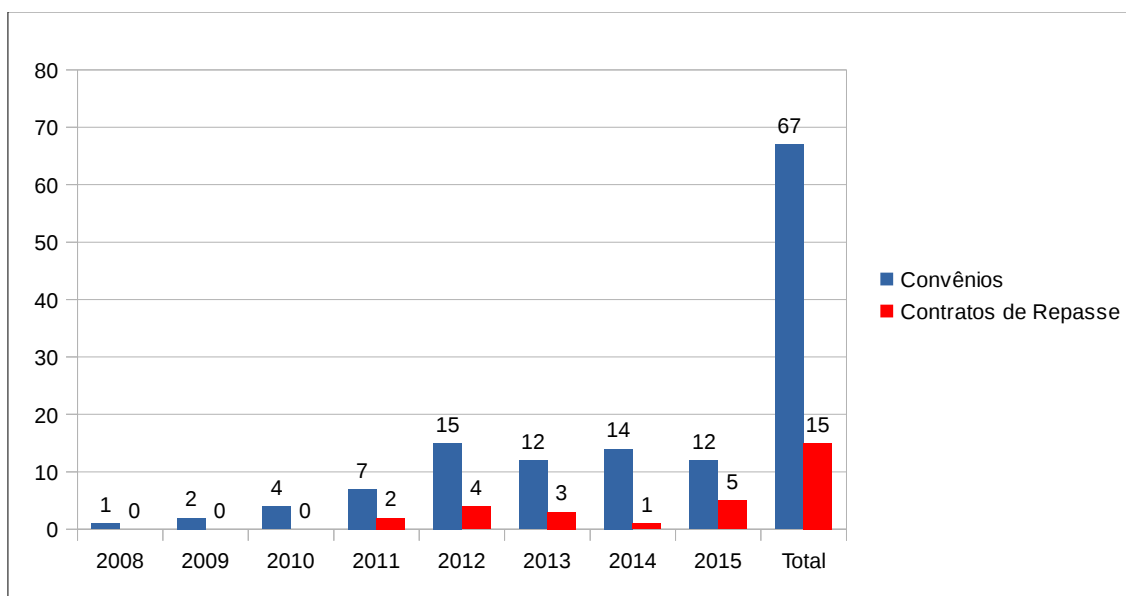
Gráfico 2 – Situação dos convênios e contratos de repasse no SICONV de 2008 a 2015



Fonte: SANTA CATARINA (2015a), elaborado pelo autor.

Do total de repasses voluntários em execução, transferidos para órgãos, entidades estaduais, empresas públicas e sociedades de economia mista, 67 (81,7%) são convênios e 15 (18,3%) são contratos de repasse (SANTA CATARINA, 2015a). No Gráfico 3 estão discriminadas as quantidades de projetos por modalidade e ano de celebração.

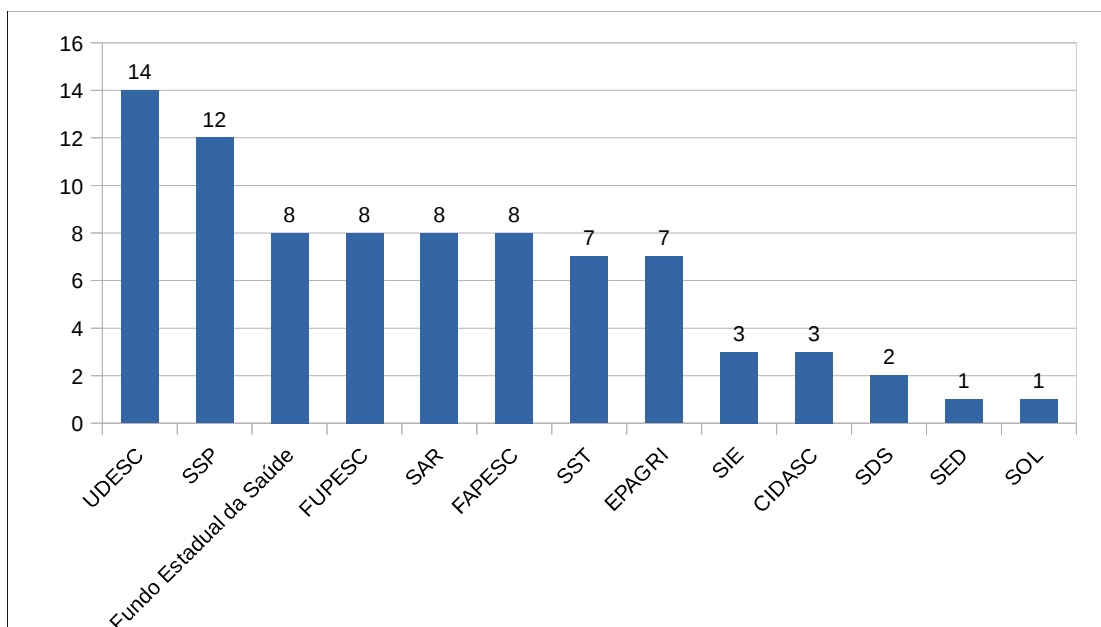
Gráfico 3 – Convênios e contratos de repasse em fase de execução



Fonte: SANTA CATARINA (2015a), elaborado pelo autor.

No Gráfico 4 é possível identificar os executores e a quantidade de convênios e contratos de repasse de órgãos e entidades estaduais de Santa Catarina, que se encontram na fase de execução. A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e a Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) possuem juntas 26 projetos, concentrando 31,7% dos projetos em execução. O Fundo Estadual da Saúde, o Fundo Penitenciário do Estado de Santa Catarina (FUPESC), a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca (SAR) respondem por 8 projetos cada. A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) e a Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação (SST) possuem 7 projetos cada, enquanto a Secretaria de Estado da Infraestrutura (SIE), a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC), a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS) e a Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte (SOL) somam 10 projetos (convênios e contratos de repasse) em fase de execução.

Gráfico 4 – Convênios e contratos de repasse em execução de 2008 a 2015 por proponente

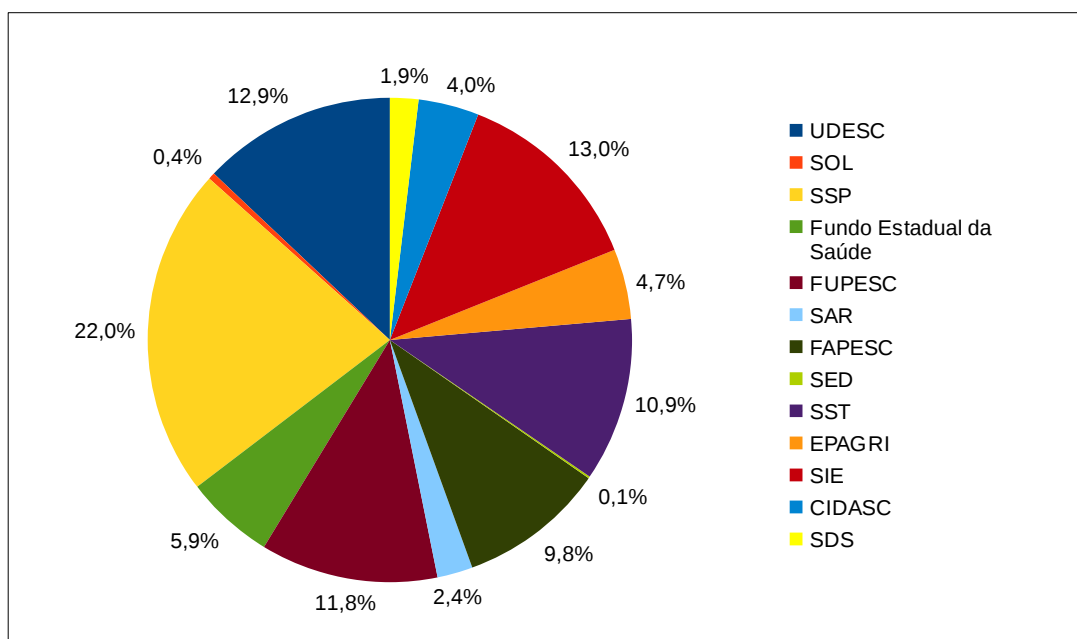


Fonte: SANTA CATARINA (2015a), elaborado pelo autor.

Em termos financeiros, destaque à SSP que reúne recursos na ordem de R\$ 54.885 milhões em projetos, representando 22% do valor de repasse dos convênios e contratos de repasse em fase de execução, de 2008 a 2015, que somam R\$ 249.772 milhões (SANTA

CATARINA, 2015a). Considerando o valor médio de repasse por convênios ou contratos de repasse em execução, a SIE supera os demais órgãos e entidades estaduais, concentrando 13% dos recursos em somente 3 projetos (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Percentual do valor de repasse dos convênios e contratos por proponente



Fonte: SANTA CATARINA (2015a), elaborado pelo autor.

Ao avaliar os recursos obtidos pelo Estado de Santa Catarina através de transferências voluntárias (convênios e contratos de repasse) no período de 2008 a 2015, destinados exclusivamente ao Corpo de Bombeiros Militar, fica evidente o valor de repasse pouco expressivo, associado ao pequeno número de projetos, especialmente considerando que a corporação integra a Secretaria de Estado da Segurança Pública, destaque na captação de recursos federais.

No período de 2008 a 2015 foram celebrados 5 convênios com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e 1 convênio com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), resultando no repasse de R\$ 4.913.813,15 (Tabela 3).

Tabela 3 – Recursos federais destinados ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, de 2008 a 2015

<b>ANO</b>	<b>CONCEDENTE- CONVENENTE</b>	<b>OBJETO</b>	<b>VALOR DE REPASSE</b>
2008	SENASP-SSP	Aquisição de compressor móvel de ar respirável, para recargas de cilindros em operações de combate a incêndios, busca subaquática e em espaços confinados para o CBMSC.	R\$ 1.076.149,30
2008	SENASP-SSP	Aquisição de veículo de combate à incêndio e salvamento para o Pelotão de Barra Velha/SC.	R\$ 612.441,88
2008	SENASP-SSP	Aquisição de equipamentos permanentes e de consumo para o CBMSC, das cidades selecionadas para executar o projeto Brigada Comunitária.	R\$ 141.082,90
2009	SENASP-SSP	Reaparelhamento do CBMSC com equipamentos para retirada de vítimas presas às ferragens, equipamentos de proteção individual e conjuntos de proteção respiratória.	R\$ 2.011.800,00
2009	SENASP-SSP	Implantação do projeto Bombeiro Mirim, na região de abrangência do 1º e 10ºBBM (região metropolitana de Florianópolis).	R\$ 217.881,00
2013	ANP-SSP	Cooperação técnica e operacional para a fiscalização de revendas de GLP no Estado de Santa Catarina.	R\$ 854.458,07
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 4.913.813,15</b>

Fonte: BRASIL (2016c; 2016d; 2016e; 2016f), elaborado pelo autor.

A SSP, no período de 2008 a 2015, celebrou 47 convênios e contratos de repasse com a administração pública federal, captando R\$ 106.645.998,72 em valor de repasse (BRASIL, 2016c). Os projetos em que o CBMSC foi o único beneficiário, ou seja, aqueles destinados exclusivamente a corporação, representam 12,7% do número de convênios e contratos de repasse celebrados pela SSP e 4,6% dos recursos captados.

Os projetos são iniciados em virtude de necessidades internas da corporação ou influências externas. Essas necessidades ou influências normalmente provocam a criação de uma análise de necessidades, estudo de viabilidade, ou descrição da situação que o projeto abordará. A abertura de um projeto valida o alinhamento do projeto com a estratégia e o trabalho em progresso da organização (PMI, 2013).

### 3.2 O PROCESSO SOB A ANÁLISE DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO

Finalizados os procedimentos da técnica do DSC, os resultados que se seguem foram extraídos a partir das respectivas ideias centrais, recorrendo-se às expressões chaves das

respostas individuais. Dessa forma, o resultado da pesquisa caracterizou-se pela construção de três Discursos do Sujeito Coletivo relacionados a cada ideia central sobre o processo de captação de recursos federais pelo CBMSC. Não houve, porém, a busca pela unificação dos discursos em uma única categoria, pois os discursos não se anulam (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003, apud TOLEDO; TOLEDO; TOLEDO 2011).

#### **DSC 1 – A centralização sobre o processo.**

Hoje, por delegação de competência do Governador do Estado de Santa Catarina, cabe ao Secretário de Estado da Segurança Pública assinar convênios com órgãos e entidades federais, que permitirão a captação de recursos, mesmo quando o beneficiário for o Corpo de Bombeiros Militar. Essa centralização sobre o processo de captação de recursos acarreta uma série de prejuízos para a corporação, como o direcionamento e a concentração de projetos (convênios) em ações de policiamento. A tomada de decisão em propor determinado projeto ao concedente é exclusivamente do Secretário.

A centralização, também, contribui para que não haja no CBMSC uma cultura organizacional voltada para a captação de recursos federais, bem como um planejamento de médio e longo prazo.

O monitoramento dos programas abertos no SICONV, em que o Estado esteja habilitado ou apto a participar, é efetuado pela Gerência de Projetos da Diretoria de Planejamento e Avaliação (DIPA) da SSP, que comunica o CBMSC quando o objeto do programa atende à corporação. Após a comunicação, e por determinação do Comandante-Geral do CBMSC, o projeto é elaborado pela BM-6. A proposta pode ser inserida no SICONV pelos profissionais da BM-6 cadastrados como membro proponente da SSP. A Secretaria, por sua vez, está credenciada e cadastrada junto ao SICONV para a celebração de convênios (conveniente).

O Comandante-Geral do CBMSC, não sendo autoridade competente para a celebração de convênios com a União, contribui para a falta de interação da corporação com órgãos e entidades federais, visando a captação de recursos.

#### **DSC 2 – A captação de recursos como atribuição secundária.**

A BM-6, 6º Seção do Estado Maior-Geral do CBMSC, tem entre suas atribuições a captação de recursos externos, não trabalhando exclusivamente nesta atividade. A corporação não possui órgão ou estrutura específica para a captação de recursos, mesmo considerando imprescindível essa atividade, pois o atual orçamento da corporação somente comporta seu



custeio. Em razão das dificuldades financeiras do CBMSC, a captação de recursos federais está começando a ocupar uma posição de destaque no plano estratégico da corporação.

Uma estrutura específica, voltada à captação de recursos federais, traria sem dúvida melhores resultados. A formação de uma equipe técnica, capacitada e com dedicação integral, é necessária para o desenvolvimento dessa atividade, pois atualmente a equipe da BM-6 conta com somente três bombeiros militares, sendo que apenas um possui experiência com o SICONV e elabora projetos, paralelamente às demais tarefas que executa, especialmente as relacionadas ao planejamento orçamentário do CBMSC. Este profissional trabalhava anteriormente na Gerência de Projetos da SSP, onde recebeu capacitação.

Embora haja consenso quanto à criação de uma seção ou estrutura específica para a captação de recursos, não se sabe precisar o seu local no organograma do CBMSC, podendo permanecer na própria BM-6 ou ligada ao Gabinete do Comandante-Geral.

### **DSC 3 – O papel do CBMSC nas fases do processo.**

Os projetos restritos ao CBMSC, sem a participação de outras corporações, são em grande parte executados pela corporação. A fase de celebração dos convênios ou contratos de repasse é a que tem maior participação da SSP. A mesma detecta a oportunidade e comunica ao CBMSC, que providencia o projeto e insere a proposta no SICONV, quando permitido. Sendo selecionada a proposta, a SSP reúne todos os documentos exigidos e firma o convênio com o concedente. A abertura da conta bancária específica do convênio é solicitada pelo concedente e regularizada pelo CBMSC, ficando os militares da BM-6 e da DLF como gestor financeiro e ordenador de despesa.

Na fase de execução, a contrapartida dos convênios é de responsabilidade do CBMSC, que apesar de prevista no orçamento, sua disponibilidade financeira não é certa, devido aos bloqueios da SEF. A aquisição de bens e a contratação de serviços no convênio são realizadas pela DLF, através de suas Divisões. As especificações são elaboradas pelo interessado ou solicitante dos bens e serviços, com o auxílio da DLF. Não há um relatório padrão para o encaminhamento de informações sobre os convênios entre os setores envolvidos do CBMSC. O registro de contratos e documentos contábeis é realizado pela BM-6 e DLF, mas cabe ao Chefe do Centro de Contabilidade e Pagamento da DLF a ordem de pagamento aos fornecedores. A falta de capacitação dos gestores e ordenadores de despesa é uma dificuldade identificada na fase de execução dos convênios, que resulta no baixo controle sobre os recursos.

A prestação de contas dos convênios e contratos de repasse é realizada pela BM-6, em conjunto com a DLF, ficando arquivada na Diretoria. Até o momento, todas as prestações de contas do CBMSC foram aprovadas e nenhum recurso foi devolvido.

O acompanhamento dos convênios é realizado pela SSP e o controle interno fica a cargo da BM-6, não sendo efetuada a avaliação dos convênios por parte da corporação. Considerando o número de propostas enviadas e o número de convênios celebrados, o resultado da captação de recursos federais foi satisfatório. Contudo, frente aos recursos federais disponíveis, a corporação não obteve o mesmo resultado.

## **4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO**

A partir da análise e da identificação de práticas no processo de captação de recursos federais pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que possam sofrer intervenções, é tangível formular uma proposta para o aprimoramento dessa atividade estratégica.

A proposta consiste de ações diretas, implantadas de forma independente ou complementar, sobre quatro eixos que impactam a atuação da corporação na captação de recursos federais, por meio de convênios e contratos de repasse:

- Autonomia institucional;
- Estrutura organizacional;
- Especialização e capacitação; e
- Desenvolvimento de projetos.

### **4.1 AUTONOMIA INSTITUCIONAL**

Atualmente a celebração de convênios e contratos de repasse com a administração pública federal, que beneficiam o CBMSC, somente pode ser efetuada pelo Secretário de Estado da Segurança Pública, por meio da delegação de competência do Governador do Estado de Santa Catarina, prevista na Lei Complementar nº 381, de 07 de maio de 2007.

A restrição legal ao Comandante-Geral do CBMSC para firmar convênios e contratos de repasse com órgãos e entidades federais foi identificada como uma dificuldade no processo de captação de recursos federais pela corporação, que afeta todas as fases e limita a autonomia institucional.

Observa-se, ainda, que os projetos e recursos captados pela SSP são, na maioria, direcionados as outras corporações que integram a Secretaria, não contemplando de forma proporcional o CBMSC. A delegação de competência somente ao Secretário também diminui a integração do CBMSC com órgãos e entidades federais, que possam estabelecer parcerias para a execução de projetos de interesse recíproco, bem como restringe a capacidade decisória do Comandante-Geral sobre projetos estratégicos da corporação.

A proposta de autonomia institucional sobre a captação de recursos federais centra-se em ato de delegação do Chefe do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina ao Comandante-Geral do CBMSC, conferindo-lhe a competência para assinar contratos,

convênios, acordos e outros atos administrativos bilaterais ou multilaterais de que o Estado participe, conforme o Art. 21, § 1º, da Lei Complementar nº 381, de 7 de maio de 2007:

Art. 21. Poderão ser delegadas aos Secretários de Estado as competências não exclusivas do Chefe do Poder Executivo estabelecidas na Constituição do Estado.  
§ 1º É facultado ao Chefe do Poder Executivo e aos Secretários de Estado delegar competência aos dirigentes de órgãos por eles supervisionados, coordenados, orientados e controlados, para a prática de atos administrativos, conforme disposto em regulamento.

#### 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A ausência de uma estrutura ou seção no CBMSC, que atue exclusivamente na captação de recursos e gerenciamento de projetos, revela que essa prática ainda não está atrelada ao plano estratégico da corporação. “Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização” (PMI, 2013, p.10).

A análise do atual processo de captação de recursos federais pelo CBMSC, também, salientou os prejuízos ocasionados pela falta de uma estrutura específica e focada na gestão dos projetos, como o baixo número de convênios celebrados, o acompanhamento e monitoramento precário dos convênios, a falta de avaliação dos projetos e o baixo volume de recursos captados.

Órgãos e instituições públicas, nos últimos anos, têm depositado mais atenção no gerenciamento de projetos, considerando sua importância frente aos desafios institucionais para o desempenho das atribuições, cada dia mais exigido pela sociedade. Alguns desses órgãos, inclusive militares, estão criando em seu quadro uma estrutura voltada exclusivamente para a gerenciamento de projetos, com atribuições específicas, a exemplo do Exército Brasileiro que através da Portaria nº 134-EME, de 10 de setembro de 2012, implantou o Escritório de Projetos do Exército (EPEX), com a função de: supervisionar, coordenar e controlar a gestão dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE); planejar e coordenar as ações de relações institucionais de interesse dos PEE; supervisionar e coordenar as atividades de contratação de Produtos de Defesa; e gerenciar os processos afetos aos Projetos Estratégicos do Exército (EB, 2016b).

A proposta sobre a estrutura organizacional do CBMSC está na criação de uma seção específica para o gerenciamento de projetos, denominada Escritório de Projetos, como já recomendado por Gamba Júnior (2015).

PMI (2013, p. 11) define o Escritório de Projetos (EP) como sendo “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas”. Também conhecido como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

A estrutura organizacional é um fator ambiental que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos. As estruturas organizacionais variam de funcionais a projetizadas, com uma variedade de estruturas matriciais entre elas. A influência de cada estrutura sobre os projetos podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Influência das estruturas organizacionais nos projetos

<b>Características do projeto</b>	<b>Estrutura da organização</b>	<b>Funcional</b>	<b>Matricial</b>			<b>Projetizada</b>
			<b>Matriz fraca</b>	<b>Matriz por matricial</b>	<b>Matriz forte</b>	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI (2013), elaborado pelo autor.

Com o gerenciamento de projetos, as organizações estão habilitadas a aplicar conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que aumentam a probabilidade de sucesso em uma vasta gama de projetos. O gerenciamento de projetos se concentra na entrega bem sucedida dos produtos, serviços ou resultados (PMI, 2013).

Há vários tipos de estruturas de Escritórios de Projetos nas organizações e elas variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, tais como (PMI, 2013):

- De suporte: desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos.

O nível de controle exercido é baixo;

- De controle: fornecem suporte e exigem a conformidade através da adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido é médio; e

- Diretivo: assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido é alto.

A forma, função e estrutura específicas de um Escritório de Projetos dependem das necessidades da organização que ele apoia. A cultura, estivo, estrutura, nível de maturidade e sistemas de uma organização, também influenciam a maneira como são executados os projetos (PMI, 2013).

O Escritório de Projetos no CBMSC, para atender as necessidades da corporação e atingir os resultados desejados quanto à captação de recursos federais, deve ser do tipo diretivo com uma estrutura matricial forte. Para isso, recomenda-se que o EP seja subordinado diretamente ao Comandante-Geral do CBMSC.

A principal função de Escritório de Projetos no CBMSC será apoiar o gerente de projetos de diversas maneiras, incluindo o (PMI, 2013):

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo EP;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão; e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

### 4.3 ESPECIALIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO

A especialização de uma equipe de projeto é necessária para o aperfeiçoamento da captação de recursos federais pelo CBMSC, devido a especificidade e complexidade dos processos e fase(s) do projeto.

A equipe do projeto inclui o gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos, não necessariamente envolvidos no gerenciamento do projeto. A estrutura e características de uma equipe de projeto podem variar muito, mas uma característica constante é o papel do gerente de projetos como líder da equipe, independentemente do grau de autoridade que ele possa ter sobre os seus membros (PMI, 2013).

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Santos (2016), correlacionando as competências com a gestão requerida na elaboração e execução de projetos públicos efetivos, apresenta um modelo de mapeamento de competências necessárias ao gerente de projetos/captor de recursos públicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, de acordo com cada objetivo estratégico da corporação (Quadro 3).

Quadro 3 – Competências de um gerente de projetos no CBMSC

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Expansão da presença dos serviços do CBMSC.	Conhece os clientes da corporação.	Habilidade para pesquisar as necessidades dos clientes; habilidade de interação com clientes internos e externos.	Proporcionar qualidade de vida à sociedade (Missão).
Obtenção de recursos humanos adequados ao cumprimento da missão.	Conhece as necessidades da corporação frente aos recursos humanos necessários para cumprir a missão.	Habilidade para promover treinamentos de equipes; habilidade para proteger a propriedade intelectual da organização.	Captar recursos humanos profissionais e humanitários (Missão).
Obtenção de recursos materiais adequados ao cumprimento da missão.	Conhece as necessidades da corporação frente aos recursos materiais necessários para cumprir a missão.	Habilidade para definir especificações de produtos; habilidade para monitorar a qualidade dos produtos.	Captar recursos materiais profissionais e humanitários (Missão).
Obtenção de recursos financeiros adequados ao cumprimento da missão.	Conhece as carências humanas e materiais da corporação; conhece as soluções para os problemas	Habilidade para prover soluções para produtos, processos e serviços; habilidade para participar das decisões e	Captar recursos tanto humanos quanto materiais, profissionais e humanitários (Missão).

	organizacionais; conhece as metodologias empregadas na elaboração de projetos na captação de recursos públicos.	operacionalizá-las; habilidade para pesquisar e disseminar resultados; habilidade para buscar parcerias e articular convênios e cooperação com universidades, institutos de pesquisa e órgãos governamentais; habilidade para coordenar elaboração de projetos.	
Excelência na prestação de serviços de bombeiro.	Conhecer os meios de comunicação; modelos de organização administrativa; conhecer fundamentos básicos de psicologia e de interação humana; conhecer o código de ética de sua profissão; Conhecer as exigências formais da profissão, as nuances do trabalho; conhecer o código de ética da profissão, os principais problemas de ordem moral ocorridos na profissão; conhecer os passos de um bom líder; conhecer a tecnologia empregada na organização, seus principais problemas e possíveis soluções; conhecer os regulamentos, normas e padrões de conduta.	Habilidade de comunicação; organização; flexibilidade; senso de humor; reputação e integridade; honestidade; perseverança; paciência; visão; atitude otimista e positiva; atenção aos detalhes; delegação; dedicação; energia; entusiasmo; foco; habilidades relacionadas a: excelência; sensibilidade para qualidade; cognição; percepção; formular estratégias; plano contingencial; gerir contratos; informática; destreza, maestria; habilidades relacionadas a: liderança; lidar com diferenças culturais; gerir conflitos; influenciar julgamento e seleção; mentoria, aconselhamento; habilidades relacionadas a: proatividade; necessidade de conquista; sensibilidade para riscos; experimentação; abstração; responder a riscos; domínio da tecnologia; Habilidades relacionadas a: resiliência.	Querer ser referência e modelo de excelência em serviços de bombeiro (visão); Querer ser profissional (valores); Querer ter moral e ética (valores); Querer inovar (valores); Querer ser disciplinado (valores).
Fortalecimento institucional.	Conhecer as partes interessadas nos projetos, suas ambições e interesses comuns.	Habilidades relacionadas a: gerir crises; ensinar; cultivar rede social; competência interpessoal; comprometimento e confiança.	Querer ter compromisso social (valores).

Fonte: SANTOS (2016).



Os gerentes de projetos e os Escritórios de Projetos (EP) buscam objetivos diferentes e, assim sendo, são motivados por requisitos diferentes, porém todos alinhados às necessidades estratégicas da organização. As diferenças entre o papel dos gerentes de projetos e um EP podem incluir (PMI, 2013):

- O gerente de projetos se concentra nos objetivos especificados do projeto, enquanto o EP gerencia as principais mudanças no projeto, que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos;
- O gerente de projetos controla os recursos alocados para o projeto a fim de melhor atender aos seus objetivos, enquanto o EP otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos; e
- O gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade, etc.) dos projetos individuais, enquanto o EP gerencia as metodologias, padrões, riscos/oportunidades globais, as métricas e interdependências entre os projetos.

No processo de captação de recursos federais, a(s) equipe(s) de projeto do CBMSC deve também incluir (PMI, 2013):

- Pessoal de gerenciamento do projeto: membros da equipe que executam as atividades de gerenciamento do projeto, tais como de elaboração do cronograma, orçamento, emissão de relatórios e atividades de controle, comunicações, gerenciamento dos riscos e suporte administrativo. Este papel pode ser desempenhado ou apoiado pelo EP;
- Recursos humanos do projeto: membros da equipe que executam o trabalho de criação das entregas do projeto; e
- Especialistas de suporte: os especialistas executam as atividades exigidas para o desenvolvimento ou execução do projeto, que podem incluir atividades como licitações, gerenciamento financeiro, logística, jurídicas, de segurança, testes, ou controle da qualidade. Dependendo do tamanho do projeto e nível de suporte exigido, os especialistas de suporte podem trabalhar em tempo integral ou simplesmente participar da equipe quando suas habilidades específicas forem necessárias.

A proposta sobre a especialização e capacitação, voltada à captação de recursos federais pelo CBMSC, consiste na especialização de profissionais do quadro, com as competências exigidas, para o exercício da função de gerente de projetos, com dedicação integral ou temporária, através de cursos em instituições de referência. Na sequência, o Escritório de Projetos, com o apoio dos gerentes de projetos, criará um curso institucional

para a elaboração e gerenciamento de projetos, destinado à capacitação dos demais membros da equipe de projeto.

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Primeiro passo na captação de recursos federais é a produção de bons projetos, que atendam às necessidades da corporação e que estejam alinhados aos programas, ações e projetos da administração pública federal. Muitas vezes o processo de captação de recursos federais começa com a identificação de uma fonte de recursos para posterior elaboração de um projeto. No entanto, é salutar que também se identifique as necessidades existentes na corporação e a partir do seu diagnóstico sejam definidas prioridades e detectadas possíveis fontes de recursos.

Nesse sentido, por iniciativa do Governo Federal, o Grupo de Trabalho Interministerial instituído pelo Presidente da República, em 15 de abril de 2008, elaborou o Catálogo de Programas do Governo Federal destinados aos Municípios e o publicou em 2009. Tendo em vista os objetivos do catálogo, todos os programas e políticas apresentados têm o Município como ente elegível, podendo, no entanto, atender também aos Estados, Distrito Federal, instituições privadas sem fins lucrativos ou outras entidades especificadas (BRASIL, 2008).

Cada projeto, programa e política pública que integraram o catálogo foram resumidos em uma ficha, contendo as informações essenciais para que as entidades pudessem identificar as ações a serem apoiadas e o caminho para serem acessadas. Com a percepção de que as formas de busca dos programas dentro do catálogo poderiam ser mais eficientes, a Subchefia de Assuntos Federativos (SAF/SRI/PR) buscou a parceria da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP), para transformar o catálogo em um instrumento interativo. Assim, em 2011 as informações contidas no Catálogo de Programas do Governo Federal passaram a ser hospedadas e publicadas no ambiente do SICONV, sendo atualizadas constantemente (BRASIL, 2011).

O Estado de Santa Catarina procurando, também, auxiliar e incentivar a captação de recursos federais pelos seus órgãos e entidades, alterou o nome da Diretoria da Dívida Pública e Investimentos (DIDP) para Diretoria de Captação de Recursos e da Dívida Pública (DICD), e criou a Gerência de Captação de Recursos (GECAR) através da Lei Complementar nº 534, de 20 de abril de 2011, que altera dispositivos da Lei Complementar nº 381/2007 (SANTA CATARINA, 2014).

A Diretoria de Captação de Recursos e da Dívida Pública (DICD), da Secretaria de Estado da Fazenda, é responsável pelo controle da dívida pública do Estado de Santa Catarina e pela captação de recursos não tributários, de origem do Governo Federal ou de outras fontes internas e externas por meio de convênios e transferências voluntárias.

De acordo com o Art. 14, do Decreto Estadual nº 1.080, de 3 de agosto de 2012, para ampliar a obtenção de recursos voluntários junto à União, a DICD, em articulação com os órgãos e entidades estaduais, deverá:

- I – disponibilizar as informações sobre os programas e as fontes de recursos disponíveis para a apresentação de pleitos;
- II – colaborar na elaboração e no acompanhamento de projetos, podendo providenciar e enviar documentos, quando necessário ou solicitado;
- III – buscar, em conjunto com as Secretarias Executivas de Articulação Nacional (SAN) e Estadual (SEE), apoio de parlamentares estaduais e federais nos projetos apresentados, bem como propor a apresentação de emendas orçamentárias;
- IV – interagir com os agentes financeiros a fim de aperfeiçoar os procedimentos internos para liberação de contratos de repasses e convênios;
- V – auxiliar os órgãos e as entidades na elaboração da prestação de contas dos recursos recebidos e aplicados;
- VI – divulgar e promover ações visando a valorizar e ampliar a captação de recursos voluntários; e
- VII – elaborar e divulgar manuais e orientações para o cadastramento de usuários no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), o treinamento operacional para a elaboração de projetos, a aplicação dos recursos e a correta prestação de contas dos recursos recebidos.

A DICD é composta por duas gerências: a Gerência da Dívida Pública (GEDIP) e a Gerência de Captação de Recursos (GECAR). A GECAR é responsável pela coordenação dos trabalhos para a captação de recursos não tributários e pela manutenção do Sistema de Captação de Recursos (SICAP), além de outras funções.

O SICAP é um módulo do Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF) que visa a contribuir para que o Estado de Santa Catarina venha a ter um Banco de Projetos e um Banco de Oportunidades (SANTA CATARINA, 2016b). Nele é possível cadastrar projetos pré-formatados para que sejam solicitados recursos assim que houver a abertura de programas do Governo Federal. Esses projetos também podem, antes mesmo da abertura do programa federal, ser apresentados aos técnicos dos Ministérios e das Secretarias Federais buscando demonstrar sua importância. Dependendo da área também podem ser buscados patrocínios (SANTA CATARINA, 2014).

O sistema é composto de sub-módulos: Banco de Oportunidades, Banco de Projetos (Pré-Projeto, Projeto SICONV e Avaliação Prévia de Projetos), Pleito de Operação de Crédito e Gestão da Tramitação de Projeto junto à União (SANTA CATARINA, 2014).

Considerando que a busca por programas federais abertos no SICONV não é uma tarefa fácil, o SICAP faz a importação de dados do SICONV referentes às transferências voluntárias, e o órgão central analisa e ajusta as informações para depois gerar um Banco de Oportunidades, cujo produto final é o Catálogo de Oportunidades do SICAP (SANTA CATARINA, 2014). Cabe ressaltar que o SICAP filtra do SICONV apenas os programas federais que atendem o Estado (Administração Pública SC e Empresas Públicas/Economia Mista).

Entre as principais informações disponibilizadas no Catálogo de Oportunidades, estão: órgão superior federal, órgão vinculado federal, órgão executor federal, código do programa federal, nome do programa federal, descrição, programa orçamentário, ação orçamentária, data início para recebimento de propostas, data fim para recebimento de propostas, tipo de instrumento, se possui chamamento público, regras de contrapartida, critérios de seleção, objeto e tipo de despesa (SANTA CATARINA, 2016b).

A proposta para o fomento de projetos no CBMSC está na customização do Catálogo de Oportunidades do SICAP, através da seleção dos programas de interesse da corporação e da complementação das informações. O Catálogo de Oportunidades do CBMSC será uma das atribuições do Escritório de Projetos (EP) da corporação, devendo ser enviado aos Diretores e Comandantes de Batalhão a cada atualização, bem como disponibilizado na rede interna (intranet). Juntamente com a identificação das fontes de recursos federais, o EP orientará os interessados na elaboração dos projetos, reunindo todos em um Banco de Projetos da corporação, também disponível na intranet, que servirá de consulta e aprimoramento dos projetos seguintes.

A criação e disponibilidade do Catálogo de Oportunidades e Banco de Projetos do CBMSC visa incentivar a elaboração de projetos na corporação, de forma a atender as necessidades locais.

## 5 CONCLUSÕES

Tendo em vista a escassez de recursos públicos oriundos do Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar (FUMCBM) para a consecução de projetos institucionais, a presente pesquisa teve como objetivo geral propor ações para o aperfeiçoamento da captação de recursos federais pelo CBMSC a partir do aprimoramento do seu processo.

A efetividade no processo de captação de recursos federais envolve a produção de bons projetos, a celebração de convênios ou contratos de repasse, a execução e a prestação de contas dos recursos de forma correta, com vistas a impedir glosas e devoluções.

Para atender o objetivo geral da pesquisa foram estabelecidos objetivos específicos, que foram atendidos mediante o levantamento de dados, por meio das pesquisas bibliográfica, documental e questionário, e a análise através da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo.

Os programas, ações, projetos e atividades que integram o Orçamento Geral da União constituem-se importantes fontes de recursos federais para os entes federativos, seus órgãos e entidades. A legislação federal, especialmente a Lei Complementar nº 101/2000, o Decreto nº 6.170/2007 e a Portaria Interministerial CGU/MF/MP nº 507/2011, regula as transferências voluntárias, impondo normas à celebração, acompanhamento e prestação de contas dos convênios e contratos de repasse, gerenciados através do SICONV. A Lei Complementar Estadual nº 381/2007, por sua vez, delega competência somente aos Secretários de Estado para assinar convênios e contratos com órgãos e entidades federais.

No que tange à avaliação dos recursos federais captados pelo Estado de Santa Catarina e destinados ao CBMSC, verificou-se que os projetos exclusivos à corporação representam 12,7% do número de convênios e contratos de repasse celebrados pela SSP e somente 4,6% dos recursos captados no período de 2008 a 2015, correspondendo a R\$ 4.913.813,15. Esse valor aponta uma distribuição desproporcional entre os órgãos integrantes da SSP, bem como um possível direcionamento dos projetos ou convênios.

A descrição do processo, através dos discursos do sujeito coletivo, enfatizou a atividades desempenhadas pelo CBMSC nas fases de celebração, execução e prestação de contas dos convênios e contratos de repasse em que controla, ficando evidente o compartilhamento de tarefas com a SSP, especialmente na fase de celebração, em razão da competência exclusiva do Secretário de Estado da Segurança Pública. Ao CBMSC cabe a elaboração do projeto, a inserção da proposta no SICONV, a aquisição de bens e contratação de serviços especificados no convênio e a prestação de contas. A 6ª Seção do Estado Maior-

Geral (BM-6) acumula às suas atribuições a função de assessorar o Comandante-Geral do CBMSC na captação de recursos, ficando responsável pelo controle dos convênios celebrados. A execução e prestação de contas dos convênios são realizadas pela Diretoria de Logística e Finanças, em conjunto com a BM-6.

Essa abordagem também permitiu a identificação das práticas que podem ser aprimoradas, culminando na proposta de intervenção sobre quatro eixos que impactam a atuação da corporação na captação de recursos federais.

- Autonomia institucional: através de ato de delegação do Chefe do Poder Executivo ao Comandante-Geral do CBMSC, conferindo-lhe a competência para assinar contratos, convênios, acordos e outros atos administrativos bilaterais ou multilaterais de que o Estado de Santa Catarina participe.
- Estrutura organizacional: criação de um Escritório de Projetos do tipo diretivo, com uma estrutura matricial forte, subordinado diretamente ao Comandante-Geral do CBMSC.
- Especialização e capacitação: formação de profissionais do quadro, com as competências exigidas para a função de gerente de projetos, com dedicação integral ou temporária, e a criação de um curso institucional para a elaboração e gerenciamento de projetos.
- Desenvolvimento de projetos: criação do Catálogo de Oportunidades e do Banco de Projetos do CBMSC, disponíveis na intranet, visando incentivar a elaboração de projetos na corporação.

O aperfeiçoamento e desenvolvimento da captação de recursos federais pelo CBMSC somente será possível se, além de considerada importante, a atividade for tratada como estratégica para a corporação.

Considerando que aspectos importantes ainda devem ser levantados e analisados com o objetivo de aprofundar, desenvolver e aumentar as ações para a captação de recursos federais, como sugestão para realização de novos estudos recomenda-se:

- analisar as emendas parlamentares como fonte de recursos para a corporação;
- elaborar estudo de benchmarking em órgãos e entidades públicas de Santa Catarina e de outros estados; e
- verificar a viabilidade de transferências voluntárias para as Associações de Bombeiros Comunitários.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [s.l.], v. 51, n. 4, p.745-764, dez. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032013000400007>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032013000400007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000400007). Acesso em: 22 maio 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 Mai 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Catálogo de Programas do Governo Federal destinados aos Municípios**. Brasília: MP, 2008. Disponível em: [http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/cb78eda1-0edd-4be4-86ec-a8096da28ff0/catalogo\\_programas-gov-fed\\_agetec.pdf?MOD=AJPERES](http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/cb78eda1-0edd-4be4-86ec-a8096da28ff0/catalogo_programas-gov-fed_agetec.pdf?MOD=AJPERES). Acesso em 30 abril 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Catálogo de Programas Federais para os Municípios: Fortalecimento da Gestão Municipal**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.portalfederativo.gov.br/articulacao-federativa/sistema-de-assessoramento-federativo-sasf/reunioes/2011/03-05-2011/catalogo-web-de-programas-federais-para-os-municipios.pdf>. Acesso em: 2 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007**. Brasília, DF, 14 set. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm). Acesso em: 27 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.244, de 23 de maio de 2014**. Brasília, DF, 26 maio 2014a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8244.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8244.htm). Acesso em: 13 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Orçamento Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Org.). **Manual técnico de orçamento MTO**. Edição 2016. Brasília, 2015e. Disponível em: [http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orientadoras/manual-tecnico/mto\\_2016\\_2aedicao\\_220915.pdf](http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orientadoras/manual-tecnico/mto_2016_2aedicao_220915.pdf) Acesso em: 16 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Org.). **Inclusão e Envio de Propostas:** Perfil Conveniente. Manual do Usuário. Brasília, 2015f. Disponível em: <[https://portal.convenios.gov.br/documents/10180/36638/Conveniente\\_Inclusao\\_Envio\\_Propostas.pdf/32f2255b-5f97-4e40-838f-2adb3cc329ad](https://portal.convenios.gov.br/documents/10180/36638/Conveniente_Inclusao_Envio_Propostas.pdf/32f2255b-5f97-4e40-838f-2adb3cc329ad)> Acesso em: 10 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Org.). **PPA 2016-2019.** Brasília, 2015c. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/spi-1/ppa-2016-2019/ppa-2016-2019-ascom-3.pdf>>. Acesso em: 24 abril 2016.

\_\_\_\_\_. Coordenação-Geral de Análise e Informações das Transferências Financeiras Intergovernamentais. Ministério da Fazenda (Org.). **Nota Técnica no 14/2015/COINT/SURIN/STN/MF-DF.** Brasília: Subsecretaria de Relações Financeiras Intergovernamentais, 2015a. 3 p. Disponível em: <[http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/333563/pge\\_NT14\\_2015.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/333563/pge_NT14_2015.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.255, de 14 de janeiro de 2016.** Brasília, DF, 15 jan. 2016b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13255.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13255.htm)>. Acesso em: 06 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Brasília, DF, 4 maio 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 10 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016.** Brasília, DF, 14 jan. 2016a. Disponível em: <[http://portal.impresanacional.gov.br/destaques/ppa/2016\\_01\\_14\\_p\\_suplementoppa.pdf/vie w](http://portal.impresanacional.gov.br/destaques/ppa/2016_01_14_p_suplementoppa.pdf/vie w)>. Acesso em: 08 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.242, de 30 de dezembro de 2015.** Brasília, DF, 31 dez. 2015d. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13242.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13242.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portal dos Convênios: um novo paradigma nas transferências voluntárias da União.** Brasília. 2009. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/apresentacao-siconv/>>. Acesso em: 20 maio 2016.



\_\_\_\_\_. Portal da Transparência do Governo Federal. Controladoria-Geral da União (Org.). **Convênios**. 2016e. Disponível em: <<http://transparencia.gov.br/downloads/snapshot.asp?c=Convenios>>. Acesso em: 22 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência do Governo Federal. Controladoria-Geral da União (Org.). **Convênios por Órgão Concedente**. 2016d. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/convenios/DetalhaConvenio.asp?CodConvenio=638484&TipoConsulta=1&UF=sc&CodMunicipio=&CodOrgao=30000&Pagina=2&Periodo=>>>. Acesso em 25 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Portal Brasileiro de Dados Abertos. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Org.). **Convênios em CSV**. 2016c. Disponível em: <<http://dados.gov.br/dataset/siconv>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria Interministerial CGU/MF/MP N° 507, de 24 de novembro de 2011**. Brasília, DF, 28 nov. 2011a. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/portaria-interministerial-no-507-de-24-de-nove>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999**. Brasília, DF: MOG, 15 abril 1999. Disponível em: <<http://www3.tesouro.gov.br/legislacao/download/contabilidade/portaria42.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades: Subgrupo de Trabalho Classificação das Transferências da União**. Brasília: Ministério da Fazenda, 2015b. 18 p. Disponível em: <[http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/333563/pge\\_relatorio\\_class\\_transf.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/333563/pge_relatorio_class_transf.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Transparência Pública. Ministério da Justiça (Org.). **Convênios**. 2016f. Disponível em: <<http://www3.transparencia.gov.br/jsp/convenios/convenioExtrato.jsf?consulta=4&CodigoOrgao=30000&idConvenio=171909>>. Acesso em: 23 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Convênios e outros repasses**. 5. ed. Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo, 2014. Disponível em: <[http://www.participa.br/articles/public/0008/4231/Convenios\\_TCU\\_5edicao.PDF](http://www.participa.br/articles/public/0008/4231/Convenios_TCU_5edicao.PDF)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

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

CODAS, Manuel M. Benitez. Gerência de projetos: uma reflexão histórica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 1, p.33-37, jan. 1987. Trimestral. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-75901987000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-75901987000100004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 maio 2016.

CORDEIRO JÚNIOR, João Batista. **Novas fontes de financiamento às atividades do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2007. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização “Lato Sensu” em Segurança Pública, com ênfase na Gestão de Serviços de Bombeiro, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <[https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc\\_download/26-joao-batista-cordeiro-junior](https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc_download/26-joao-batista-cordeiro-junior)>. Acesso em: 7 abr. 2016.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Estado Maior-Geral. **Mapa de Articulação Geral**. Florianópolis, SC, 2016.

\_\_\_\_\_. **História**. Florianópolis. 2014. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/historia>> Acesso em: 25 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Organograma**. Florianópolis. 2015. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/institucional/estrutura/organograma>>. Acesso em: 10 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 093/CBMSC/2007, de 10 de maio de 2007**. Florianópolis, SC: BCG 21 de 21-05-07. Disponível em: <[http://aplicativosweb.cbm.sc.gov.br/servidor\\_aplicativos/quadro\\_aviso/uploads/BCG%2021%20de%2021-05-07.pdf](http://aplicativosweb.cbm.sc.gov.br/servidor_aplicativos/quadro_aviso/uploads/BCG%2021%20de%2021-05-07.pdf)> Acesso em: 18 maio 2016.

DURAND JUNIOR, Ivan Coriolano Barros; DALL’AGNOL, Roberto Mauro. A importância da gestão de projetos na captação de recursos para a Administração Municipal. **Redes - Rev. Des. Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 2, p.126-137, maio 2014. Quadrimestral. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/2041/3584>>. Acesso em: 15 maio 2016.

EXÉRCITO BRASILEIRO (EB). Estado-Maior do Exército. **Histórico**. Brasília, DF, 2016a. Disponível em: <<http://www.eme.eb.mil.br/index.php/historico>>. Acesso em: 10 maio 2016.

EXÉRCITO BRASILEIRO (EB). Escritório de Projetos do Exército Brasileiro. **Histórico do Escritório de Projetos do Exército**. Brasília, DF, 2016b. Disponível em: <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/historico>>. Acesso em: 15 maio 2016.

GAMGA JÚNIOR, José. **Proposta para aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase na atividade bombeiril, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina e Curso de Altos Estudos Estratégicos, Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

GERENT, Camila Prado. **Modelo de estrutura para o trabalho com projetos no âmbito do sistema de gestão de convênios e contratos de repasse – SICONV: um estudo nas Secretarias do Estado de Santa Catarina**. 2014. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – Esag, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <[http://www.tede.udesc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=3963](http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3963)>. Acesso em: 6 abr. 2016.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; FISCHER, Tânia. O Discurso, a Análise de Discurso e a Metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo na Gestão Intercultural. **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS**, Salvador, v. 2, n. 1, p.9-26, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/75>>. Acesso em: 27 maio 2016.

GUZZATTI, Thaise Costa. **O agroturismo como elemento dinamizador na construção de territórios rurais: O caso da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia em Santa Rosa de Lima (SC)**. 2010. 281 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/94046/288381.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 maio 2016.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti; CRESTANA, Maria Fazanelli; CORNETTA, Vitória Kedy. A utilização da metodologia do discurso do sujeito coletivo na avaliação qualitativa dos cursos de especialização. **Saúde e Sociedade**, [s.l.], v. 12, n. 2, p.68-75, dez. 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-12902003000200007>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12902003000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902003000200007)>. Acesso em: 20 maio 2016.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti. **Pesquisa Qualitativa Levada a Sério**. 2003. Disponível em: <[http://www.fsp.usp.br/quali-saude/Discurso\\_o\\_que\\_e.htm](http://www.fsp.usp.br/quali-saude/Discurso_o_que_e.htm)>. Acesso em: 21 maio 2016.

MORATTA, Nelson Granados. **A participação das transferências intergovernamentais no crescimento econômico dos municípios: um estudo no Estado de Santa Catarina**. 2015. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Mestrado em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1156>>. Acesso em: 03 maio 2016.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOUTINHO, José da Assunção. **A influência do gerenciamento de projetos em transferências voluntárias de recursos da união para municípios brasileiros: o caso de uma prefeitura de médio porte**. 2012. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/79/1/B\\_Jose da Assuncao Moutinho.pdf](http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/79/1/B_Jose_da_Assuncao_Moutinho.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MOUTINHO, José da Assunção. Práticas de Gestão de Projetos em Transferências Voluntárias de Recursos. São Paulo: **Anais do II SINGEP e I S2IS**, 2013. 19 p. Disponível em: <[https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/376/302-552-1-RV - praticas de gp.pdf?sequence=1](https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/376/302-552-1-RV_-_praticas_de_gp.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **GUIA PMBOK – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

REVISTA EMERGÊNCIA. **Revista mensal sobre incêndios, resgate, emergência, atendimento pré-hospitalar e emergência química**. Proteção publicações, nº 64, Junho/2014, Novo Hamburgo – RS.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, SP: Atlas 1999.

RISCAROLLI, Valéria. **Estratégias de captação de recursos aplicáveis à realidade das faculdades de administração de instituições de ensino superior brasileiras**. 2007. 195 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29012008-121105/pt-br.php>>. Acesso em: 2 maio 2016.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina.**

Disponível em: <[http://www.alesc.sc.gov.br/portal\\_alesc/sites/default/files/CESC\\_2016\\_69\\_71\\_emds.pdf](http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/sites/default/files/CESC_2016_69_71_emds.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.080, de 3 de agosto de 2012.** Florianópolis, SC, 2012. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2012/001080-005-0-2012-002.htm>>. Acesso em: 20 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 33, de 13 de junho de 2003.** Florianópolis, SC, 17 jun. 2003. Disponível em: <[200.192.66.20/alesc/docs/especial/EC\\_033\\_2003.doc](http://200.192.66.20/alesc/docs/especial/EC_033_2003.doc)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 16.157, de 7 de novembro de 2013.** Florianópolis, SC, 11 nov. 2013. Disponível em: <[http://www.cbm.sc.gov.br/dat/images/arquivo\\_pdf/Leis/Lei\\_16157\\_2013\\_poder\\_de%20Polcia\\_CBMSC.pdf](http://www.cbm.sc.gov.br/dat/images/arquivo_pdf/Leis/Lei_16157_2013_poder_de%20Polcia_CBMSC.pdf)>. Acesso em: 7 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 381, de 07 de maio de 2007.** Florianópolis, SC, 07 maio 2007. Disponível em: <[www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download...](http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download...)>. Acesso em: 08 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 614, de 20 de dezembro de 2013.** Florianópolis, SC, 31 dez. 2013. Disponível em: <[200.192.66.20/alesc/docs/2013/614\\_2013\\_lei\\_complementar.doc](http://200.192.66.20/alesc/docs/2013/614_2013_lei_complementar.doc)>. Acesso em: 07 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 16.860, de 28 de dezembro de 2015.** Florianópolis, SC, 28 dez. 2015b. Disponível em: <[http://www.alesc.sc.gov.br/portal\\_alesc/sites/default/files/arquivos\\_orcamento/Lei16860 LOA 2016 de 28.12.2015.pdf](http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/sites/default/files/arquivos_orcamento/Lei16860 LOA 2016 de 28.12.2015.pdf)>. Acesso em: 04 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Contabilidade Geral. Secretaria de Estado da Fazenda (Org.). **SANTA CATARINA EM 2015: Balanço Geral. Relatório Técnico sobre a Prestação de Contas.** Florianópolis, 2016a. 1 v. Disponível em: <[http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Balanco\\_Geral\\_de\\_2015\\_Volume\\_1.pdf](http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Balanco_Geral_de_2015_Volume_1.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Captação de Recursos e da Dívida Pública - DICD. Secretaria de Estado da Fazenda (Org.). **Relatório Quadrimestral: 3º quadrimestre de 2015.** Florianópolis, 2015a. Disponível em: <[http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Relatório\\_Quadrimestral\\_-\\_Terceiro\\_Quadrimestre\\_de\\_2015\\_-\\_Vs\\_Final-3.pdf](http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Relatório_Quadrimestral_-_Terceiro_Quadrimestre_de_2015_-_Vs_Final-3.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Captação de Recursos e da Dívida Pública. Secretaria de Estado da Fazenda (Org.). **Catálogo de Oportunidades do SICAP**. 2016b. Disponível em: <[http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Catálogo Completo SIGEF - 10.05.2016.pdf](http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/Catálogo%20Completo%20SIGEF%20-%2010.05.2016.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Captação de Recursos e da Dívida Pública. Secretaria de Estado da Fazenda (Org.). **Módulo de Captação de Recursos**. Manual: Orientações aos usuários. 2014. Disponível em: <<http://www.sefaz.sc.gov.br/sites/default/files/Manual%20Treinamento.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2016.

SANTOS, Fabiano Leandro dos. **Competências na captação de recursos públicos**. 2016. 76 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública Avançada, Fundação Escola de Governo ENA/SC, Florianópolis, 2016.

SILVA, Thiego Carlos da. **Módulo 2 - Portal de Convênios e Siconv**. Siconv para Convenientes. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2391/MC3%B3dulo\\_2\\_SICONV\\_CONVENIENTES%20%2814%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2391/MC3%B3dulo_2_SICONV_CONVENIENTES%20%2814%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 29 abr. 2016.

TOLEDO, Luciano Augusto; TOLEDO, Luiz Alberto; TOLEDO, Ana Carolina. Gestão da Tecnologia sob a Perspectiva do DSC. **Revista da Faculdade de Administração da FEA: Caderno de Administração**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2011. Quadrimestral. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/4733>>. Acesso em: 27 maio 2016.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Data:     /     /
-------------------

PERFIL DO INFORMANTE	
1	Nome do informante.
2	Posto (cargo) do informante.
3	Função ocupada.
4	Tempo na função.
ESTRUTURA	
5	Existe uma estrutura e/ou processo para a captação de recursos federais no CBMSC, através de transferências voluntárias (convênios e contratos de repasse)?
6	Se não, há necessidade?
7	Se sim, como funciona essa estrutura?
8	A estrutura trabalha exclusivamente na captação de recursos?
9	Se não, seria importante uma estrutura independente que trabalhasse exclusivamente na captação de recursos?
10	Onde ficaria essa estrutura independente no organograma do CBMSC?
11	Quantos trabalham na atual estrutura?
12	Existe outro setor no CBMSC envolvido na captação de recursos federais?
13	Se sim, qual a função desse setor?
14	Quantos profissionais trabalham na elaboração de projetos?
15	Quantos profissionais trabalham com o SICONV?
16	Qual o cargo dos profissionais cadastrados no SICONV?
17	Os profissionais que trabalham na elaboração de projetos são os mesmos que trabalham com o SICONV?
18	Os profissionais recebem capacitação para trabalhar com projetos (elaboração e avaliação)?
19	Os profissionais recebem capacitação para trabalhar com convênios (SICONV)?
20	A quem os profissionais que trabalham com projetos e convênios (SICONV) recorrem quando têm dúvidas?
21	A estrutura interage com órgãos federais e estaduais para a captação de recursos federais?
22	Existe um banco ou portfólio de projetos no CBMSC?
23	É consultado o banco de projetos disponibilizado no SICONV?

24	Quais as dificuldades na estrutura organizacional de captação de recursos federais?
<b>INFORMAÇÕES GERENCIAIS</b>	
25	A captação de recursos federais é considerada estratégica para o CBMSC?
26	Quem seleciona os projetos e decide propor ao concedente?
27	Quantas propostas (projetos) já foram incluídas no SICONV nos últimos 5 anos?
28	Quantos convênios foram firmados nos últimos 5 anos ?
29	Quantos convênios estão em andamento?
30	Qual o volume de recursos federais captados anualmente?
31	Qual a importância desses recursos para o CBMSC?
32	O resultado da captação de recursos federais é considerada satisfatória?
33	Como é feito o monitoramento de oportunidades (fontes de recursos) para projetos (onde buscam as informações e quais são relevantes)?
34	Quem é o responsável pelo monitoramento de oportunidades?
35	As oportunidades são divulgadas aos Comandantes de Unidades e Diretores do CBMSC?
36	Primeiramente os projetos são elaborados e depois se busca uma fonte de recursos ou o inverso?
<b>CELEBRAÇÃO</b>	
37	O CBMSC está credenciado junto ao SICONV?
38	O CBMSC está cadastrado junto à Unidade Cadastradora Federal em Santa Catarina?
39	Quem é o responsável junto à Unidade Cadastradora Federal em Santa Catarina?
40	Os dados do CBMSC e dos usuários estão atualizados?
41	Quem insere as propostas do CBMSC (projetos) no SICONV para análise do concedente?
42	Quem consulta e monitora os pareceres?
43	Como são obtidos os documentos (certidões/declarações) exigidas pela Portaria nº 507/2011 para a celebração dos convênios federais e contratos de repasse?
44	É feita alguma avaliação prévia acerca da disponibilidade orçamentária e financeira da contrapartida?
45	Quem assina os convênios e contratos de repasse?
46	Quais as dificuldades na celebração de convênios e contratos de repasse federais?
<b>EXECUÇÃO</b>	
47	Como são escolhidos o gestor financeiro e os ordenadores de despesa do convênio?
48	Existe alguma instrução ou capacitação para gestores financeiros e ordenadores de despesa de convênios?
49	Quem regulariza conta bancária específica do convênio?



50	Existe algum relatório padrão para encaminhamento das informações de convênios entre os setores envolvidos?
51	Como é o controle da disponibilidade de fontes de recursos em banco (repasse e contrapartida)?
52	A contrapartida dos convênios é de responsabilidade do CBMSC?
53	Como são realizadas as licitações? E quem elabora os editais de licitação (especificações)?
54	São gerados relatórios de execução? Com que frequência?
55	Quem consulta e inclui os documentos de liquidação no SICONV?
56	Quem faz o registro de contratos e de documentos contábeis?
57	Quem autoriza o pagamento dos fornecedores?
58	Quais as dificuldades na execução de convênios e contratos de repasse federais?
<b>PRESTAÇÃO DE CONTAS</b>	
59	Quem faz a prestação de contas?
60	Quem insere a prestação de contas no SICONV?
61	Onde fica arquivada a prestação de contas?
62	Já ocorreu a não aprovação das contas?
63	Já foram devolvidos recursos de convênios?
64	Existe alguma avaliação do projeto (convênio)?
65	Quais as dificuldades na prestação de contas de convênios e contratos de repasse federais?
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	
66	O entrevistado gostaria de fazer algum comentário adicional?