

**Análise da Execução de Convênios Públicos no Âmbito da Plataforma +Brasil em uma
Universidade Federal**

**Analysis of Public Agreements Execution within +Brazil platform in a Federal
University**

**Análisis de la Ejecución de Convenios Públicos en el ámbito de la Plataforma + Brasil en
una Universidad Federal**

Recebido: 06/11/2020 | Revisado: 09/11/2020 | Aceito: 02/12/2020 | Publicado: 05/12/2020

Michelle Lima Celestino

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5153-5273>

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

E-mail: mi.limacele@gmail.com

Talita Roberta Vasconcelos da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4951-6142>

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

E-mail: tallit@live.co.uk

Robson Bento Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2920-5283>

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

E-mail: keison.rb@gmail.com

Alessandra Carla Ceolin

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3892-8712>

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

E-mail: alessandra.acc@gmail.com

Resumo

Este estudo analisa a execução de projetos públicos formalizados como convênios na Plataforma +Brasil, no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior, situada na região Nordeste do país. A partir de uma análise exploratória/descritiva, bibliográfica/documental e da análise de 18 projetos desenvolvidos, verificou-se que, em relação a variável tempo, que 72,21% dos convênios levam até quatro meses da fase de proposição à de celebração. Além disso, 66,66% levam até dois meses da fase de celebração à de execução. Sobre a variável termo aditivo, verificou-se que a maioria ocorreu devido ao não

cumprimento do cronograma de execução. Já, em relação a variável ajuste de plano de trabalho, grande parte, teve como objeto o remanejamento de itens, tendo em vista defasagem de preços e adequação do projeto às necessidades não previstas. Quanto ao rendimento de aplicação, as utilizações ocorreram por insuficiência de recursos financeiros para atendimento de casos emergenciais. Em relação ao cumprimento de meta, 35,29% dos convênios concluídos que apresentaram prestação de contas tiveram cumprimento parcial de metas. Por fim, os resultados apontam que os atrasos no cronograma físico e de desembolso geram constantes necessidades de readequação dos projetos e são os principais fatores que afetam a execução dos convênios.

Palavras-chave: Convênios públicos; Plataforma +Brasil; Projetos públicos; Execução de projetos; Instituição pública.

Abstract

This study analyzes the execution of public projects formalized as agreements in Plataforma + Brasil, within the scope of a Federal Institution of Higher Education, located in the Northeast region of the country. From an exploratory / descriptive, bibliographic / documentary analysis and the analysis of 18 projects developed, it was found that, in relation to the time variable, 72.21% of the agreements take up to four months from the proposition to the celebration phase. In addition, 66.66% take up to two months from the celebration to the execution phase. Regarding the additive term variable, it was found that the majority occurred due to non-compliance with the execution schedule. In relation to the variable adjustment of the work plan, a large part had the object of relocating items, in view of the price gap and the adequacy of the project to unforeseen needs. As for the application income, the uses were made due to insufficient financial resources to attend emergency cases. Regarding the fulfillment of goals, 35.29% of the agreements concluded that presented accountability had partial fulfillment of goals. Finally, the results show that delays in the physical and disbursement schedule generate constant needs for the readjustment of projects and are the main factors that affect the execution of the agreements.

Keywords: Public agreements; Platform + Brazil; Public projects; Project implementation; Public institution.

Resumen

Este estudio analiza la ejecución de proyectos públicos formalizados como convenios en Plataforma + Brasil, en el ámbito de una Institución Federal de Educación Superior, ubicada

en la región Nordeste del país. A partir de un análisis exploratorio / descriptivo, bibliográfico / documental y del análisis de 18 proyectos desarrollados, se encontró que, en relación a la variable tiempo, el 72,21% de los convenios demoran hasta cuatro meses desde la fase de propuesta hasta la fase de celebración. En cuanto a la variable plazo aditivo, se encontró que la mayoría se dio por incumplimiento del cronograma de ejecución. En relación al ajuste variable del plan de trabajo, una gran parte tuvo como objetivo la reubicación de partidas, dada la brecha de precios y la adecuación del proyecto a necesidades imprevistas. En cuanto a los ingresos de la aplicación, los usos se realizaron por insuficiencia de recursos económicos para atender casos de emergencia. En relación al cumplimiento de metas, el 35,29% de los convenios concluidos que presentaron rendición de cuentas tuvieron cumplimiento parcial de metas. Finalmente, los resultados muestran que las demoras en el cronograma físico y de desembolsos generan constantes necesidades de reajuste de proyectos y son los principales factores que inciden en la ejecución de los convenios.

Palabras clave: Acuerdos públicos; Plataforma + Brasil; Proyectos públicos; Implementación de proyecto; Institución pública.

1. Introdução

Para realização de objetivos em comum, as organizações celebram convênios. Convênios são instrumentos de cooperação que visam à consecução de interesses coincidentes, são acordos que concretizam a soma de esforços de modo que uma organização auxilie outra no desempenho de atividades.

No âmbito público, formalizam a promoção de políticas públicas visando à execução de programa de governo em regime de mútua cooperação. Para Kohama (2010) o convênio é um instrumento por meio do qual as entidades públicas buscam a realização de objetivos de interesse comum e coincidentes dos partícipes que visem ao bem-estar da população.

Na esfera Federal, de acordo com o § 1º, inciso XI, art. 1º da Portaria Interministerial nº 424/16

convênio é o instrumento que disciplina a transferência de recursos financeiros de órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, para órgãos ou entidades da Administração Pública Estadual, Distrital ou Municipal, direta ou indireta, consórcios públicos, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de projeto ou atividade de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação (Brasil, 2016).

Os convênios públicos, como instrumentos que formalizam a promoção de políticas públicas, necessitam de planejamento efetivo desde a proposição até a prestação de contas. Todos os fatores que podem influenciar nas ações dos projetos devem ser considerados no planejamento. Conforme Lima, Cirqueira, Pinto e Souza (2017) na medida em que ferramentas e práticas possibilitam o acompanhamento pelos gestores de informações periódicas sobre o andamento dos projetos, elas auxiliam a tomada de decisão para o aperfeiçoamento dos projetos, ao longo de toda a execução.

A Administração Pública vem modernizando os processos e atos administrativos, fazendo uso de ferramentas de Tecnologia da Informação para o alcance e efetivação das Políticas Públicas, a exemplo da Plataforma +Brasil, que tem o objetivo de informatizar os processos os quais envolvem a proposição, celebração, execução e prestação de contas dos convênios, bem como aperfeiçoar a gestão da transparência, a responsabilidade fiscal e o atendimento ao interesse público.

Para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os convênios são instrumentos que formalizam a promoção do Ensino, Pesquisa e Inovação Tecnológica ao executar projetos em regime de mútua cooperação.

Para a efetivação dessa execução, as IFES recebem recursos públicos por meio de descentralizações, transferência dos recursos orçamentários de um órgão para a execução em outro e, havendo interesses comuns e coincidentes, estas utilizam fundações de apoio, entidades privadas sem fins lucrativos, criada com o objetivo de apoiar às universidades na gestão financeira e administrativa de projetos.

Diante de um cenário de contingenciamento de recursos em que o governo busca reduzir os gastos públicos, o convênio tem sido um importante meio de captação de recursos e complementação dos gastos das IFES, à vista disso, justifica-se a escolha do tema por entender-se relevante às discussões sobre a eficácia dos convênios firmados.

Conforme Pinto (2016), o setor público está sujeito a mudanças na gestão governamental e isso pode acarretar uma descontinuidade no financiamento dos projetos, por isso, a administração dos recursos financeiros, se realizada de forma inadequada, pode vir a comprometer a execução dos projetos. Dessa forma, espera-se que o estudo possa contribuir para pesquisas futuras, tendo em vista a escassez de trabalhos com o tema escolhido, beneficiando não só as instituições, mas a sociedade.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a execução de projetos públicos formalizados como convênios no ambiente da Plataforma +Brasil, no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior situada na região Nordeste.

2. Projetos Públicos

Projeto é um conjunto de atividades e ações com período predeterminado para um fim específico e resultado exclusivo. Para Vargas (2018, p. 7), um projeto é considerado um tipo de empreendimento não repetitivo, que se caracteriza por uma “sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzidos por pessoas dentro dos parâmetros predefinidos de tempo, custo e recursos envolvidos e qualidade”.

No âmbito público, as ações do Governo estão estruturadas em programas, instrumentos de organização da ação governamental que articula um conjunto de projetos e atividades para realização de objetivos estratégicos. O Plano Plurianual (PPA), conforme apresentado por Bezerra Filho (2012), se caracteriza no planejamento estratégico governamental, sendo o instrumento que define as políticas públicas do Governo Federal para um período de quatro anos. Dessa forma, o PPA engloba uma série de programas que serão contemplados na gestão governamental do período e os programas integram uma série de projetos e atividades que materializarão os objetivos pretendidos (Liberalquino, 2012).

Uma das maneiras de executar um projeto na esfera pública é por meio de convênio que é um instrumento de mútua colaboração visando a um fim comum e coincidente. Conforme § 1º, inciso I, art. 1º, do Decreto nº 6.171/07, convênio

é 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 (Brasil, 2007).

Ao referenciar a experiência internacional do setor público na execução compartilhada de políticas pública, Jomo, Chowdhury, Sharma e Platz (2016), Pongsiri (2002) e Grimsey & Lewis (2002) apresentam que a mútua cooperação, quando bem concebida, é um catalizador à eficiência e eficácia dos projetos públicos, haja vista que quando une atores diferentes na busca de um objetivo comum, faz com que os custos se diluam entre esses atores e essa união de forças favorece o atingimento dos objetivos do projeto.

Na esfera Federal, os convênios são executados no ambiente da Plataforma +Brasil que é um sistema de dados abertos destinado à informatização e à operacionalização das transferências de recursos oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União a órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital, municipal, direta ou indireta, consórcios públicos e entidades privadas sem fins lucrativos. Assim, a questão da modernização da administração pública é evidenciada por Pereira (2012, p. 67) ao afirmar que “a modernização da administração pública, em sentido amplo, deve buscar de forma permanente a estruturação de um modelo de gestão que possa alcançar diversos objetivos”. Entre esses objetivos citados por Pereira (2012) estão o combate à corrupção e a elevação da transparência, bem como a melhoria da qualidade da oferta de serviços à população e o aperfeiçoamento do sistema de controle social da administração pública.

Dessa forma, a Plataforma +Brasil veio modernizar a administração pública no que concerne à informatização dos procedimentos de proposição, celebração, execução e prestação de contas de convênio. Além disso, tornar transparentes as transferências voluntárias, que não decorrem de determinação constitucional ou legal, realizadas com outros entes em regime de colaboração. A utilização do sistema contribui para a desburocratização da máquina pública, com foco na substituição do processo físico pelo eletrônico e no registro de todos os procedimentos, o que permite maior transparência e celeridade. Além de garantir maior controle por parte dos ministérios e demais órgãos da estrutura do Poder Executivo Federal, o sistema possibilita que qualquer cidadão acompanhe o andamento de um convênio e cobrar dos responsáveis o correto encaminhamento do processo.

Ressaltam-se ainda as integrações da plataforma com outros sistemas que conferem características de modernidade e transparência à execução de convênios, a exemplo da integração com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), que é o sistema oficial de contabilidade da União, e Diário Oficial da União (DOU).

Um projeto é composto por fases que consistem em: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A fase de iniciação é o nascimento do projeto em que é formulada a sua ideia principal e os fins pretendidos. A fase de planejamento corresponde à viabilização operacional do projeto e detalhamento dos planos de ação para o alcance dos objetivos. A fase de execução é a efetivação trabalho propriamente dito, as ações planejadas são postas em prática. A fase de controle é a realização do monitoramento das ações executadas em conformidade com as ações planejadas para correções necessárias. Por fim, a fase de encerramento corresponde ao término do projeto, a entrega do objeto proposto.

Quanto ao convênio público, este possui quatro fases, proposição, celebração, execução e prestação de contas. A fase de proposição ocorre a apresentação da proposta do convênio, os órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos que tenham interesse em celebrar convênios com a Administração Pública Federal, os proponentes, deverão realizar cadastramento prévio na Plataforma +Brasil. A fase de celebração é o processo formal para que o instrumento de convênio possa produzir seus efeitos. A fase de execução é a materialização do plano de trabalho aprovado. A fase de prestação de contas é a que o conveniente demonstra como as atividades previstas no plano de trabalho pactuado foram desenvolvidas e como foram utilizados os recursos do convênio.

Tendo em vista o objetivo deste estudo, serão tratados a seguir da fase de execução de convênios.

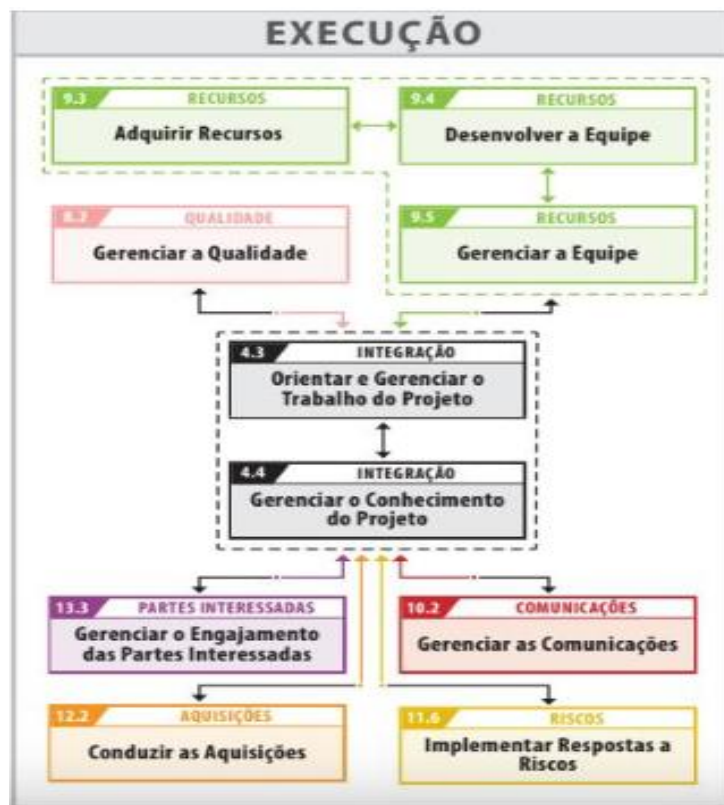
2.1 Execução de projetos por meio de convênios

Conforme o Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos podem aumentar as chances de sucesso dos mesmos (PMI, 2017). O PMBOK é um sistema de boas práticas, técnicas e procedimentos alinhados ao gerenciamento de projetos que permite que as organizações executem projetos de forma eficiente e eficaz. Para o gerenciamento do projeto, o guia divide os processos de gerenciamento por grupos para atingir os objetivos pretendidos. Os grupos de processos são independentes das fases do projeto, estão definidos em: grupo de processos de iniciação, grupo de processos de planejamento, grupos de processo de execução, grupo de processos de monitoramento e controle e grupo de processos de encerramento.

Quanto ao grupo de processos de execução, o PMI (2017) afirma que “os grupos de processo de execução são realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto”. Além dos grupos de processos, o PMI categoriza os processos por áreas de conhecimento, que são áreas definidas por seus requisitos de conhecimento e descritas em termos dos processos que as compõem. As dez áreas de conhecimento descritas no PMBOK tratam do gerenciamento: (i) da integração do projeto; (ii) do escopo do projeto; (iii) do cronograma do projeto; (iv) dos custos do projeto; (v) da qualidade do projeto; (vi) dos recursos do projeto; (vii) das comunicações do projeto; (viii) dos riscos do projeto; (ix) das aquisições do projeto; e, (x) das partes interessadas do projeto.

De acordo com o fluxo de processos de execução do PMBOK *Guide* 6ª edição, elaborado por Vargas (2017), como mostra a Figura 1, das dez áreas de conhecimento existentes, sete perpassam os processos de execução, sendo elas: recursos, qualidade, integração, partes interessadas, comunicações, aquisições e riscos.

Figura 1. Fluxo de Processos de Execução do PMBOK *Guide* 6ª edição.



Fonte: Vargas (2017).

Para os processos de execução, a área de gerenciamento de recursos do projeto envolve a aquisição de recursos necessários para a implementação do projeto, o desenvolvimento da equipe que irá atuar nas atividades programadas e o gerenciamento da equipe para adequada alocação dos membros de acordo com as atividades desempenhadas (Vargas, 2017).

Quanto à área de gerenciamento da qualidade do projeto, envolve o controle dos requisitos de qualidade estabelecidos e entrega do objeto conforme plano de trabalho aprovado. Quanto à área de gerenciamento da integração do projeto, envolve a coordenação e orientação da execução das atividades programadas. Quanto à área de gerenciamento das partes interessadas do projeto, inclui o engajamento e cooperação das partes envolvidas na execução do plano. Quanto à área de gerenciamento das comunicações do projeto, incluem os

procedimentos para assegurar que as informações sejam tempestivas, compartilhadas, arquivadas e recuperadas de forma adequada durante a execução do projeto. Quanto à área de gerenciamento das aquisições do projeto, incluem os procedimentos necessários para comprar e adquirir produtos e serviços para execução do objeto proposto.

Por fim, quanto à área de gerenciamento de riscos do projeto, incluem os procedimentos para identificação, condução e resposta aos riscos detectados na execução do projeto. De acordo com Grimsey e Lewis (2002), ao citar uma experiência na Escócia, a identificação e gerenciamento dos riscos é vital para o sucesso do acordo, porém, é um procedimento complexo, pois envolve inúmeros fatores que podem limitar a qualquer tempo a execução desse acordo, haja vista que o risco pode inclusive ter origem na concepção do projeto, desta forma, podendo comprometer a sua eficiência e eficácia.

No que diz respeito à execução de projetos públicos, conforme TCU (2016), a fase de execução é aquela em que ocorrem todas as atividades programadas no plano de trabalho aprovado, é o desenvolvimento das ações para que o objeto do convênio seja concretizado. O instrumento deverá ser executado em estrita observância às cláusulas avençadas e às normas pertinentes.

Para Silva Neto (2018) a etapa de execução é aquela em que o convênio firmado começa a impactar seu meio social e gerar os benefícios por ele propostos em seu objeto. O êxito nessa fase do convênio depende essencialmente de três fatores: seguir à risca o planejamento do convênio estabelecido no plano de trabalho aprovado, as normas de administração orçamentária e financeira da administração pública federal, e registrar corretamente todos os atos relativos à execução do convênio no sistema eletrônico.

Para execução dos projetos decorrentes da celebração de convênio público, existem requisitos obrigatórios estabelecidos pela legislação básica no âmbito federal, a seguir serão tratados os principais normativos aplicados.

2.2 Legislação básica

A legislação de convênios é extensa e sofreu várias alterações ao longo dos anos. Desde a Lei nº 8.666/93, que deu a base legal dos convênios administrativos, até a Portaria Interministerial nº424/16, normativo mais recente aplicado, foram inúmeras as ferramentas elaboradas a fim de abarcar toda complexidade do convênio e da relação entre os partícipes.

A Lei nº 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, apesar de não conceituar convênio, difere-o de contrato e determina a

obrigatoriedade de sua aplicação, no que couber, aos instrumentos de convênios, conforme art. 116. O convênio tem como característica marcante o objetivo comum, não existindo entre os partícipes interesses contrapostos, como há no contrato.

Em relação às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Lei nº 8.958/94 dispõe sobre as relações entre as IFES e as fundações de apoio, estabelecendo no art. 1º que

as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e as demais Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) poderão celebrar convênios e contratos por prazo determinado, com fundações constituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos (Brasil, 1994).

Além disso, quanto às normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. O Decreto nº 6.170/07 criou o Sistema de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (SICONV), sistema que foi substituído pela Plataforma +Brasil, de modo que, a celebração, a execução e a prestação de contas de convênio sejam registradas, com acesso ao público, via internet.

Para execução do disposto no Decreto no 6.170/07, a Portaria Interministerial nº 507/11 disciplinou os convênios em que há repasse de recursos federais, enfatizando a obrigatoriedade da utilização do sistema eletrônico para os atos e os procedimentos relativos à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e informações acerca de tomada de contas especial dos convênios e termos de parceria (Brasil, 2011).

Por fim, a Portaria Interministerial nº 424/16, estabelece normas para execução do instituído no Decreto nº 6.170/07 e revoga a Portaria Interministerial nº 507/11. Esta portaria traz diversas inovações por meio da adoção de medidas que objetivam aprimorar a gestão orçamentária e financeira dos recursos operacionalizados por meio de transferências voluntárias da União, buscando aperfeiçoar o processo de acompanhamento e fiscalização e possibilitando a simplificação do processo de prestação de contas dos convênios e contratos de repasse por meio do estabelecimento de prestação de contas física e financeira continuada durante a execução.

3. Procedimentos Metodológicos

O propósito do estudo é o de analisar a execução de projetos públicos formalizados como convênios no ambiente da Plataforma +Brasil, para isso, quanto à tipologia, a pesquisa

pode ser classificada como qualitativa. Conforme Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e compreender o sentido que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo (Pereira, Shitsuka, Parreira, & Shitsuka, 2018).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada do tipo exploratória e descritiva, pois visa à descrição das características de determinado grupo ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2019).

No que diz respeito aos procedimentos, está classificada como bibliográfica e documental, pois a fundamentação teórica foi realizada por meio da legislação, cartilhas e estudos aplicáveis ao objeto de estudo, e em arquivos disponíveis no sistema eletrônico de modo a contextualizar o tema em questão e compreender sua natureza jurídico-administrativa no âmbito do Poder Executivo Federal.

Quanto à delimitação da pesquisa, essa se restringiu aos convênios formalizados entre uma Instituição de Ensino Superior do Nordeste e sua fundação de apoio, no período de 2013 (implementação na universidade) a 2018, no ambiente da Plataforma +Brasil. No total são 26 (vinte e seis) convênios registrados na Plataforma +Brasil, dos quais 06 (seis) foram cancelados ou anulados, portanto, não chegaram a ser executados. Além disso, 17 (dezessete) estão concluídos, tiveram a prestação de contas registrada no sistema, e três (03) estão em fase de execução. Dos que se encontram na fase de execução, 01 (um) tinha previsão de término antes de 2018, porém recebeu um aditivo de valor e, conseqüentemente, teve o prazo de vigência prorrogado, com previsão de conclusão em 2020. Tendo em vista a importância das informações contidas neste convênio para análise dos dados, ele foi o único da fase de execução a ser considerado já que os restantes (02) ainda se encontram em fase inicial de execução. Portanto, os convênios analisados no estudo foram os dezessete (17) concluídos e um (01) que ainda se encontra em fase de execução, totalizando dezoito (18) convênios.

3.1 Variáveis consideradas

Para Fachin (2012), a variável é um aspecto ou dimensão de um fenômeno. Elas podem ser classificadas quanto ao gênero, à espécie e às categorias.

Quanto ao gênero, as variáveis consideradas são classificadas como descontínuas, pois há ausência de graduação numérica e sua espécie não obedece a uma ordem sequencial natural de continuidade. Quanto às categorias, as variáveis consideradas são classificadas

como qualitativas, pois relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. Quanto à espécie das variáveis, as variáveis consideradas são classificadas como independentes e dependentes. A variável independente "é aquela que se constitui a causa ou o produto ou, ainda, o fator contribuinte de outra variável. Ela influencia, determina ou afeta a denominação de variável dependente" (Fachin, 2012. p. 76).

As variáveis consideradas são descritas a seguir: a) Tempo – essa variável indica se houve necessidade readequação física e financeira do projeto; b) Termos aditivos – verificação da natureza dos termos aditivos efetuados; c) Ajustes no plano de trabalho – verificação dos ajustes de plano de trabalho realizados nos projetos; d) Utilização dos rendimentos de aplicação – verificação se houve utilização de rendimento de aplicação dos recursos financeiros do convênio; e) Cumprimento das metas – Verificação do cumprimento das metas estabelecidas nos convênios.

Ressalta-se que o "cumprimento das metas", por ser o resultado final almejado, deve ser considerado como variável dependente, uma vez que sua realização depende da realização eficiente das demais variáveis, consideradas como independentes.

3.2 Análise e interpretação dos dados

Para análise das informações, adota-se a análise textual discursiva, pois, de acordo com as variáveis estabelecidas, buscou identificar os fatores que aceleram ou dificultam a execução dos convênios e compreender sua relação com o cumprimento das metas estabelecidas.

A análise textual discursiva, conforme Galiuzzi e Moraes (2006), é uma forma de abordagem de análise de dados que percorre entre duas das mais conhecidas formas de análise na pesquisa qualitativa - a análise de conteúdo e a análise de discurso. "Existem inúmeras abordagens entre estes dois pólos, que se apoiam de um lado na interpretação do significado atribuído pelo autor e de outro nas condições de produção de um determinado texto" (Galiuzzi & Moraes, 2006 p. 118).

Além disso, a pesquisa tem por base a Estatística Descritiva que, de acordo com Kazmier (1982), a análise descritiva de dados pode ocorrer por meio de duas formas de medidas: Medidas de Tendência Central e Medidas de Variabilidade. As medidas de tendência central "são úteis por identificarem um valor "típico" em um grupo de valores". E as medidas de variabilidade "dizem respeito à descrição de um grupo em termos da variabilidade existente entre os itens incluídos dentro do grupo" (Karmier, 1982, p. 45).

Considerando que o enfoque dado pelo estudo à análise dos dados é o de descrição desses, a partir da verificação das variáveis consideradas, pode-se dizer que, dentro do campo da estatística descritiva, a descrição dos dados é realizada por meio da definição de medidas de variabilidade.

4. Resultados: Análise e Discussão

Os resultados obtidos são descritos a seguir, com ênfase em analisar o perfil dos convênios conforme as variáveis adotadas, o alinhamento dos processos de execução quanto ao descrito no PMBOK (2017) e o cumprimento das metas estabelecidas.

4.1 Análise do perfil dos convênios

Para caracterizar o perfil dos convênios, foram utilizadas as seguintes variáveis independentes: tempo, termos aditivos, ajustes de plano de trabalho e utilização de rendimento de aplicação.

4.1.1 Tempo

Todo projeto tem um tempo determinado para início e conclusão, um dos fatores de eficiência na execução de convênios é o cumprimento do cronograma físico. Logo, os atrasos no início da vigência do convênio e na liberação dos recursos são fatores que impactam negativamente na execução dos convênios. A Tabela 1 apresenta o tempo decorrido entre a data da proposta e a data de início da vigência do convênio.

Tabela 1. Tempo decorrido entre proposta e vigência do convênio.

Tempo (meses)	Frequência	Percentual (%)
0 a 2	8	44,44
>2 a 4	5	27,77
>4 a 6	3	16,66
>6	2	11,11

Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 1, o tempo decorrido entre a data da proposta e a data de início da vigência em 44,44% dos convênios variou entre 0 a 2 meses, em seguida, 27,77% obteve variação entre >2 a 4 meses, 16,66% a variação foi entre >4 a 6 meses e 11,11% foi maior que 6 meses.

Assim, verifica-se que a maioria dos convênios (72,21%) começaram com uma diferença de até 4 meses entre a data da proposta e data efetiva do início do convênio.

O tempo decorrido entre a data de início da vigência e a data da liberação da 1ª parcela dos recursos financeiros está disposto na Tabela 2.

Tabela 2. Tempo decorrido entre a data de início da vigência e a da liberação da 1ª parcela.

Tempo (meses)	Frequência	Percentual (%)
0 a 2	12	66,66
>2 a 4	4	22,22
>4 a 6	1	5,55
>6	1	5,55

Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 2, o tempo decorrido entre a data de início da vigência e a data de liberação da 1ª parcela dos recursos financeiros em 66,66% dos convênios variou entre 0 a 2 meses, em seguida, 22,22% variou entre >2 a 4 meses, 5,55% a variação foi entre >4 a 6 meses e 5,55% foi maior que 6 meses.

Em princípio a não efetivação dos repasses por parte do órgão de origem pode ser considerado um fator decisivo para o não cumprimento do objeto de um projeto, haja vista que sem a efetivação do repasse financeiro a execução do projeto fica comprometida.

Quanto ao alinhamento dos processos de execução ao descrito no PMBOK (2017), conforme a variável tempo, pode-se constatar que a aquisição de recursos necessários para a implementação do projeto, na maioria dos convênios, recebeu a primeira parcela dos recursos destinados a execução do objeto dentro da normalidade (0 a 2 meses).

4.1.2. Termos aditivos

O termo aditivo é um documento utilizado para alterar, corrigir ou indicar o acréscimo de informações a um instrumento predefinido. A análise dessa variável, quanto a finalidade de prorrogação de prazo, indica quantos aditamentos foram realizados e sua influência no

planejamento da execução. A Tabela 3 demonstra quantos aditivos com a finalidade de prorrogação de vigência foram efetuados nos convênios analisados.

Tabela 3. Termos aditivos com finalidade de prorrogação de vigência.

Tempo (meses)	Frequência	Percentual (%)
0	3	16,66
Até 2	9	50,00
Até 4	5	27,77

Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 3, observar-se que 50% dos convênios efetuaram até dois termos aditivos e 27,77% efetuaram até 4 termos aditivos.

Quanto ao alinhamento dos processos de execução ao descrito no PMBOK (2017), conforme a variável termo aditivo, os resultados indicam que os termos aditivos de prorrogação de vigência podem advir dos atrasos constatados nos cronogramas físicos e nos cronogramas de desembolso dos projetos, afetando a coordenação e orientação da execução das atividades programadas, necessitando de maior engajamento e cooperação das partes envolvidas na execução do plano.

4.1.3. Ajustes de plano de trabalho

Todo projeto sofre mudanças ao longo da sua execução, as mudanças são fatores que não foram previstos e, portanto, não foram considerados no planejamento do projeto. Os ajustes de plano de trabalho são mudanças realizadas no projeto visando ao atendimento dos objetivos propostos. Eles podem ter como objeto a retificação, a readequação, a alteração e o remanejamento de itens do plano de trabalho.

Conforme PMBOK (2017) implementar resposta aos riscos do projeto minimizam as ameaças individuais e maximizam as oportunidades do projeto. Esta variável sinaliza que quanto maior o número de ajustes, maiores as ocorrências de eventos não previstos no planejamento do projeto.

Para Moutinho e Júnior (2017) é fundamental que o monitoramento e controle seja realizado durante todo o processo de execução, garantindo, assim, o permanente acompanhamento dos efetivos e potenciais desvios quando confrontados com as ações planejadas.

Vale ressaltar, que os aditivos de prorrogação de prazo geram ajustes de plano de trabalho, tendo em vista a necessidade de adequação do projeto ao novo cronograma. Logo, quanto mais aditivos de prazo, mais ajustes de adequação de cronograma físico e de desembolso serão efetuados, corroborando a afirmação de Grimsey e Lewis (2002) de que a experiência internacional demonstra que os riscos não identificados desde a concepção do projeto impactam na sua eficiência e eficácia. A Tabela 4 demonstra o número de ajustes efetuados por projeto, bem como o objeto do ajuste.

Tabela 4. Ajustes de Plano de Trabalho.

Projeto (P)	Nº de ajustes	Objeto
P1	1	Remanejamento (1)
P2	6	Remanejamento (5); Retificação no código de natureza de despesa (1);
P3	17	Remanejamento (11); Retificação de código de natureza de despesa (5); Adequação de cronograma físico e de desembolso (1);
P4	1	Remanejamento (1)
P5	11	Remanejamento (7); Adequação de cronograma físico e de desembolso (4).
P6	5	Remanejamento (5)
P7	8	Remanejamento (5); Adequação de cronograma físico e de desembolso (3).
P8	10	Remanejamento (3); Adequação de cronograma físico e de desembolso (7)
P9	8	Remanejamento (8)
P10	5	Remanejamento (5)
P11	1	Remanejamento (1)
P12	1	Remanejamento (1)
P13	1	Remanejamento (1)
P14	12	Remanejamento (11), Adequação de cronograma físico e de desembolso (1)
P15	7	Remanejamento (4); Adequação de cronograma físico e de desembolso (3)
P16	4	Remanejamento (4)
P17	9	Remanejamento (9)
P18	7	Remanejamento (1)

Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme informações constantes na Tabela 4, a maioria dos ajustes de plano de trabalho efetuada teve como objeto o remanejamento de itens, o remanejamento é utilizado para atualizações de preços e/ou ajustes de quantidade, tendo em vista defasagem de preços e a novas programações de quantidade. Além disso, é utilizado para inclusão e exclusão de itens

para adequação do projeto às necessidades não previstas. No total foram 83 ajustes efetuados para remanejamento.

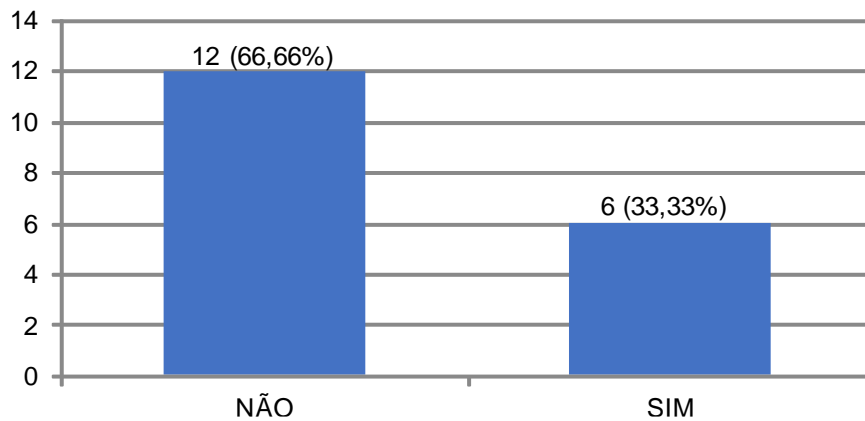
Para Silva Neto (2018), a execução física e a execução financeira devem estar em sintonia a fim de que o controle, eficiência e eficácia na execução dos convênios sejam adequados, e conseqüentemente, a gestão dos recursos transferidos.

Quanto ao alinhamento dos processos de execução ao descrito no PMBOK (2017), conforme a variável ajuste de plano de trabalho, os dados sinalizam que é frequente a readequação de cronograma físico e de desembolso para atendimento ao objeto do convênio, foram 19 efetuados com essa finalidade. Essas readequações afetam o gerenciamento das aquisições do projeto, ou seja, os procedimentos necessários para comprar e adquirir produtos e serviços para execução do objeto proposto, demonstrando que há um descompasso entre a execução financeira e execução física.

4.1.4. Utilização dos rendimentos de aplicação

Por determinação da legislação os recursos dos convênios ficam aplicados em caderneta de poupança se sua previsão de uso for igual ou superior a um mês, os rendimentos de aplicação financeira podem ser utilizados para aplicação no objeto do convênio desde que sujeitos às mesmas condições de prestação de contas dos recursos transferidos. Com a nova legislação em vigor, Portaria n° 424/16, não é mais possível a utilização de rendimento de aplicação para ampliação de metas dos convênios, somente para reforço de item devido a defasagem de preço. Esta variável sinaliza a necessidade de reforço de item por insuficiência de recursos (Figura 2).

Figura 2. Utilização dos rendimentos de aplicação dos recursos financeiros do convênio.



Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

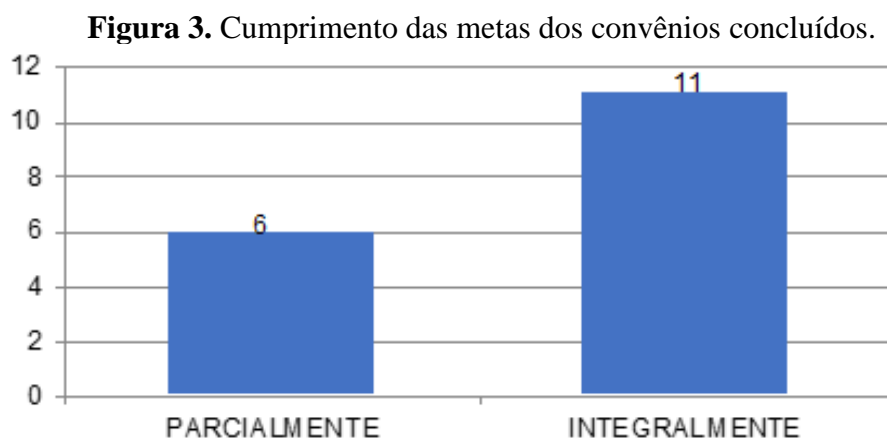
Conforme dados apresentados na Figura 2, 66,66% dos convênios não utilizaram rendimento de aplicação. Enquanto 33,33% fizeram uso de rendimento de aplicação.

Quanto ao alinhamento dos processos de execução ao descrito no PMBOK (2017), conforme a variável rendimento de aplicação, foi observado que as utilizações dos rendimentos de aplicação tiveram como objetivo o pagamento de folha de pessoal ou bolsa de pesquisa por insuficiência de recursos financeiros, como resposta aos riscos detectados na execução do projeto (insuficiência de recursos), por atraso na liberação dos recursos, ou seja, não cumprimento do cronograma de desembolso.

Um estudo realizado por Pinto (2016) sobre o Project Management Office (PMO) no desenvolvimento dos projetos das IFES demonstrou que o fator financeiro apresenta um risco significativo na execução dos projetos. Dessa forma, controle, monitoramento e a confecção de um plano de contingência é de grande importância para minimizar os efeitos provocados sob os projetos.

4.2 Análise do cumprimento das metas

Para analisar o cumprimento das metas, variável dependente, é necessário que o convênio tenha sido concluído e que tenha realizado prestação de contas. Dos 18 (dezoitos) convênios analisados, 1 (um) está em execução e 17 (dezesete) estão concluídos. Portanto, para essa análise, foram considerados apenas os concluídos. A Figura 3 demonstra o cumprimento das metas dos convênios concluídos.



Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme dados apresentados na Figura 3, 64,70% desses convênios cumpriram as metas integralmente e 35,29% cumpriram parcialmente. Esta variável sinaliza a realização do objeto do convênio.

Em pesquisa realizada num estado da região Nordeste, Lima et al. (2017) afirma que a ausência de uma ferramenta de monitoramento e controle de recursos acarretam perdas financeiras e sociais de difícil reparação. Nos exercícios de 2015 e 2016, este estado devolveu aos órgãos de origem um volume considerável de recursos de transferências voluntárias não executadas, ou saldos de execução parcial relativos a convênios e contratos de repasse registrados no sistema eletrônico.

A Tabela 5 evidencia a influência da variável tempo nos convênios que apresentaram cumprimento parcial de metas.

Tabela 5. Análise da variável tempo nos convênios com cumprimento parcial de metas.

Projeto (P)	Tempo entre a proposta e início da vigência (meses)	Tempo entre início da vigência e liberação da 1ª parcela (meses)
P1	2,4	3,47
P2	5,87	1,9
P3	3,33	0,17
P4	2,67	0,03
P5	4,7	0,3
P6	0,8	12,7

Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 5, nos convênios que apresentaram cumprimento parcial de metas, o tempo decorrido entre a data da proposta e a data do início

da vigência variou entre >2 a <6 meses. Em seguida, o tempo decorrido entre a data de início da vigência e a data de liberação da 1ª parcela dos recursos financeiros variou entre >0 a <13 meses. Esta análise indica que os convênios em questão apresentaram atraso significativo no início da vigência e/ou atraso significativos na liberação da primeira parcela dos recursos.

Tabela 6. Análise da variável termo aditivo com cumprimento parcial de metas.

Projeto (P)	Nº de TA de prorrogação de prazo
P1	2
P2	1
P3	0
P4	2
P5	4
P6	1

Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 6, nos 6 (seis) projetos que apresentaram cumprimento parcial de metas, 5 (cinco) efetuaram termo aditivo com a finalidade de prorrogação de prazo. Esta análise indica que a maior parte dos convênios em questão apresentou atraso no cronograma de execução e/ou atraso no cronograma de desembolso.

Um estudo realizado por Moutinho e Júnior (2017) relativo à aderência de gestão de projetos e o SICONV em um município do Rio de Janeiro demonstrou que, na fase de execução, o modelo de gestão do sistema dava mais ênfase às áreas de integração, escopo e custo. A gestão de riscos foi a área que se fez mais ausente nos resultados encontrados, não fazendo alusão a técnicas de monitoramento, conforme amplamente preconizado pelo PMI. Atualmente, a Plataforma +Brasil segue, no geral, a mesma interface que o SICONV para monitoramento e controle, indicando que a incidência do Termo Aditivo pode estar relacionada a gestão inadequada dos riscos dos projetos.

A Tabela 7 evidencia a influência da variável ajuste de plano de trabalho com a finalidade de remanejamento de itens nos convênios que apresentaram cumprimento parcial de metas.

Tabela 7. Número de remanejamentos nos convênios com cumprimento parcial de metas.

Projeto (P)	Nº remanejamentos
1	1
2	1
3	5
4	5
5	11
6	5

Fonte: Autores, a partir da Plataforma +Brasil (2013-2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 7, nos convênios que apresentaram cumprimento parcial de metas, 2 (dois) efetuaram 1 (um) ajuste de plano de trabalho com a finalidade de remanejamento de itens, 3 (três) efetuaram 5 (cinco) ajustes com essa finalidade e 1 (um) efetuou 11 (onze) ajustes com essa finalidade. Esta análise indica quantas vezes o plano de trabalho sofreu ajustes para se adequar às necessidades do projeto buscando o atendimento do objeto, indicando desconformidade entre execução financeira e execução física nos projetos em tela.

Quanto à utilização de rendimento de aplicação, apenas 1 (um) convênio fez uso de rendimento de aplicação e declarou que problemas técnicos no sistema inviabilizaram a liberação de recursos do convênio.

Um estudo realizado por Silva Neto (2018) a respeito das transferências voluntárias da União em tempos de crise demonstrou que no ano de 2015 as principais Instituições de Ensino Superior do Nordeste sofreram queda de repasse dos recursos financeiros da União, apresentando uma melhora entre os anos de 2016 e 2017.

Observa-se que 17,64% dos projetos que apresentaram cumprimento parcial do objeto tiveram supressão de repasse financeiro por parte do órgão repassador, sendo em princípio, um fator que explica a condição de não cumprimento pleno do objeto.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a execução de projetos públicos formalizados como convênios no ambiente da Plataforma +Brasil. Tem-se como atendido esse objetivo, uma vez que se identificaram os perfis dos convênios executados, conforme variáveis consideradas, e verificou-se o cumprimento das metas dos convênios concluídos, bem como, sua relação com essas variáveis.

Observou-se que, com relação a variável tempo, 72,21% dos convênios levam até quatro meses da fase de proposição à fase de celebração. Além disso, 66,66% dos convênios levam até dois meses da fase de celebração para a fase de execução.

Os trâmites entre as instituições envolvidas para formalização do convênio e liberação dos recursos é um dos principais fatores que afetam a execução dos projetos. Os atrasos nos cronogramas de execução e de desembolso geram constantes necessidades de readequação do projeto.

Observou-se que, com relação a variável termo aditivo, a maioria dos convênios efetuou termo aditivo de prorrogação de prazo devido ao não cumprimento do cronograma de execução. O não cumprimento do cronograma físico pode advir tanto do atraso do início da vigência, do atraso da liberação dos recursos dos convênios, como também da própria má gestão da execução do convênio.

Além disso, conforme dados apresentados, observou-se que, com relação a variável ajuste de plano de trabalho, os inúmeros ajustes efetuados tiveram como objeto o remanejamento de itens tendo em vista defasagem de preços e adequação do projeto às necessidades não previstas, bem como, a readequação de cronograma físico e de desembolso para atendimento ao objeto do convênio. Com essa análise, pode-se inferir que existe uma incompatibilidade entre o projeto aprovado, no momento da captação dos recursos junto aos órgãos repassadores dos recursos financeiros, e projeto executado, por meio do instrumento de convênio. O lapso temporal entre a captação dos recursos e execução do projeto deixa claro que o projeto precisa ser ajustado ao contexto atual.

Por fim, com relação a variável rendimento de aplicação, observou-se que as utilizações aconteceram por insuficiência de recursos financeiros para atendimento de casos emergenciais.

Conforme análise dos convênios concluídos que cumpriram parcialmente as metas, verificou-se que eles apresentaram atraso significativo no início da vigência e/ou atraso significativos na liberação da primeira parcela dos recursos, ou seja, que a tramitação para formalização dos convênios e liberação dos recursos, afetou negativamente a execução dos mesmos.

As informações apresentadas nesta pesquisa indicam inconsistências que podem ser advindas de aspectos para a formalização do convênio no sistema, em especial, as relativas aos acontecimentos que antecedem a fase de celebração e aos instrumentos de planejamento daquilo que se almeja executar, que não foi objeto central de observação desta pesquisa.

Dessa forma, como contribuição às futuras pesquisas, recomenda-se a realização deste estudo em outras instituições para efeitos de comparação, bem como que sejam analisadas as variáveis que podem ter contribuído para as incongruências na execução dos projetos, se o desconhecimento da tramitação do processo administrativo para formalização do convênio; se a má instrução documental do processo administrativo; se a desinformação acerca da legislação dos convênios gera retrabalho e empecilhos à celeridade da tramitação.

Referências

Bezerra Filho, J. E. (2012). *Orçamento Aplicado ao Setor Público: Abordagem Simples e Objetiva*. São Paulo: Atlas.

Brasil. (1988). Portal da Legislação Governo Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

Brasil. (1993). Portal da Legislação Governo Federal. *Lei nº 8.666/1993*. Recuperado de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Brasil. (1994). Portal da Legislação Governo Federal. *Lei nº 8.958/1994*. Recuperado de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Brasil. (2007). Portal da Legislação Governo Federal. *Decreto 6.170/2007*. Recuperado de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao>.

Brasil. (2011). Portal de convênios do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Portaria Interministerial nº 507/2011*. Recuperado de <http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias>.

Brasil. (2016). Portal de convênios do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Portaria Interministerial nº 424/2016*. Recuperado de <http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias>.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.

Fachin, O. (2012). *Fundamentos da metodologia*. (5a ed.) São Paulo: Saraiva.

Galiazzi, M. & Moraes, R. (2006). Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. *Ciência e Educação*. 12(1), 117-128.

Gil. A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. (7a ed.) São Paulo: Atlas.

Kazmier, L. J. (1982). *Estatística Aplicada à Economia e Administração*. São Paulo: Pearson Makron Books. (Coleção Schaum).

Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 20, 107-118.

Kohama, H. (2010). *Contabilidade pública teoria e prática*. (11a ed.) São Paulo: Atlas.

Liberalquino, J. O. (2012). *Ciclo da Gestão Pública: Planos Plurianuais, Orçamento e Execução Orçamentária*. In Ribeiro Filho, J. F., Machado, N., Holanda, V. B. de. et al. (Org.). *Gestão Pública Baseada em Resultados no Setor Público: Uma abordagem Didática para Implementação em Prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais* (105-126). São Paulo: Atlas.

Jomo, K. S., Chowdhury, A., Sharma, K., & Platz, D. (2016). Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? Department of Economic & Social Affairs, United Nations, *Working Paper 148*. Recuperado de https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf.

Lima, F., Cirqueira, J., Pinto V. & Souza, W. (2017). Gerenciamento de Projetos: um modelo de monitoramento e controle de projetos públicos executados com recursos de transferências voluntárias. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 8(1), 102-117.

Silva Neto, M. M. (2018). *Transferências voluntárias da União em tempos de crise: o caso da universidade estadual da Paraíba*. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade

Federal da Paraíba. João Pessoa. Recuperado de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12627>.

Oliveira, M. (2011). *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. (5a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Pereira, J. (2012). *Manual de gestão pública contemporânea*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.

Pereira, A.S., Shitsuka, D.M., Parreira, F. J. & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Recuperado de https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1.

Pinto, F. O (2016). Project Management Office (PMO) no desenvolvimento de projetos das Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista de Educação, Política e Debate*, 5(1), 124-139.

Pmi. (2017). *Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos (Guia PMBOK)*. 6. ed. Newtown Square.

Pongsiri, N. (2002). Regulation and public-private partnerships, *International Journal of Public Sector Management*, 15(6), 487-495. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550210439634/full/html>.

Tcu. (2016). Tribunal de Contas da União. *Convênios e outros repasses*. 6. ed. Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo. Recuperado de http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/_Conv%C3%AAnios_e_outros_repasses_6%C2%AA_edi%C3%A7%C3%A3o.pdf.

Vargas, R. (2018). *Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos*. (9a ed.) São Paulo: Brasport.

Vargas, R. (2017). *Fluxo de Processos do PMBOK® Guide*. (6a ed.) Recuperado de <http://rvarg.as/pmbok6>.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Michelle Lima Celestino – 30%

Talita Roberta Vasconcelos da Silva – 30%

Robson Bento Santos – 20%

Alessandra Carla Ceolin – 20%