



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**O alinhamento entre a Gestão de Projetos e Transferências voluntárias: evidências a partir de quatro municípios do CISAN II**

**Ucleriston Dos Santos Menezes, Kleverton Melo De Carvalho, Rosângela Sarmiento Silva ,  
Adrielly Dos Santos Silva, Abimael Magno Do Ouro Filho**

**[ARTIGO] GT 1 Transparência, Accountability e Participação**

# **O alinhamento entre a Gestão de Projetos e Transferências voluntárias: evidências a partir de quatro municípios do CISAN II**

## **Resumo:**

Este estudo teve como objetivo investigar como as etapas da gestão de projetos dialogam com os processos de transferências voluntárias nos municípios de Heliópolis, Fátima, Paripiranga e Sítio do Quinto, integrantes no Consórcio Intermunicipal do Semiárido do Nordeste II da Bahia (CISAN). Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores da área de projetos nos municípios pesquisados. Os resultados indicaram que os processos e ferramentas de transferências voluntárias do governo federal estão alinhados com a gestão de projetos, em todas as suas etapas. No entanto, a assimetria de informações fornecidas pelos municípios pode dificultar o acompanhamento legítimo por parte da sociedade, sendo necessário considerar as diferenças econômicas, sociais e políticas entre diferentes municípios na recepção de transferências voluntárias. Concluiu-se que a plataforma + Brasil possibilita a operacionalização, o monitoramento e controle em todas as etapas, permitindo o acompanhamento completo da gestão de projetos nas transferências voluntárias.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Transferências voluntárias. Plataforma + Brasil. Transparência. Accountability.

## **Introdução**

Este estudo investiga como as etapas da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento dialogam com os processos de transferências voluntárias nos municípios de Heliópolis, Fátima, Paripiranga e Sítio do Quinto, integrantes no Consórcio Intermunicipal do Semiárido do Nordeste II da Bahia (CISAN). A partir da remodelagem do pacto federativo, uma série de políticas públicas passou a ser implementadas pelos entes municipais (DALLAVERDE, 2016; KLEIN; GONÇALVES-DIAS; OLIVIERI, 2020). Para executá-las, tais entes passaram a contar com o recebimento de transferências de recursos do Fundo de Participação dos Municípios – FPM, do Governo Federal (KARRUZ; MACHADO MORAES, 2020), mas estes não têm se mostrado suficientes para prover políticas públicas de interesse local (KLEIN; GONÇALVES-DIAS; OLIVIERI, 2020).

As transferências voluntárias têm emergido como uma das principais vias de acesso a recursos por parte dos municípios para viabilizar investimentos locais (DALLAVERDE, 2016). Elas representam os repasses de recursos fazendários por meio da celebração de convênios ou contratos de repasses (OLIVEIRA DA LUZ; EUDES BEZERRA FILHO; SOARES MONTE-MOR, 2022). Tais recursos são alocados na aplicação dos investimentos como meio de reduzir as desigualdades regionais (MARQUES, 2021; PEREIRA *et al.*, 2020), efetivar direitos fundamentais e sociais previstos na Constituição Federal de 1988 (DALLAVERDE, 2016), bem como, combater as distorções verticais da federação, na tentativa de equalizar a prestação de serviços públicos (BAIÃO; CUNHA; SOUZA, 2017; MOUTINHO, 2016).

Os municípios podem ser beneficiados com os recursos em questão ao disporem de indicação específica na Lei de Diretrizes Orçamentária - LDO da União ou Orçamento Geral da União-OGU, contendo a indicação dos respectivos valores (MARCINIUK; BUGARIN; FERREIRA, 2020; MARQUES, 2021). O pleito pode ser feito por qualquer ente interessado, devendo, para tanto, elaborar proposta, plano de trabalho e projeto com todas as etapas para a execução do objeto pretendido, atendendo aos critérios legais estabelecidos (BIJOS, 2018; DALLAVERDE, 2016; MARQUES, 2021)

Os municípios escolhidos para este estudo receberam um considerável fluxo de recursos a título de transferências voluntárias no período de 01/2018 a 12/2021. No total foram celebrados R\$ 29.391.672,75 (Vinte e nove milhões, trezentos e noventa e um mil, seiscentos e sessenta e sete reais e setenta e cinco centavos), mas apenas 39,23% foram de fato liberados pela União e enviados aos municípios, representando um montante de R\$ 11.530.968, 13 (Onze milhões, quinhentos e trinta mil, novecentos e sessenta e oito reais e treze centavos)(BRASIL, 2022).

A plataforma +Brasil, anteriormente chamada de SICONV, é responsável por gerenciar as transferências voluntárias nos municípios, permitindo maior controle social e transparência em todas as etapas dos convênios, contratos de repasse e contratos (CELESTINO *et al.*, 2020; DALLAVERDE, 2016). No entanto, há uma assimetria nas informações fornecidas pelos municípios que captam e administram recursos de transferências voluntárias, pois muitos não detalham o fluxo completo dos processos em seus sites, dificultando o acompanhamento legítimo pela sociedade.

Nessa perspectiva, um dos caminhos viáveis para otimizar a gestão dos recursos recebidos pode ser o uso da gestão de projetos, visto que a condição essencial para promoção da transparência dos projetos públicos é a clareza do fluxo dos projetos em todo seu ciclo de vida, e não apenas na divulgação de informações financeiras (ANDRIANI; MICHALOSKI; OLIVEIRA, 2021). Diante disso, emerge a seguinte problemática: *“como as etapas da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento dialogam com os processos de transferências voluntárias nos municípios de Heliópolis, Fátima, Paripiranga e Sítio do Quinto, integrantes no consórcio intermunicipal do semiárido do Nordeste II da Bahia?”*

O assunto não é exatamente novo. De maneira ampla, Costa; Oliveira; Michaloski (2020) analisaram o nível de transparência dos projetos públicos e Kreutz; Lock (2020) e Kreutz; Santos (2016) estudaram se os mecanismos de transparência dos projetos públicos, são adequados para permitir a participação social. Especificamente sobre projetos e transferência

de recursos, Moutinho et al., (2013) pesquisaram o impacto das práticas de gestão de projetos nas transferências voluntárias de recursos municipais. Para abordar isso, a literatura se concentrou em como os projetos influenciam a coleta de recursos ou como a transparência nos projetos pode ser melhorada.

Apesar de os olhares mencionados, não se compreende ao certo como cada etapa da gestão está alinhada aos processos de transferências voluntárias. De maneira pioneira, este estudo pode contribuir, subsidiando informações aos órgãos de controle, para que estes fortaleçam os municípios no uso da gestão de projetos em suas captações. A carência de discussões teóricas e práticas a respeito da transparência das transferências voluntárias dos entes municipais recebedores é um fato (DALLAVERDE, 2016), lacuna que esta pesquisa pretende reduzir.

### **Transferências voluntárias no setor público: com a palavra, a Gestão de Projetos**

A descentralização promovida pela CF de 1988 transferiu aos estados e municípios a responsabilidade pela implementação e execução de políticas públicas (BRASIL, 1988). No entanto, o Brasil apresenta realidades regionais distintas e com capacidade de provimento limitada, favorecendo o aumento da disparidade social dos municípios (DALLAVERDE, 2016). Nesse sentido, as transferências voluntárias envolvem colaboração entre a União e os municípios (MOUTINHO; KNISS, 2017) com o papel de equalizar a distribuição de recursos como alternativa para reduzir o nível de desigualdade dos municípios brasileiros e possibilitar um padrão mínimo de vida (LIRA; MONTEIRO; FADUL, 2013; MARQUES, 2021).

As transferências voluntárias estão definidas na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, 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 destinados ao Sistema Único de Saúde” (BRASIL, 2000), por meio da celebração de convênios ou contratos de repasses (OLIVEIRA DA LUZ; EUDES BEZERRA FILHO; SOARES MONTE-MOR, 2022).

Os Convênios são pactuados diretamente entre as partes interessadas, enquanto o contrato de repasse necessita de uma instituição bancária interventora, geralmente a Caixa Econômica Federal (ALVARES; ALVARES; BRANCO, 2018; DALLAVERDE, 2016; PINHEIRO PANTOJA; RODRIGUES PEREIRA, 2018) tomando como base o Decreto Federal n.º 6.170, de julho 2007 e Portaria Interministerial n.º 424, de 30 de dezembro de 2016.

O Governo Federal por meio da Plataforma +Brasil realiza os processos de gestão das transferências voluntárias, cujo proponentes enviam plano de trabalho e documentos

obrigatórios (BIJOS, 2018; PINHEIRO PANTOJA; RODRIGUES PEREIRA, 2018). A plataforma proporcionou avanços em relação ao controle social e da transparência nas etapas do processual dos convênios e contratos, desde a apresentação das propostas até a prestação de contas. (CELESTINO *et al.*, 2020; DALLAVERDE, 2016).

Aqui se insere a discussão sobre o uso da gestão de projetos. Em observação à necessidade de melhorar a eficiência e eficácia na prestação do serviço público e viabilizar a implementação de políticas públicas, têm sido empregadas metodologias e estratégias de gestão advindas do setor privado, no contexto da chamada Nova Gestão Pública -NPG (MOUTINHO; RABECHINI JUNIOR, 2020). A aplicação da gestão de projetos pelos entes públicos segue essa tendência, visando o distanciamento do estigma burocrático, atrasos ou cumprimento de prazos e metas, desperdício de recursos públicos, otimização do tempo, redefinições de escopo e falhas na prestação de contas (ALVES; OLIVEIRA; GURGEL, 2021).

A literatura apresenta registros sobre a definição de gestão de projetos como conceito similar do gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos refere-se à aplicação de processos, métodos, habilidades, conhecimento e experiência para atingir objetivos específicos do projeto dentro das restrições dos critérios e parâmetros de aceitação do projeto (OLIVEIRA *et al.*, 2019), incluindo a determinação de prioridades, cronograma, recursos, esforço e custos, organograma e alocação de equipe, ferramentas de comunicação, avaliação de riscos, monitoramento e avaliação de processos (CARMINATTI; SANTOS, 2021). Para fins desta pesquisa, adota a gestão de projetos em sentido *latu* que envolvem todas as técnicas e ferramentas, inclusive o gerenciamento de projetos.

Entre as metodologias de gestão de projetos destaca-se o Guia PMBOK como a mais usada e aceita nos campos de atuação no setor público e privado, desenvolvido em 1996 pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição internacional voltada ao estudo e divulgação do conhecimento no campo de gerenciamento de projetos (ALVES; OLIVEIRA; GURGEL, 2021; CARMINATTI; SANTOS, 2021). O guia apresenta componentes-chave que se inter-relacionam durante o gerenciamento de um projeto para a conclusão bem sucedida: o ciclo de vida do projeto; as fases do projeto; revisão de fases; processos de gerenciamento de projetos; grupos de processos de gerenciamento de projetos; e área de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

Os processos são categorizados por áreas de conhecimento que envolve o gerenciamento da integração do projeto; do cronograma; dos custos; da qualidade; dos recursos; das comunicações; dos riscos; das aquisições; e do gerenciamento das partes interessadas no projeto (PMI, 2017). No âmbito do ciclo de vida do projeto fornece a estrutura básica para o

gerenciamento do projeto, do início à conclusão, em que os processos são agrupados: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento (PMI, 2017).

O processo de gestão de projetos é composto por cinco fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento. Na fase de iniciação, identifica-se o problema, público-alvo e documentos iniciais são elaborados. Na fase de planejamento, define-se o escopo, tempo, custos, qualidade, equipe, comunicações, riscos e aquisições. A execução é a fase de materialização do planejado, enquanto a fase de monitoramento/controle tem como objetivo acompanhar e controlar o projeto, tomando ações preventivas e corretivas. A fase de encerramento se dá após a entrega do projeto e auditoria interna ou externa, atendendo a todos os requisitos (ANDRADE, 2015; COSTA; OLIVEIRA; MICHALOSKI, 2020; PMI, 2017; VARGAS, 2018).

Dessa maneira, optou-se por analisar como os municípios de Heliópolis, Fátima, Paripiranga e Sítio do Quinto, no estado da Bahia, poderiam ampliar a transparência em cada etapa da gestão de processos de transferências voluntárias nos municípios e se estão alinhados com as recomendações para gestão de projetos.

### **Procedimentos Metodológicos**

Este estudo pode ser considerado descritivo e exploratório, por buscar compreender o fenômeno e construir significados a partir das particularidades do tema (CRESWELL; CRESWELL, 2021). De natureza qualitativa, analisou-se os municípios Heliópolis, Fátima, Paripiranga e Sítio do Quinto integrantes do Consórcio Intermunicipal do Semiárido do Nordeste II da Bahia. O Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II (CISAN) foi criado em 2013 e é composto por 19 municípios do Território Semiárido Nordeste II, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável nas áreas de infraestrutura, agricultura e meio-ambiente (CISAN, 2013). Os municípios representativos para o caso foram selecionados por apresentarem maior volume de liberação de recursos voluntários, somando juntos R\$11.530.968, 13 (Onze milhões, quinhentos e trinta mil, novecentos e sessenta e oito reais e treze centavos) (BRASIL, 2022).

Há um contexto peculiar - o consórcio se configura como um estudo de caso único, integrado e intrínseco, considerando a homogeneidade e a representatividade dos municípios escolhidos dentro dele. Aqui se examinou a natureza global do fenômeno investigado (Stake, 2000; Yin, 2016). Assim, não há a preocupação com generalizações, mas este estudo pode contribuir para o desenvolvimento de um arcabouço teórico mais amplo sobre os processos de gestão de projetos e seus reflexos sobre a transparência das transferências públicas voluntárias.

Elaborou-se um protocolo de estudo de caso para dar maior confiabilidade ao trabalho, tendo em vista que orienta o pesquisador na realização de todo o percurso de coleta de dados junto ao objeto de estudo, conforme prescreve Yin (2016). No âmbito do protocolo adotado, a fonte de evidência utilizada foram as entrevistas em profundidade com 4 (quatro) gestores do departamento de convênios que trabalham diretamente com a gestão de projetos públicos, captação de recursos por meio de transferências voluntárias.

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semiestruturado, com 17 (dezessete) perguntas, separadas por IV blocos relacionados às seguintes categorias de análise: 1) iniciação; 2) planejamento; 3) execução; 4) monitoramento e controle e 5) encerramento. As entrevistas foram aplicadas e gravadas por meio da ferramenta Google Meet, e tiveram duração média de aproximadamente 40 (quarenta) minutos cada. As transcrições ocorreram por meio da ferramenta *on-line transkriptor*, gerando 62 páginas. Posteriormente o texto foi corrigido, dando início a etapa de análise do conteúdo com o auxílio do software Atlas.ti®.

Com a finalidade de conceder maior credibilidade aos resultados das entrevistas, foram empregados alguns cuidados relativos aos atores e ao processo de entrevista: 1) conhecimento prévio dos atores para garantir sua representatividade; 2) esclarecimento das circunstâncias em que os dados foram obtidos e 3) verificação da qualidade dos dados logo após sua obtenção. Por fim, com o intuito de preservar o sigilo dos entrevistados e das informações disponibilizadas em suas respostas nesta pesquisa, adotou-se denominação para os municípios de Fátima, Heliópolis, Paripiranga e Sítio do Quinto de “M1”, “M2”, “M3” e “M4” respectivamente.

Como procedimento de análise de dados utilizado na pesquisa foi a análise de conteúdo, baseado na proposta de Bardin (2016). Assim, foi inicialmente feita uma pré-análise das entrevistas e documentos dos municípios pesquisados no intuito de sistematizar e preparar o cerne das ideias do texto a fim de operacionalizá-las. No segundo momento foi feita a categorização, identificação das unidades de registro e contexto para fins de determinar o sentido nos documentos e textos de análise. Esta fase contribuiu para riqueza da interpretação dos documentos e textos da pesquisa sobre a transparência voluntária a partir da gestão de projetos com base nas ferramentas de gerenciamento, facilitando as interpretações e inferências alicerçadas nos referenciais teóricos para finalizar com a análise do conteúdo propriamente dito a fim de atingir o objetivo perseguido (BARDIN, 2016)

As análises dos resultados foram elaboradas pautadas em cada categoria de análise, utilizando-se no debate os núcleos de sentido e unidades de significado utilizadas no estudo.

Para os subcapítulos, optou-se por construir figuras dos resultados emergidos, seguidas de falas representativas e do debate em si.

## **Resultados e discussões**

A presente pesquisa teve como objetivo investigar como as etapas da gestão de projetos - iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento - dialogam com os processos de transferências voluntárias nos municípios de Heliópolis, Fátima, Paripiranga e Sítio do Quinto, integrantes do Consórcio Intermunicipal do Semiárido do Nordeste II, na Bahia.

Nesta seção, apresentamos os resultados obtidos a partir das entrevistas em profundidade realizadas com gestores do departamento de convênios dos municípios selecionados, além da análise de documentos referentes aos projetos financiados com recursos voluntários. Os resultados são apresentados em relação a cada uma das etapas da gestão de projetos, buscando compreender as particularidades de cada município e como essas etapas se relacionam com os processos de transferências voluntárias.

### **Iniciação**

A primeira categoria referente a etapa da gestão de projetos é a iniciação que tem como propósito coletar os dados e informações para posterior materialização e resolução do problema proposto a ser resolvido (PMI, 2017; VARGAS, 2018). Esta fase foi delimitada em três núcleos de sentido: “levantamento”, “elaboração” e “relevância”.

O levantamento está relacionado à identificação das necessidades junto à comunidade. Constatou-se que as informações para elaboração dos projetos de interesse da sociedade ocorrem de maneira semelhante nos municípios pesquisados, tendo como base a unidade de significado “plano plurianual - PPA”. Nesse contexto, o gestor do município (M4) assevera que o levantamento das necessidades para elaboração dos projetos *“inicia geralmente via, acho que praticamente em 100% dos casos, através do PPA [...] através do PPA o prefeito, faz um diagnóstico de necessidades do município e nisso a gente vai buscando programas até fornecidos pelo governo federal para tentar (M4), também ratificado pelo gestor do município (M3) ao afirmar que “se faz um estudo do que a população está mais solicitando”*. Essa linha de entendimento desenvolvimento é corroborado por (GOMES GALINDO, 2021) quando discute o PPA como ferramenta de participação social na gestão pública municipal como meio de efetivação da democracia.

Para confecção do plano plurianual, é necessário coletar informações por meio das audiências públicas a respeito das necessidades dos interessados. Este ponto converge com a unidade de significado “reuniões”. Um dos gestores expressou que adotam como metodologia *“reuniões interdisciplinares, pra saber quais são as necessidades do município[...] hoje a gente tem um banco de dados das maiores necessidades”* (M1). Tais aferições fortalecem a ciência das demandas locais, para posterior elaboração dos planos de governo (GOMES GALINDO, 2021; NOVAES; SANTOS, 2014).

No núcleo de sentido “Elaboração” duas unidades de significado foram identificadas: “equipe multiprofissional” e “Plataforma + Brasil”. Os entrevistados mencionaram que a elaboração dos projetos é realizada por equipe multiprofissional. O gestor do município entrevistado (M3), foi enfático ao afirmar que *“essa fase de planejamento passa por muitas pessoas, desde um engenheiro, arquiteto, [...]”*. Vargas (2018) assevera que o trabalho em equipe colabora para o sucesso da organização com maior nível de eficiência em suas ações. Para isso, é indispensável que haja condições técnicas para execução dos processos administrativos com maior agilidade, o que tem sido possível por meio das ferramentas de tecnologias da informação, que foi possibilitada pela plataforma + Brasil (CELESTINO *et al.*, 2020; DALLAVERDE, 2016).

Diante disso, na unidade de significado “plataforma + Brasil”, todos externaram comentários, que podem ser sintetizados pelo que afirmou o município M (4): *“o sistema plataforma + Brasil tem um controle que eu acho que não tem como gestor se perder na gestão do convênio”*. Isso corrobora (CELESTINO *et al.*, 2020), quando afiança que a ‘Plataforma + Brasil’ propicia qualidade e eficiência nos serviços de gerenciamento dos convênios, pois ao substituir processos físicos por eletrônicos contribuiu para um avanço na desburocratização e modernização da prestação de serviços públicos. Este sistema do governo federal faz todo o gerenciamento dos projetos a título de convênios e contratos de repasses (Brasil, 2022). Fica claro que a ferramenta proporciona maior transparência e rapidez na condução dos projetos oriundos de transferências voluntárias.

Finalizando o núcleo de sentido “relevância”, duas unidades de significado foram extraídas, “reivindicações” e “questão social”. A identificação das partes interessadas e de seus anseios são de suma relevância, pois afetam positiva ou negativamente o projeto quando de sua elaboração (VARGAS, 2018). Assim, da unidade de significado “reivindicações” é possível verificar que as reclamações são a base da elaboração dos projetos, pois *“geralmente utiliza o PPA”* (M4) governo (GOMES GALINDO, 2021; NOVAES; SANTOS, 2014).

Por esse caminho, o município (M1) enfatiza que a relevância dos projetos tem como base as *“reivindicações dos moradores, a população vai atrás especialmente dos vereadores”*, externadas por diferentes atores interessados, como enfatizado por (GIACOMONI, 2019).

Quanto à unidade de significado “questão social”, as falas convergem para a priorização de demandas por obras de infraestrutura, saúde, assistência social e educação, entre outras: *“a gente tenta priorizar esses princípios básicos, como saúde, esgotamento sanitário, ação social e educação [...] nós temos um déficit enorme com questão de pavimentação urbana, esgotamento sanitário e por assim vai”* (M4). A etapa de iniciação envolve, portanto, a construção de planos orçamentários, que devem refletir as políticas públicas prioritárias do Governo (GIACOMONI, 2019; GOMES GALINDO, 2021).

## **Planejamento**

No que se refere ao planejamento, nos três núcleos de sentido: fases de planejamento, gerenciamento e custos/orçamento/cronograma. Para atender às demandas do município, faz-se indispensável que se tenha planejamento, sendo esta uma etapa crucial para as execuções (VARGAS, 2018). Diante disso, no núcleo de sentido “fases do planejamento” identificamos duas unidades de significado: “tipo projeto” e “trabalho em equipe”.

Quanto a “tipo de projetos” foi possível identificar que há uma seleção com base na relevância das prioridades, vislumbrando-se a relevância da plataforma + Brasil: *“no governo federal, praticamente tudo é feito pelo Siconv, que é uma plataforma completa. Isto é, uma proposta que a gente faz lá dentro da plataforma, lá tem um plano de trabalho de como será feito executado esse programa da transferência”* (M1). Isso confirma os benefícios da plataforma, por suas funcionalidades técnicas e transparência (CELESTINO *et al.*, 2020).

A unidade de significado “construção em equipe” decorre de falas como *“elaboramos nossas propostas através da equipe de gestão de convênios”* (M4) e *“nessa elaboração de proposta, principalmente no Siconv, todos convergem o trabalho para examinar as informações do município”* (M1). Assim, corroborando a importância da equipe para a condução dos projetos em sintonia com Vargas (2018), o gestor de convênios do município (M4) explana que *“quando se trata em obras, a equipe de engenharia vai acompanhar do início ao final da execução e com uma equipe de convênios, vai acompanhar, fazer a gestão do convênio junto à caixa”*.

Em relação ao núcleo de sentido “gerenciamento”, emergiu mais uma vez a importância da “Plataforma + Brasil”. Os entrevistados foram enfáticos ao afirmar que *“no SICONV tá tudo lá, desde o início do projeto até as alterações que foram feitas, aditivos de contrato. Tá tudo lá*

*dentro, tudo, tudo. Está todo centralizado” e “a gente monitora, a gente acompanha, a gente prepara a documentação administrativa, a gente dá auxílio ao prefeito” (M1). Deste modo, é evidente que a evolução tecnológica permite uma maior interação nos processos de trabalho e amplia o acesso à informação, o que favorece a participação da população. O Governo Federal tem investido na melhoria das plataformas digitais nos últimos anos, fortalecendo essa tendência (MESQUITA, 2019).*

No núcleo de sentido “custo/orçamento/cronogramas” encontramos duas unidades de significado: “plano de trabalho” e “planilha orçamentária”. A unidade de sentido “plano de trabalho” representa o mapa do projeto, corroborado pela fala do gestor do município (M3): *“você tem um plano de trabalho, detalhado, físico, cronograma, desembolsos também, e a partir dali você pode acompanhar todas as fases de execução [...]”. Percebemos que as unidades de sentido “Plano de Trabalho” e “Planilha orçamentária” devem ser tratadas de forma integradas para melhor visualização de suas funcionalidades, podendo ser corroborado pela do gestor do município (M1) quando afirmar que “o orçamento tá ligado ao plano de trabalho”, posteriormente confirmado pelo gestor do município (M3): “com o plano de trabalho vem o cronograma, a planilha de orçamento, cronograma de execução”, elementos essenciais para consecução de qualquer projeto. De fato, um projeto público deve estar sempre acompanhado de plano de trabalho, contendo planilha orçamentária com custos e despesas previstas para execução do projeto e, cronogramas (PMI, 2017; VARGAS, 2018).*

## **Execução**

A etapa de execução consiste na concretização do quanto planejado (VARGAS, 2018). Nesse sentido, três núcleos de sentido foram identificados nesta categoria: “formas de execução”, “mensuração” e “acompanhamento”.

No núcleo de sentido “forma de execução” identificamos duas unidades de significado: “plano de trabalho” e “nível de dificuldade”.

A execução é realizada conforme projeto básico, a qual tem como alicerce estruturante o tipo de projeto. Assim, tendo em vista a unidade de sentido “nível de dificuldade”, é possível extrair que os projetos são executados levando-se em consideração ao quanto estabelecido no plano, que estão voltados em sua maioria para as obras de infraestrutura. Diante disso, o gestor do município (M3), afirma que os projetos são executados e acompanhados *“de acordo com o nível de dificuldade de execução [...] a previsão inicial é que se faça de acordo com o nível da obra a ser executada”*, ou seja, a régua é a complexidade, no entanto, independente disso, todos os projetos apresentam no plano de trabalho os elementos essenciais de um projeto, pois são

essenciais para inserção no sistema da plataforma + Brasil (CELESTINO *et al.*, 2020; DALLAVERDE, 2016; PMI, 2017; VARGAS, 2018).

Quanto ao núcleo de sentido “mensuração” foi possível identificar duas unidades de significado, “relatório fotográfico” e “planilha de medição”. A equipe técnica realiza a mensuração por meio “*relatório fotográfico para acompanhamento do que está sendo executado naquele momento*” (M3). Ainda assim, durante a visita *in loco*, a equipe realiza verificações e medições detalhadas para discriminar as quantidades executadas, comparando as informações com os valores estipulados na planilha orçamentária, que faz parte do contrato. Nesse contexto, vislumbra-se a necessidade de acompanhamento pormenorizadamente dos serviços executados, como bem destaca pelo município (M1) ao enfatizar a existência de “*uma equipe de engenharia que vai acompanhar todo o procedimento da obra*” (M4), monitorando e mensurando o fluxo da execução conforme o plano de gerenciamento (PMI, 2017; VARGAS, 2018)

### **Monitoramento e Controle**

A fase de monitoramento e controle é realizada de forma simultânea às demais etapas, favorecendo o engajamento dos envolvidos (PMI, 2017; VARGAS, 2018). No caso de projetos públicos com recursos oriundos de transferências voluntárias, essa fase é fundamental para garantir a transparência e prestar contas à sociedade e aos demais interessados, sendo a plataforma +Brasil uma ferramenta importante para esse fim em todas as fases do projeto (CELESTINO *et al.*, 2020; DALLAVERDE, 2016). Assim quatro núcleos de sentido foram identificados nesta categoria: “ações adotadas”; “ações preventivas e corretivas”; “mecanismos de controle” e “mensuração”.

No núcleo de sentido “ações adotadas” foi possível identificar duas unidades de significado: “fiscal” e “ouvidoria”. Sobre aspectos fiscais, observa-se que, cabe ao município designar “*um fiscal credenciado para fazer esse acompanhamento para ver se a obra realmente foi executada conforme o projeto*” (M3). E nesse conjunto:

*“a caixa econômica recebe, vai fazer uma análise da documentação. [...] ela vem, olha, se a obra está de acordo com o projeto, porque se tem uma coisa que ele olha é o seguinte, a literalidade do projeto. Ele não quer saber se ficou melhor ou pior, eles querem saber que se fez de acordo com o que eles aprovarem na hora de do projeto”* (M4).

A presença de um fiscal de contratos na gestão do projeto público é prerrogativa que decorre de exigência legal, que vai desde a execução até a finalização do projeto (MARINHO *et*

al., 2018). No tocante à “ouvidoria”, os municípios estão “*tentando implantá-la*” (M1). Segundo (LÜCHMANN, 2020), a ouvidoria representa um espaço de participação social no governo fortalecida a partir do decreto n.º 8.243/2014.

Sobre “ações preventivas e corretivas”, identificaram-se “mecanismos de controle”, “verificação *in loco*” e “penalização”, como unidades de significado. As penalizações expressas na Lei de licitações e Contratos conflui com a Plataforma +Brasil, que permite verificação *in loco*: “*o sistema Plataforma + Brasil, ele é tão completo, que você não consegue desviar, mesmo querendo ele não consegue*” (M4). Tal sinalização confirma as percepções de (CELESTINO *et al.*, 2020; DALLAVERDE, 2016), que sinalizam o quanto a ferramenta fortalece a transparência.

Por fim, no núcleo de sentido “mensuração” identificamos duas unidades de significado: “relatório fotográfico” e “boletim de medição”. Todo processo de acompanhamento e “prestação de contas parciais” é realizado por meio de visitas “*in loco*” e registros das “medições” por ambos os atores, conforme se verifica na fala do gestor do município (M4): “*a gente encaminha para a Caixa Econômica Federal relatório fotográfico, planilha e medição, toda documentação pertinente ao pagamento*”, corroborado pelo gestor do município M3, que afirma que mensura o desenvolvimento e estagio do projeto por meio do “*boletim de medição que a gente envia para o órgão cedente e via relatório fotográfico*”. Nesse contexto, o gestor do município (M4) revela tal prática é uma regra legal utilizada para “*analisar se realmente aquelas informações que a gente colocou estão de acordo com está em campo [...] o dinheiro só é liberado se você cumprir isso aí, tem que ter relatório fotográfico, tem que ter vistoria*”.

A fiscalização e acompanhamento de projetos de infraestrutura oriundos das transferências voluntárias é feita, assim, pelo aplicativo “Siconv Fiscalização”. O registro fotográfico mostra-se uma ferramenta da mensuração comparativa, que contribui para transparência dos atos públicos (BRASIL, 2016) e para a ampliação da presença social nos espaços públicos (LÜCHMANN, 2020).

## **Encerramento**

Esta categoria é a etapa final dos projetos, também conhecida como fase de “entrega”, momento que também é realizados o processo de prestação de contas final aos órgãos de controle externo e ao órgão concedente. Assim foram identificados dois núcleos de sentido: “acompanhamento” e “prestação de contas”.

No “acompanhamento das etapas” emergiu a unidade de significado “plataformas de tecnologias”. Deste modo, o gestor do município (M3) ressaltou o uso do “*sistema plataforma*”.

+ *Brasil*”, como principal mecanismo de comunicação do andamento dos projetos. Por meio desta plataforma “*é possível o acompanhamento desde o início até a finalização*” (M2), conforme exposto por (CELESTINO *et al.*, 2020; DALLAVERDE, 2016). No entanto, o gestor do município (M1), revelou que outros mecanismos já vêm sendo adotados para comunicar ações no município, como as redes sociais. Segundo ele “*já está muito forte e seu uso tem sido muito importante*”. Esse achado converge com o que é defendido por (LÜCHMANN, 2020) ao dissertar sobre as interfaces socioestatais como ferramentas de comunicação das políticas públicas. Dando sustentação a isso, foi dito na pesquisa que:

*“é preciso criar um canal mais fácil, um meio mais fácil, que seria ou seu próprio portal, para que as pessoas interessadas tenham como acompanhar, claro, tenham acesso desde a criação, a execução e prestação de contas [...] estar saindo do portal ou dos portais direto para o WhatsApp”* (M2).

Sobre a “Prestação de Contas”, emergiram duas unidades de significado, “órgãos de controle” e “controle social”. Por meio da plataforma + Brasil é realizada a prestação de contas ao órgão concedente: “[...] *lá você tem acesso a toda prestação de contas*” (M3), corroborado pelo gestor do município (M4), ao discorrer sobre a funcionalidade da plataforma como ferramenta de gestão e controle interno: “*hoje ele tem um controle que acho que não tem como gestor se perder na gestão do convênio*”. Conforme mencionado por Cruz *et al.*, (2021), o processo de prestação de contas ao governo através da plataforma +Brasil fortalece a transparência interna e também torna as informações públicas, permitindo que todos os interessados tenham acesso.

A ferramenta utilizada possibilita a realização de transferências e o acompanhamento completo da gestão de projetos, desde o planejamento até a prestação de contas final. O gestor do município (M4) destacou a importância dessa ferramenta na gestão dos projetos públicos: “*terminou a obra, a caixa atestou funcionalidade, você pode ir lá antecipar prestação de contas. Se tiver no prazo, se é feita a antecipação de contas, basta clicar em 10 botões, para estas informações básicas, e a prestação de contas ocorre em questão de 2, 3 dias*”.

A prestação de contas por meio da plataforma + Brasil colaborara para transparência de todos as etapas das transferências voluntárias (CELESTINO *et al.*, 2020; CRUZ; MICHENER; ANDRETTI, 2021; DALLAVERDE, 2016). Além disso, essa prestação de contas também contribui para o controle social e para o fortalecimento da transparência interna do governo. As informações ficam disponíveis para todos os interessados, ou seja, são todos os aqueles que possuem relação direta e indireta com o governo, podendo ser internos e externos à organização (VARGAS, 2018), através do ambiente denominado como “acesso livre”. Como expressou um

respondente: “qualquer cidadão pode entrar lá pelo acesso livre, aí tem acesso a qualquer convênio do Brasil” (M4).

Segundo Kreutz & Vieira (2018), comunicar sobre todas as fases do plano de trabalho em projetos com transferências voluntárias aumenta a transparência pública, possibilita o envolvimento e participação dos interessados em todas as etapas do projeto e contribui para o controle social. Além disso, o acesso facilitado às informações pelos interessados é destacado pelo TCU (2018) e por Zuccolotto & Teixeira, (2019).

### **Considerações Finais**

A gestão de projetos e as transferências voluntárias são temas que ganham cada vez mais destaque na administração pública brasileira, especialmente nos pequenos municípios, que precisam lidar com recursos escassos e limitações na capacidade de gestão. Diante disso, a pesquisa teve como objetivo investigar como as etapas da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controlado e encerramento dialogam com os processos de transferências voluntárias nos municípios de Heliópolis, Fátima, Paripiranga e Sítio do Quinto, integrantes no consórcio intermunicipal do semiárido do Nordeste II da Bahia (CISAN).

Os resultados da pesquisa indicaram que os processos e ferramentas de transferências voluntárias do governo federal estão alinhados com as recomendações para gestão de projetos no PMI (2017). A Plataforma +Brasil é uma ferramenta importante que permite o acompanhamento do fluxo da gestão de projetos, o que resulta em maior transparência interna e contribui para o *accountability* social (CRUZ; MICHENER; ANDRETTI, 2021). Além disso, os municípios podem disponibilizar informações sobre os processos de transferências voluntárias, promovendo a participação cidadã (BARALDI; BORGERT; FABRE, 2019; OLIVEIRA E SILVA; BRUNI, 2019).

Em síntese, a pesquisa evidencia a importância da Plataforma +Brasil na gestão de projetos de transferências voluntárias em pequenos municípios brasileiros, fomentando a eficiência, transparência e *accountability* social. Contudo, é importante considerar as limitações do estudo, como o fato de ter sido realizado em apenas quatro municípios, bem como as diferenças econômicas, sociais e políticas e a perspectiva técnico-burocrática, que podem influenciar na recepção das transferências voluntárias. É necessário ter cautela na generalização dos resultados, pois outros municípios de diferentes regiões do país podem apresentar resultados distintos.

Como perspectiva de pesquisa futura propõe-se que investigue como os pequenos municípios podem melhorar sua governança e aumentar a transparência pública por meio de dados abertos, disponíveis na Plataforma +Brasil. Além disso, sugere-se testar as categorias analíticas identificadas por meio de métodos quantitativos para determinar se são ou não válidas. Essas sugestões não exaustivas, existindo muito espaço para pesquisas que buscam melhorar a gestão destas transferências.

Apesar disso, concluímos que o uso da Plataforma +Brasil emergiu como uma ferramenta que contribui para o aumento da legitimidade e confiança do governo frente a implementação de políticas públicas de interesse local (BASTIDA ALBALADEJO, 2019), efetivando a democracia e possibilitando controle sobre os atos do governo (BARALDI; BORGERT; FABRE, 2019). Em tempos de tantos questionamentos sobre a transparência pública, essa parece ser uma boa notícia.

## Referências

ALVARES, Merlyn; ALVARES, Ambrosio; BRANCO, Marcello Simão. **Captação de recursos via transferências voluntárias: um olhar para os municípios do Consórcio Intermunicipal da Região Oeste Metropolitana de São Paulo (Cioeste)** Rev. Serv. Público Brasília. [S. l.: s. n.], 2018.

ALVES, Thales da Costa Lago; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Moraes. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 110–134, 2021.

ANDRADE, Marina Sampaio de Paula Martins Goulart de. **Manual de elaboração de projetos e execução de convênios**. Brasília: [s. n.], 2015.

ANDRIANI, Letícia Maria Heineck; MICHALOSKI, Ariel Orlei; OLIVEIRA, Jair de. Gestão de projetos e a abordagem prática na empresa brasileira de infraestrutura Aeroportuária. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 192–213, 2021.

BAIÃO, Alexandre Lima; CUNHA, Armando Santos Moreira da; SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de. **Papel das transferências intergovernamentais na equalização fiscal dos municípios brasileiros** Rev. Serv. Público Brasília. Brasília: [s. n.], 2017.

BARALDI, Fabio Henrique; BORGERT, Altair; FABRE, Valkyrie Vieira. Análise dos portais de transparência de pequenos municípios do Paraná. **Revista Práticas de Administração Pública**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 63–84, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro**. 70. ed. São Paulo: Edições, 2016.

BASTIDA ALBALADEJO, Francisco José. Transparency and government trust. **Public Sector Economics**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 15–19, 2019.

BIJOS, Danilo. Repensando as Transferências Voluntárias pela Perspectiva dos Atores e das Instituições Locais. **Desenvolvimento em Questão**, [s. l.], v. 16, n. 44, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. [S. l.], 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: 20 jul. 2022.

BRASIL. **Detalhamento Convênios e Outros Acordos: Período de Vigência de: 01/2018 a 12/2021**. Brasília: Diário Oficial da União, 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.**. [S. l.], 2000.

CARMINATTI, Ricardo Netto; SANTOS, Guilherme Arruda. Integrando metodologias de gestão de projetos: tradicional e ágil. **Revista Organização Sistêmica**, [s. l.], v. 10, n. 8, p. 71–83, 2021. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacao sistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/494/258>. Acesso em: 24 jun. 2022.

CELESTINO, Michelle Lima *et al.* Análise da Execução de Convênios Públicos no Âmbito da Plataforma +Brasil em uma Universidade Federal. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 11, p. e8459119987, 2020.

CISAN. **Consórcio Intermunicipal do Semiárido Nordeste II**. [S. l.], 2013. Disponível em: <https://cisan.com.br/o-consorcio/>. Acesso em: 7 dez. 2022.

COSTA, Aline Tomeleri da; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. Gerenciamento de projetos em escritórios de projetos públicos: o caso do Serviço Social Autônomo Paraná Projetos. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 8, p. 62771–62786, 2020.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto [recurso eletrônico] - tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa ; revisão técnica: Dirceu da Silva**. 5 ed.ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, Tássia; MICHENER, Gregory; ANDRETTI, Bernardo. Transparência interna: cumprimento e punição no processo orçamentário municipal brasileiro. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 55, n. 2, 2021.

DALLAVERDE, Alexsandra Katia. **As transferências voluntárias no modelo constitucional brasileiro**. São Paulo: [s. n.], 2016.

GIACOMONI, James. **Orçamento governamental: teoria, sistema, processo**. Atlas Ltda. ed. São Paulo: [s. n.], 2019.

GOMES GALINDO, Alexandre. Processos participativos na gestão pública municipal: **Conhecer: debate entre o público e o privado**, [s. l.], v. 11, n. 27, p. 41–72, 2021.

KARRUZ, Ana Paula; MACHADO MORAES, André. Gestão local e seu impacto no desempenho fiscal: análise dos municípios mineiros. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 1, 2020.

KLEIN, Flávio Bordino; GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes F; OLIVIERI, Cecília. As transferências voluntárias do governo federal para a gestão de resíduos sólidos urbanos: um estudo da Região Metropolitana de São Paulo. **Cadernos MetrÓpole**, [s. l.], v. 22, n. 48, 2020.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; LOCK, Fernando do Nascimento. Transparência em projetos públicos como ferramenta de controle das obras de mobilidade urbana. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 9, n. 3, p. 98–112, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2827/1350>. Acesso em: 22 jun. 2022.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; SANTOS, Carlos Honorato Shuch. TRANSPARÊNCIA EM PROJETOS PÚBLICOS: O CASO DAS OBRAS DE MOBILIDADE URBANA DA CIDADE DE PORTO ALEGRE. **Gestão & Planejamento**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 107–125, 2016.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. **A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades**. [S. l.: s. n.], 2018.

LIRA, Neila Karolina Mendes; MONTEIRO, Augusto de Oliveira; FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti. A distribuição de receitas públicas nos municípios do estado da Bahia: uma análise crítica de sua equidade. **Revista O&S**, [s. l.], v. 20, n. 66, p. 423–438, 2013. Disponível em: [www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br).

LÜCHMANN, Lígia Helena Hahn. Socio-state interfaces and participative institutions: Analytical dimensions. **Lua Nova**, [s. l.], n. 109, p. 13–49, 2020.

MARCINIUK, Fernanda L.; BUGARIN, Maurício S.; FERREIRA, Débora C. Motivação partidária nas transferências voluntárias da união: O papel do legislativo federal. **Estudos Economicos**, [s. l.], v. 50, n. 2, p. 261–291, 2020.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto, *et al.* Contract inspecting of outsourced service: Challenges for public universities. **Gestao e Producao**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 444–457, 2018.

MARQUES, Fernando Gonçalves. Transferências Voluntárias da União para os Municípios: Barganha Política ou Políticas Públicas?. **Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2021.

MESQUITA, Kamila. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia - Revista de Comunicação da UCB**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 174–195, 2019. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10900>. Acesso em: 25 ago. 2022.

MOUTINHO, José da Assunção. Transferências voluntárias da união para municípios brasileiros: Mapeamento do cenário nacional. **Revista de Administracao Publica**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 151–166, 2016.

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Cláudia Terezinha. Transferências Voluntárias da União para Municípios Brasileiros: Identificação de Correlação entre Variáveis. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 08, n. 01, p. 90–101, 2017.

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Cláudia Terezinha; MACCARI, Emerson Antonio. A influência da gestão de projetos na estratégia de transferências voluntárias de recursos da União para municípios brasileiros: o caso de uma prefeitura de médio porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia -RIAE**, [s. l.], n. 1, p. 181–207, 2013.

MOUTINHO, José da Assunção; RABECHINI JUNIOR, Roque. Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 54, n. 5, p. 1260–1285, 2020.

NOVAES, Flávio Santos; SANTOS, Maria Elisabete Pereira dos. O orçamento participativo e a democratização da gestão pública municipal - A experiência de Vitória da Conquista (BA). **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 797–820, 2014.

OLIVEIRA, Anderson Marcolino Pereira *et al.* Gerenciamento de projetos como ferramenta avaliativa de uma campanha política: um estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 5, n. 9, p. 16213–16235, 2019.

OLIVEIRA DA LUZ, Estela; EUDES BEZERRA FILHO, João; SOARES MONTE-MOR, Danilo. **Transferências Voluntárias e o Efeito Flypaper**. [S. l.: s. n.], 2022.

OLIVEIRA E SILVA, Walber Alexandre de; BRUNI, Adriano Leal. Variáveis socioeconômicas determinantes para a transparência pública passiva nos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 53, n. 2, p. 415–431, 2019.

PEREIRA, Mateus Machado de *et al.* Condicionantes do Acesso às Transferências Voluntárias da União: Evidências para os Municípios do Rio Grande do Sul entre 2008 e 2016. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, [s. l.], v. 14, n. 2, 2020.

PINHEIRO PANTOJA, Fernanda; RODRIGUES PEREIRA, José Almir. Transferências Voluntárias da União para os Municípios Brasileiros: Uma Análise da Execução dos Recursos nas Políticas do Setor de Resíduos Sólidos. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], p. 111–122, 2018.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6ªed. [S. l.]: Project Management Institute, Inc, 2017.

STAKE, R. E. **Case studies**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. London: Sage, 2000. TCU, Tribunal de Contas da União. **RELATÓRIO SISTÊMICO SOBRE TRANSPARÊNCIA PÚBLICA**. Brasília: [s. n.], 2018.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos – 9ª Edição: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 9ªed. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimídia Ltda. Edição do Kindle, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. Brasília: [s. n.], 2019.