



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: LEGISLAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

ROMNEY MOTA COELHO

UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei
ROMNEYMOTA@GMAIL.COM

RONALDO RODRIGUES DE SOUZA

UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei
roh.souza@gmail.com

GLEYSON GOMES ROSA DA SILVA

UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei
gleysongrs@yahoo.com.br

CLARISSE FERRÃO

UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei
clarisfeferrao@ufsj.edu.br

Professora Clarisse Ferrao Pereira da Universidade Federal de São João Del-Rei



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: LEGISLAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

Resumo

A Gestão de Projetos é um segmento da administração que aplica conhecimentos, habilidades e atitudes para criar e executar atividades que possuem um conjunto de objetivos predeterminados com tempo e orçamento definidos.

Na Administração Pública, a GP requer conhecimentos de legislações e normas relevantes, tanto em seu planejamento, quanto na execução e controle. Assim, esse artigo tem como meta exemplificar as principais leis orçamentárias e de responsabilidade fiscais pertinentes ao tema e apresentar as principais etapas no ciclo de vida de um projeto.

Foram levantadas as metodologias de Gestão de Projetos mais conhecidas e também as principais leis e regulamentações pertinentes, como: a Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei do Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual e a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Resultando num material que servirá para nortear gestores de projetos que desejam empreitar por essa área crescente na administração e também como referência para estudos posteriores.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Setor Público, Planejamento Orçamentário

Abstract

The Project Management is a management segment applying knowledge, skills and attitudes to create and execute activities that have a set of predetermined goals with time and on budget. In Public Administration, PM requires relevant knowledge of laws and regulations, both in its planning, the implementation and control. Thus, this article aims to illustrate the main budget laws, tax liability relevant to the topic, and present the main stages in the life of a project.

We were raised the most known methodologies of Project Management and also the main relevant laws and regulations, such as the Budget Guidelines Law, the Multi-Year Plan Act, the Annual Budget Law and the Fiscal Responsibility Law.

Resulting in a material that serves to guide project managers who wish to venture into this growing area by administration and as a reference for further studies.

Keywords: Project Management, Public Sector, Budget Planning



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

A Gestão de Projetos é uma metodologia com a finalidade de obter melhorias nos resultados através de uma gestão mais efetiva, geralmente aplicada tanto na Iniciativa Pública quanto na Privada.

A principal diferença entre as duas iniciativas é que na Pública só é permitido fazer o que é regulamentado por lei, ou seja, o caminho a ser seguido para a execução do projeto é pré-estabelecido, enquanto que na iniciativa privada só não se pode fazer o que a lei proíbe, podendo o projeto apresentar maior flexibilidade de planejamento e execução.

Um dos principais problemas na gestão de projetos no setor público é a não adequação de execução das etapas às legislações vigentes. Muitas vezes, tal problema é gerado pela falta de informações conjuntas (gestão de projetos e legislação) de fácil acesso.

Tendo em vista o problema citado anteriormente, este artigo foi elaborado com o objetivo de apresentar de maneira exemplificada as principais leis orçamentárias que regem o ciclo de vida de um projeto na esfera pública, de modo que tal adversidade seja minimizada ou até mesmo sanada.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceituação de Gestão de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados (PMI s.n.)

2.2 Guia PMBOK 5ª Edição

O PMBOK (Project Management Book Of Knowledge ou Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) é um guia apresentado pelo PMI (Project Management Institute) com a finalidade de apresentar boas práticas recomendadas visando maior probabilidade de sucesso mediante a execução das etapas de um projeto.

De acordo com o PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é traçado via 5 grupos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento), subdivididos em 42 processos.

- Iniciação: o grupo de Iniciação é dividido em 2 processos para definição de um projeto ou até mesmo inserção de fase um em projeto já existente. São definidos o escopo e os recursos financeiros iniciais, tais processos darão suporte, posteriormente, em decisões de continuação, interrupção ou adiamento do projeto.

- Planejamento: subdividido em 20 processos, há o desenvolvimento de um escopo, definição de objetivos e caminhos a serem seguidos conforme tempo hábil e custos.

- Execução: este grupo é composto de 8 processos, como o próprio nome já diz, é basicamente a execução de trabalho definido no planejamento, nesta etapa, é onde a maior parte dos recursos, principalmente financeiros, são consumidos.

- Controle: composto por 10 processos compreende em acompanhamento, regularização e revisão dos processos, caso seja necessário novos rumos são traçados a fim de se alcançar melhorias no resultado final do projeto.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Encerramento: dividido em 2 grupos, que visam a finalização formal do projeto por meio de aprovação por parte do patrocinador e do cliente, análise pós-projeto e arquivamento de documentação.

2.3 Metodologia PMO

Segundo o guia PMBOK, o PMO (Project Management Office) é definido como uma entidade ou corpo de organização ao qual são atribuídas responsabilidades que garantam um desenvolvimento efetivo de um projeto, de acordo com necessidades, como por exemplo, seleção e gerenciamento de recursos, treinamento, supervisão, monitoramento mediante políticas adotadas, entre outras.

2.4 Conceituação de Administração Pública

O conceito de Administração Pública pode ser definido como, conjunto de órgãos, agentes e serviços com funções a fim de estabelecer organização na administração do Estado, por meio de normas, visando atender às necessidades coletivas.

A Administração Pública é dividida em: Administração Pública Direta, Administração Pública Indireta e Terceiro Setor.

Administração Pública Direta: o conjunto da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal. A União é dotada de soberania, ou seja, possui poderes para decidir o seu próprio rumo. Enquanto os Estados, Municípios e Distrito Federal são dotados de autonomia – descentralização de alguns poderes de decisão.

Administração Pública Indireta: Autarquias (possuem certa autonomia na administração pública), Fundações (mantidas com orçamento público, possuem objetivos específicos e não visam lucro), Empresas Públicas (possuem objetivos específicos e visam lucro, explorando algum setor comercial) e Sociedades de Economia Mista (semelhantes às empresas públicas, mas parte do seu capital investido é privado).

Terceiro Setor: são sociedades paraestatais – não são do Estado, nem consideradas Administrações Diretas ou Indiretas, mas atuam paralelamente ao Estado, prestando serviços de interesse público.

2.5 Planejamento Governamental

O Planejamento Governamental consiste na atividade fundamentada em ações conscientes no âmbito de garantir determinado resultado, levando em consideração as informações disponíveis e alguns conceitos de atividades no setor público.

Por ser uma atividade complexa são necessários conhecimentos, como por exemplo, situação de desenvolvimento do Estado e atividades políticas possíveis e serem executadas e viabilidade destas. Portanto, deve-se haver relação do planejamento com as áreas de gestão, planejamento e controle.

2.6 LOA - Lei Orçamentária Anual

A Lei Orçamentária Anual (BRASIL, 2015) define quais metas serão buscadas no ano e quais as sequencias de ações a serem tomadas no PPA. A LOA controla todas as ações do governo, nenhum gasto público pode ser executado sem o devido orçamento, porém como o



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Governo Federal depende das ações dos governos estaduais e municipais ele deve exigir que existisse o registro nas leis orçamentárias dos Estados e Municípios.

2.6.1 LOA – Como funciona na prática.

A LOA inclui toda a programação de gastos da administração pública, desde o pagamento de pessoal, aposentadorias, saúde, educação, até os investimentos das empresas estatais, que são aquelas controladas pelo governo. Na LOA os gastos do governo estão organizados por assuntos ou áreas de governo e cada uma dessas áreas tem seus programas e ações orçamentárias, por exemplo, na área de segurança orçamento federal pode trazer um programa de fortalecimento da segurança pública que incluirá diversas ações como a construção de presídios e a capacitação de agentes penitenciários. A LOA não compreende somente as despesas, mas também a arrecadação prevista para custear esses gastos.

2.7 PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental

Plano Plurianual de Ação Governamental (BRASIL, 2012) é usado como referência considerando-se uma administração de médio prazo. O PPAG é um conjunto de programas, unidades básicas e integradas. As informações nele contidas definirão as prioridades ao gestor quando o mesmo for definir quais ações serão melhores no momento.

O PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental é desenvolvido já no início de um governo, e continua em vigência até o fim do primeiro ano do próximo governo, essa característica permite uma continuidade administrativa mesmo com a troca de gestão. O PPAG, em Minas Gerais, é desenvolvido quadrienalmente, avaliado e revisto e monitorado a cada ano para torná-lo mais flexível ao enfrentamento de problemas novos e novas demandas que apareçam na sociedade.

2.7.1 PPA – Como funciona na prática

Para grandes investimentos, o governo elabora a cada quatro anos um plano que é discutido e aprovado por lei pelo congresso nacional, esse plano é chamado de plano plurianual (PPA). É o PPA que define para um período de quatro anos as grandes prioridades nacionais e regionais com metas para cada área de atuação, saúde, educação, saneamento, transportes, energia e outras. Podemos dizer que o PPA é a grande lei de planejamento do país, é ele que faz o vínculo entre o plano estratégico do governo e os orçamentos de cada ano. O governo também inclui no plano os gastos necessários para garantir a oferta permanente de determinados serviços públicos. É importante saber que nem todos os investimentos públicos estão no PPA do governo federal, há outras ações que ficam a cargo dos estados e municípios, cada um deles tem suas próprias leis orçamentárias, inclusive seus próprios PPAS, isso porque cada esfera do governo, federal, estadual ou municipal tem suas próprias responsabilidades, por exemplo, entre as ações que cabem ao município estão, calçamento de ruas, transporte urbano, coleta de lixo etc. Todas essas despesas são executadas por meio de dinheiro recolhido por meio de impostos e contribuições de taxas municipais e estaduais de recursos transferidos pelo governo federal e outras receitas como, empréstimos de instituições públicas e privadas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

2.8 LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

A Lei das Diretrizes Orçamentárias (BRASIL, 2015) serve de orientação no que diz respeito a seguridade social, orçamentos fiscais e investimento em empresas públicas e no Poder Público. A LDO compreende os seguintes aspectos:

- Orientação à elaboração da LOA;
- Compreensão de metas e prioridades de administração pública;
- Atualizações decorrentes de alterações na legislação tributária;
- Estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais.

Vale ressaltar que, a Constituição não permite a rejeição de lei de diretrizes orçamentárias, considerando que a sessão legislativa não é interrompida sem a aprovação do projeto de lei das diretrizes orçamentárias (art. 57, § 2º).

2.8.1 LDO – Como funciona na prática

No PPA estão as grandes prioridades para um período de quatro anos, mas esse planejamento precisa ser ajustado a cada ano de acordo com as necessidades e metas do governo para o ano seguinte. É a LDO que diz quais as despesas mais importantes que o governo deve fazer a cada ano, por isso podemos dizer que é a LDO que faz a ligação entre o PPA e a LOA, além de definir quais são as prioridades que deveriam estar no orçamento anual, a LDO traz uma série de regras para elaborar, organizar e executar o orçamento, ela ainda indica de quanto será o reajuste do salário mínimo e quanto o governo precisa poupar todo ano para pagar sua dívida. A LDO também define regras como proibição de envio de dinheiro do governo federal para ONGS comandadas por parentes de políticos. A LDO define ainda a política de investimentos das agências oficiais de fomento como o BNDES, BNB, BASA, essas instituições usam recursos públicos federais para financiar projetos que promovam o desenvolvimento do país.

2.9 Lei de Responsabilidade Fiscal

A LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), estipula código de conduta direcionado para administradores públicos a nível nacional, de modo a submetê-los a limites e normas para administração de finanças por meio de prestação de contas, tendo como objetivo de transparecer e melhorar a administração pública do país. À LRF, são submetidos tanto os Poderes Executivo e Legislativo quanto o Judicial, sendo válida para as três esferas governamentais (federal estadual e municipal).

2.10 Lei de Licitações

A Licitação tem como objetivo garantir a seleção de propostas, mediante isonomia de terceiros, que atendam da melhor maneira possível o interesse de um determinado serviço.

Os processos contratuais e licitatórios no âmbito dos três Poderes da União são submetidos a normas de acordo com a Lei nº 8.666 de 21/06/93, Art. 37, Inciso XXI, sendo que, alguns princípios fundamentam tais processos:

- Legalidade: nada pode ser feito mediante leis, normas ou regulamentos, por parte dos licitantes;
- Isonomia: tratamento igualitário aos licitantes por parte da Administração Pública;



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Publicidade: livre acesso dos interessados, sendo licitante ou não, às licitações públicas por meio de divulgação dos atos decorrentes do processo;
- Vinculação ao instrumento convocatório: todo o processo será regido por edital ou convite, de modo que nenhuma regra possa ser criada ou modificada durante tal processo;
- Impessoalidade: a Administração Pública tem por obrigação, seguimento e respeito aos critérios de julgamento das propostas; de forma a não tornar o processo subjetivo;
- Julgamento objetivo: clareza de critérios e objetivos no julgamento de propostas, de forma que a discricionariedade e subjetivismo não sejam admitidos;
- Moralidade e probidade administrativa: determina conduta lícita, ética e moral aos agentes da Administração Pública;
- Celeridade: princípio cujo intuito é, tornar o processo licitatório mais simples ou, menos burocrático, de maneira que exigências excessivas não sejam impostas. Tal princípio é formalmente estabelecido pela Lei nº 10.520, de 2002.

2.10.1 Modalidades da licitação

São divididas em concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão.

2.10.1.1 Concorrência

A Concorrência é usada para contratações de serviços e obras de engenharia com valor superior a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), produtos e serviços acima de R\$ 650.000,00. É a modalidade mais ampla de serviço existente e também a mais rígida, pois permite a participação de qualquer licitante.

2.10.1.2 Tomada de preços

É uma modalidade onde existe condição para cadastramento dos interessados e também feita uma análise prévia da situação da empresa a ser contratada com verificação de regularidade fiscal e habilitação jurídica, qualificação técnica etc. É utilizada em compras e contratações com valores entre R\$80.000,01 e R\$650.000,00.

2.10.1.3 Convite

Mais simples modalidade de licitação sendo utilizada para realização de obras de engenharia com valores de até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil) e na aquisição de bens ou outros serviços com valor de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil). Podem ser escolhidos ou convidados em número mínimo de 3 (três) pelo órgão licitante.

2.10.1.4 Concurso

O Concurso é modalidade onde não existe a disputa de preços, pois o valor já está definido previamente. É usada quando há interesse em contratar um serviço técnico, científico ou projeto arquitetônico ou artístico onde existam capacidades individuais dos profissionais.

2.10.1.5 Leilão

É utilizado para venda de bens móveis inservíveis ou venda de bens semoventes, podendo participar quaisquer interessados. O leilão acontece em local e hora determinada em



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

edital e os interessados apresentam seus lances e ofertas, os quais não poderão ser inferiores ao valor de referência estipulado pela Administração.

2.10.1.6 Pregão

Há duas formas de realização de pregão, o pregão presencial em que é marcada uma data para que os fornecedores apresentem suas propostas e sucessivamente deem seus lances verbais e o pregão eletrônico que é realizado através do site www.comprasnet.gov.br. O pregão eletrônico tem se transformado na modalidade mais utilizada para realizar as compras e contratações públicas em razão da transparência e celeridade do processo

3 Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo é baseada nas orientações do professor Elton Arruda em seu site (Arruda, E. s.d.). Classificando a pesquisa pelos seus objetivos, procedimentos e objetos; escolhendo a linha metodológica para a pesquisa; escolhendo as ferramentas que fornecerão as informações documentais; a elaboração do plano de trabalho e a busca de autores e trabalhos semelhantes.

A pesquisa apresentada pode ser classificada como exploratória e exemplificativa, pois será apresentado um estudo preliminar sobre algumas leis que devem ser consideradas na gestão de projetos no setor público.

O procedimento utilizado foi a pesquisa bibliográfica, visto que todos os setores da administração pública são regidas por leis escritas e também pela gama de trabalhos e livros que tratam do tema Gestão de Projetos.

A abordagem do tema foi feita de forma indireta, não contendo entrevistas ou aquisição de dados qualitativos ou quantitativos, pois o objeto do trabalho é descrever genericamente o tema em todas as esferas da administração pública, desde a União até os municípios.

A partir da abordagem e do procedimento, foi possível colher as principais leis orçamentárias que devem ser obedecidas nos momentos do planejamento e do controle de quaisquer projetos no setor público, sejam eles de obras públicas, TI, ou prestação de serviços.

4 Resultados Obtidos e Análises

Todo o orçamento seja do município, do estado ou até mesmo da união é definido através de três leis: o PPA – Plano Plurianual, a LOA – Lei Orçamentária Anual e a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias. Também existe a LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal que impõe controle nos gastos em detrimento a arrecadação dos estados, municípios e união além de promover a transparência.

Todo projeto ou programa no âmbito da administração pública deve ter seu orçamento adequado a estas referidas leis, pois seu orçamento e objetivo deverão ser consoantes com o PPA e com a LDO, será inserida no orçamento anual e regida pela LRF. Nesse sentido, o papel da gestão de projetos é assumidamente muito importante, pois uma grande divergência entre o orçamento apresentado e o total gasto acarretará em processos judiciais ou administrativos, tanto para o gestor quanto para a entidade responsável pelo projeto.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

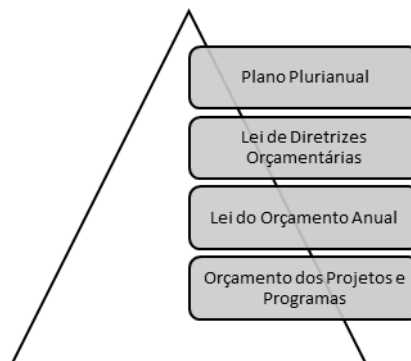


Figura 01 – Subordinação Orçamentária
Fonte: Ronaldo R. Souza (2015)

O orçamento de um projeto é definido na fase de gerenciamento de custos que está inserido na etapa de planejamento, seu controle é feito durante a execução pelo grupo de gerenciamento de controle. Na fase de planejamento, depois de definido os custos e definido preliminarmente o orçamento, o projeto é encaminhado para análise e aprovação da autoridade competente. No caso dos municípios e estados, esta pode ser a secretaria de finanças ou no caso de convênios com a União será o SICONV – Sistema de Gestão de Convênios e Contratos.

Se aprovado o orçamento e as demais fases do planejamento, é dado início à execução do projeto, o seu controle e monitoramento deve ser documentado constantemente a fim de assegurar a conformidade com o que planejado e também para servir de base para a emissão anual de relatórios de gastos públicos, conforme prevê a LRF..

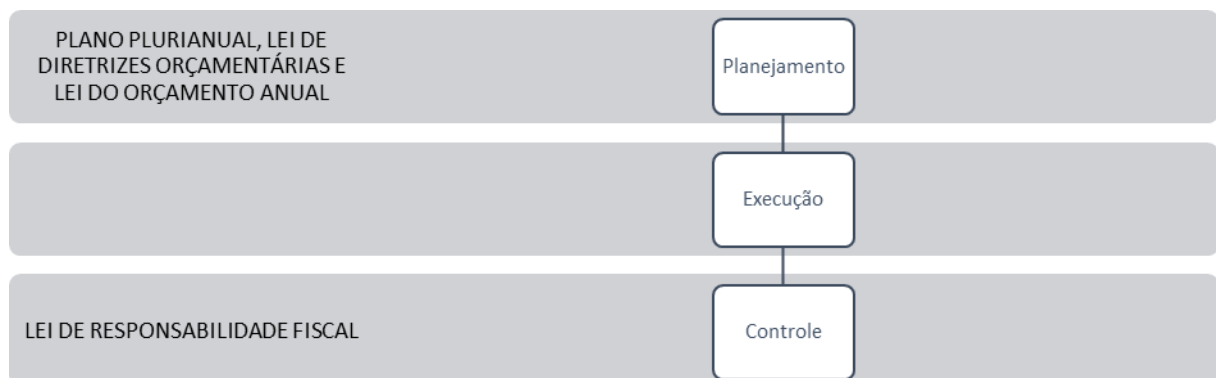


Figura 02 – Correlação entre leis e etapas do PMBOK.
Fonte: Ronaldo R. Souza (2015)

5 Considerações Finais

O trabalho teve o objetivo de apresentar, de forma exemplificativa, quatro leis orçamentárias muito importantes que devem ser consideradas no momento de planejar um projeto no setor público. Buscou também as inserir nas suas respectivas etapas do ciclo de vida do projeto.

O levantamento bibliográfico foi feito buscando artigos relevantes ao tema em periódicos científicos, legislações brasileiras disponíveis no site do planalto e estudos de caso.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Houve diversas dificuldades em buscar referências bibliográficas e estudos sobre o tema, visto que a gestão com foco nos projetos é relativamente nova no setor público e de maneira geral, poucas pessoas são responsáveis por conduzi-las, fazendo de forma pragmática.

Atualmente, não há disponíveis manuais de gestão de projetos públicos ou compilado de leis relevantes a essa área, necessitando ao gestor responsável buscar por si mesmo o embasamento legislativo sobre o tema, ou criar um setor jurídico no seu escritório de projetos para desempenhar tal tarefa.

De acordo com o objetivo proposto, as delimitações de tempo e matéria de estudo, o artigo completou sua missão, que foi apresentar as leis orçamentárias e de responsabilidade fiscal de maneira sucinta e encaixa-las no ciclo de vida do projeto.

6 Referências

CARVALHO, D. R. **PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO SETOR PÚBLICO, INSTRUMENTOS LEGAIS NO ESTADO DE MINAS GERAIS**. 2011. 15 f. Dissertação (CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS) - CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA. Disponível em:
<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/denisera.pdf> Acesso em 12 de ago.2015.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em 12 de ago.2015.

BRSIL. **LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL 2015 Nº 13.115/2015**. Disponível em:
<http://www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/or2015/lei/Lei13115-2015.pdf> Acesso em 12 de ago.2015.

MANEA, M. C. **O PAPEL DA CENTRAL DE PROJETOS NO ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DE OBRAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE CANELA**. 2012. 75 f. Trabalho de conclusão de especialização (Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Municipal UAB). Disponível em:
<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71748> Acesso em 12 de ago.2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL**. Disponível em:
<http://antigo.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=62&ler=s676> Acesso em 14 de ago.2015.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **O PPA.** Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planejamento-e-investimentos/plano-plurianual/o-ppa>. Acesso em 14 de ago.2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **QUAL A RELAÇÃO ENTRE O PPA, A LEI DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO) E A LEI ORÇAMENTÁRIAS ANUAIS (LOA).** Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/planejamento-governamental/plano-plurianual-ppa/qual-a-rela-ccedil-atilde-o-entre-o-entre-o-ppa-a-lei-de> Acesso em 14 de ago.2015.

PMI Brasil. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx> Acesso em 11 ago. 2015.

CARDOSO JR, José C. **PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL E GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: ELEMENTOS PARA ESSIGNIFICAR O DEBATE E CAPACITAR O ESTADO.** Brasília: IPEA, 2011.

O QUE É PLANEJAMENTO. Disponível em: <http://www.angelfire.com/ar/rosa01/page18.html>. Acesso em 14 de ago.2015.

MODALIDADES DE LICITAÇÕES. Disponível em: <http://www.pra.ufpr.br/portal/dsg/coordenacao-de-licitacoes/modalidades-de-licitacoes/>

ARRUDA, E. **COMO FAZER A METODOLOGIA EM UM PROJETO.** Disponível em: <http://biblioteconomiaadigital.blogspot.com.br/2010/07/como-fazer-metodologia-em-um-projeto.html> Acesso em 14 de ago.2015.