



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Controle do Orçamento na Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo: O papel do SIACOR

SÉRGIO TINOCO CORDEIRO FILGUEIRAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
nufo01@uol.com.br

ROSARIA DE FATIMA SEGGER MACRI RUSSO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rosariarusso@r2dm.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CONTROLE DO ORÇAMENTO NA JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU EM SÃO PAULO: O PAPEL DO SIACOR

RESUMO

A Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo da mesma maneira que a administração pública federal é, cada vez mais, impelida a apresentar transparência, a controlar custos e gastos. A tecnologia da informação está presente no seu dia-a-dia, impulsionando inovações importantes. O seu orçamento deve ser elaborado corretamente, e sua execução orçamentária precisa de efetividade, para tanto, é necessário um controle pleno de suas despesas. Este controle torna-se mais importante ainda, em um cenário de contingenciamento orçamentário. Nesse sentido, este relato tem por objetivo apresentar como ocorreu a implantação do Novo Sistema de Acompanhamento Orçamentário na Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo, sua contribuição para transparência pretendida na administração e a inserção da gestão de projetos, no dia-a-dia da Justiça Federal, como mecanismo para se chegar a resultados positivos.

Palavras-chave: Sistema Orçamentário; Execução da Despesa; Acompanhamento e Gestão; Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

ABSTRACT

The First Instance Federal Justice in São Paulo, similarly to the federal government, has been increasingly compelled to provide transparency, to control costs and expenses. The technology of information is present in its everyday routine boosting major innovations. Its budget must be prepared correctly, and the expenditure implementation needs effectiveness: as a result, we need a comprehensive control of expenses. This control becomes even more important in a budget contingency scenario. In this sense, this report aims to present how the implementation of the New Budget Tracking System in First Instance Federal Justice in São Paulo happened, its contribution to the intended transparency for the management, and the integration of the project management into the daily routine of Federal Justice as a mechanism to reach positive results.

Keywords: Budget system; Expenditure implementation; Monitoring and management; First Instance Federal Justice in São Paulo.



1 Introdução

A execução orçamentária com controle eficiente e eficaz dos gastos públicos é fator essencial para Administração Pública. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) traz como princípios da Administração Pública a eficiência, entre outros, e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Brasil, 2000) estabelece a obrigatoriedade de se manter um sistema que permita a avaliação e o acompanhamento do orçamento público.

O orçamento é a previsão dos ganhos e gastos ao longo de um período determinado (Lunkes, 2009), ou seja, o ato de pôr no papel as previsões ou intenções sobre os gastos e os ganhos. No Brasil se utiliza a anuidade como regra, ou seja, orçamento para um ano. Ele é um instrumento essencial para o planejamento do futuro, é onde se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da organização em um período, conclui Lunkes (2009). Entretanto, em virtude do tamanho do orçamento e de suas peculiaridades nem sempre ocorre de maneira adequada, com a qualidade necessária de um instrumento de planejamento efetivo (Rubin, 2010).

A Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo (JFPG-SP) faz parte da Administração Pública Direta pertencente ao Poder Judiciário. Sua principal atividade está na prestação de serviços jurisdicionais. Sua estrutura organizacional compõe-se de: 54 prédios, 212 varas, 4.465 servidores e 310 magistrados, de acordo com a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (UGEP), da JFPG-SP, em 2016. Está, administrativamente, ligada ao Tribunal Regional Federal da Terceira Região - TRF3. Sua dotação orçamentária inicial em 2015 foi quase R\$ 1,5 bilhões de reais. (SIAFI, 2016)

Pela dimensão do Estado de São Paulo, com os 645 municípios e a JFPG-SP com sede em diversas regiões para atender os jurisdicionados, há um gama relativamente grande de possibilidades na execução de suas despesas, isto, por si só, representava uma dificuldade na gestão orçamentária.

Então, a falta de mecanismos para obter informações na confecção da proposta orçamentária, a condição precária no seu controle e na sua execução, a necessidade de respostas rápidas frente ao contingenciamento orçamentário, levaram a busca de um mecanismo que pudesse suprir estas deficiências.

Nesse cenário ocorreu o desenvolvimento do Sistema de Acompanhamento Orçamentário (SIACOR), pela JFPG-SP e surgiu a seguinte questão de pesquisa: **Como a implantação de um sistema automatizado pode influenciar a implantação de gestão de projetos em uma instituição pública?**

O SIACOR é a ferramenta para acompanhar e gerenciar o orçamento que é enviado pelo Tribunal Regional Federal da Terceira Região (TRF 3ª) à JFPG-SP. Este orçamento é distribuído aos Gestores de despesas que gerenciam a JFPG-SP em suas diversas áreas. Esta ferramenta tem o cunho estratégico para tomada de decisão na administração, baseado nas informações inseridas por esses Gestores, concomitantemente com as execuções realizadas no Sistema de Administração Financeira (SIAFI). Esse acompanhamento ocorre durante o mês e, ao final do mês, é enviado relatório/tabela gerado ao TRF3. Este condensa todos os dados para fornecer a posição orçamentária da Instituição ao CNJ – Conselho Nacional de Justiça. O SIACOR corroborou para melhorar a transparência e eficiência na JFPG-SP.

A inovação não é gerar novas ideias e números para selecionar o melhor (King & Lakhani, 2013). Tecnologia da Informação não é só uma nova maneira de fazer as coisas, trata-se de coleta, processamento, transmissão, armazenagem, análise e apresentação de dados e registros com eficiência (Laudon e Laudon, 2004).

O objetivo deste relato é identificar o papel do SIACOR na JFPG-SP na mudança de visão referente à gestão de projetos nessa instituição pública. Este relato está dividido



em seis seções. A segunda seção traz o referencial teórico adotado, na terceira o método de pesquisa adotado, na quarta seção é apresentada os principais resultados alcançados, na quinta seção estão às conclusões, e por fim, na última seção, as referências bibliográficas.

2 Referencial Teórico

Para a elaboração e sustentação teórica deste relato foram utilizados dois pilares: Administração e Orçamento Público e Gerenciamento de Projetos.

2.1 Administração e Orçamento Público

As mudanças na administração pública vêm ocorrendo com influência do ambiente externo ao seu. Ou seja, a partir da sociedade. Estas mudanças buscam, entre outras questões, a execução das despesas de maneira eficiente, de modo a assegurar transparência em suas operações e o alcance dos objetivos propostos em suas diversas esferas, seja municipal, estadual ou federal proporcionando benefícios à sociedade. O debate sobre uma melhor alocação de recursos para atendimento desses benefícios é tema recorrente em pesquisas, bem como iniciativas para melhoria da alocação de recursos tem sido desenvolvida e implementadas. Dentre essas iniciativas destacam-se aquelas ligadas aos sistemas de planejamento e controle, sendo que o orçamento tem recebido significativa atenção na literatura (Leite, 2008).

A Lei 4.320/64 (Brasil, 1964) estabelece as normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle do orçamento, nas esferas da administração pública, e prevê que a Lei Orçamentária Anual (LOA) conterà a discriminação de toda receita e despesa da União, Estados e Municípios. Como uma atividade subordinada ao planejamento, à execução orçamentária apresenta algumas características importantes, entre elas, a exigência de definição prévia de objetivos, diretrizes e políticas de resultado; integração e participação de toda a organização; olhar para futuro; formação de uma estrutura com atribuições de responsabilidade; visão sistêmica; aumento da coordenação e controle das atividades, entre outras (Lunkes, 2009).

No Brasil, houve diversas atualizações e alterações em relação à legislação orçamentária ao longo de sua história. A Constituição de 1988 (Brasil, 1988) deu competência ao Poder Legislativo em propor emendas ao Projeto de Lei do Orçamento, bem como passou a exigir do Poder Executivo, o encaminhamento anual do projeto de Lei das Diretrizes Orçamentárias, com vistas a orientar a elaboração da Lei Orçamentária (Giacomoni, 2010). Também instituiu três instrumentos para a política orçamentária, a saber: a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA). O PPA, com duração quadrienal, se constitui do planejamento de toda a administração pública, e serve de orientação para a elaboração dos demais planos e programas de governo, envolvendo as diretrizes, objetivos e metas para despesas de capital e as despesas correntes. A LDO, por sua vez, compreende as metas e prioridades da administração pública para o exercício subsequente, bem como orienta a elaboração da LOA, que envolve três orçamentos, o fiscal, o da seguridade social e o de investimento das empresas. Além disso, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) Lei complementar 101 (Brasil, 2000) que estabelece as normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, ampliou a importância da LDO, atribuindo-lhe novas prerrogativas e, também trouxe, a obrigatoriedade de transparência para a administração pública.

Atualmente essa é a configuração da estrutura para planejamento orçamentário no Brasil, realidade que a JFPG-SP obedece e está inserida. Apesar de possuir sua sistemática



estabelecida em legislação, conforme citado por Cavalcante (2010), os orçamentos públicos convivem com um fator limitador das escolhas alocativas. Ademais, quanto maior o tamanho e a abrangência do orçamento, mais ele se torna inflexível e restrito.

2.2 Gerenciamento de projetos

A partir dos anos 2000 começa uma fase, para gestão de Projetos, caracterizada como o ciclo da eficácia e eficiência. Nesta fase houve uma busca de novos modelos de gerenciamento de projetos e no desenvolvimento de competências do gerente e da equipe. Houve um foco maior na melhoria de alguns pontos como na área de risco. Começou-se estudo de novas disciplinas associadas a gerenciamento de projetos, tais com, maturidade e competências (Carvalho & Rabechini, 2011).

Valeriano (2005) destaca que as funções do Escritório de Projetos sofrem alterações com o decorrer do tempo e com a maturidade adquirida. Essas atribuições variam também de acordo com a organização a qual o escritório serve, a depender da natureza, quantidade e complexidade dos projetos. Ademais, o escritório é capaz de habilitar a organização a quebrar barreiras e limites existentes, além de propor novas soluções em Gestão de Projetos (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007).

O uso de ferramentas de colaboração com bases de conhecimento permite organizações armazenar e disseminar conhecimento gerado, a partir de seus projetos, combinando soluções de informática modernas aos conceitos de administração de conhecimento e administração de projeto (Juliani, Juliani, Bello e Arthur, 2012).

As formas conhecidas de gerenciamento de projetos não são o bastante para o sucesso, dando lugar a um tratamento adaptativo na gestão de projetos com base em uma estrutura flexível (Shenhar & Dvir, 2010). Na obtenção de informação e detecção de problemas, ao longo do ciclo de vida do projeto, devem ser identificados os fatores críticos do sucesso e tomadas as decisões adequadas para atingir os objetivos traçados (Shenhar & Dvir, 2007).

Novos métodos e ferramentas de governança foram pioneiros na aceleração de projetos e, também, no desenvolvimento de software. A necessidade de acelerar o gerenciamento de projetos tradicional ocorreu porque o nível de incertezas nos dias de hoje no ambiente econômico geopolítico e tecnológico requer processos de gerenciamento de projetos mais ágeis (Levitt, 2011). A eficácia e a eficiência são instrumentos que fazem com que a capacidade de realizar a tarefa e o conhecimento produzam mais e melhores resultados (Drucker, 1990).

No Cenário atual da Administração Pública, com as pressões advindas da sociedade para que se tenha eficácia e eficiência, vem ocorrendo a modernização de suas atividades, sejam em seus produtos, em seus processos ou em seus serviços, no caso da JFPG-SP, serviços, ainda que lentamente e, para tanto, a Administração Pública ou JFPG-SP precisam de atividades ligadas a desenvolvimento de projetos. No entanto, ainda que não fosse o foco do estudo, não foi observada a atuação da seção de projetos como um escritório de projetos, com todas as características inerentes a este, em suas atividades.

3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho foi realizado a partir de dados secundários e da experiência profissional de um dos autores com referência ao sistema, pois, a área de projetos pertence a sua área, assim como as áreas orçamentária e financeira. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Optou-se por esse método porque é o mais indicado para pesquisas que abordem as questões de como um determinado fator influencia uma realidade e requer a familiarização do



pesquisador com o universo a ser investigado (Yin, 2015). Corrobora ainda, a opção por este método, os três componentes utilizados, tanto na concepção desta pesquisa como na coleta de dados: documentos secundários, observação participante e questionário, que estão contemplados no método de estudo de casos, segundo Yin (2015).

O questionário utilizado formulou as seguintes questões referentes à percepção em relação ao SIACOR: é de fácil acesso; o horário de funcionamento atende às necessidades de meu trabalho; apresenta falhas com frequência; as falhas porventura apresentadas são sanadas em tempo hábil; o sistema é de fácil operação; é necessária a realização de curso para um iniciante operar o sistema; não é necessário ter conhecimento de Contabilidade Pública para operá-lo; os relatórios estruturados atendem às necessidades do meu trabalho; é fácil construir relatórios no SIACOR; O SIACOR melhorou o trabalho de gestão.

Responderam ao questionário dez colaboradores com funções estratégicas no projeto: o diretor geral da administração, um diretor e um supervisor que trabalharam diretamente na elaboração do Sistema, o diretor de planejamento orçamentário, e seis gestores executores, sendo que no total são nove áreas de gestão na execução do orçamento.

Em junho de 2016 foi entrevistado o diretor do Núcleo de Planejamento, hoje, gerente responsável do SIACOR. Posteriormente, nesse mesmo período, o responsável pela Seção de Projetos respondeu sobre os sistemas e sua implantação.

4 Resultados

Antes de tratarmos propriamente da análise dos resultados, abordaremos o contexto em que o projeto está inserido.

4.1 Contexto do Projeto

Este estudo de caso foi realizado na Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo, Órgão da Administração Pública direta, prestadora de serviço jurisdicional, com orçamento anual superior 1,5 bilhão de reais. O projeto foi idealizado em razão das dificuldades de gerenciamento e controle do orçamento tendo em vista os mecanismos precários utilizados, tais como: planilha de Excel e banco de dados Access.

Outro ponto importante é a imposição dada pela LRF de disponibilizar informações para a sociedade e para os órgãos de controle interno e externo. Essa imposição está alinhada a uma tendência internacional, iniciada nos anos 90, de expandir o uso da tecnologia de informação para o fortalecimento da transparência (Zanello; Maassem, 2011).

O Escopo do projeto é a implantação do (SIACOR). Ele é a ferramenta para gerenciar a dotação orçamentária enviada pelo TRF 3ª Região, e que é distribuída aos Gestores da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo para sua execução, utilizando o SIAFI: sistema do governo federal que organiza e consolida os registros das atividades orçamentária, financeira e contábil da união (a Secretaria do Tesouro Nacional – STN é a responsável).

O processo do gerenciamento e controle do Orçamento da JFPG SP, conforme Figura 1, transcorre da seguinte forma: o orçamento advindo das esferas superiores é encaminhando pelo TRF3 à JFPG-SP e é acompanhado e controlado pelo Núcleo de Planejamento Orçamentário – NUPE. Toda execução do orçamento ocorre por meio do SIAFI. Todo Orçamento que está escrito no SIAFI é extraído e disponibilizado no SIACOR. Quem controla a parte de sistemas de informática do SIACOR é a seção de projetos. Por meio do SIACOR, o NUPE disponibiliza o orçamento que consta da Lei Orçamentária Anual – LOA, previamente aprovada, às áreas gestoras (9 áreas), essas áreas, utilizando o SIACOR, tem o controle de seu orçamento, e, a partir das diretrizes da Administração, executa seu orçamento.



O Núcleo Financeiro e o Núcleo Orçamentário fazem a execução efetiva do orçamento no SIAFI, que realimenta o SIACOR em um processo contínuo.

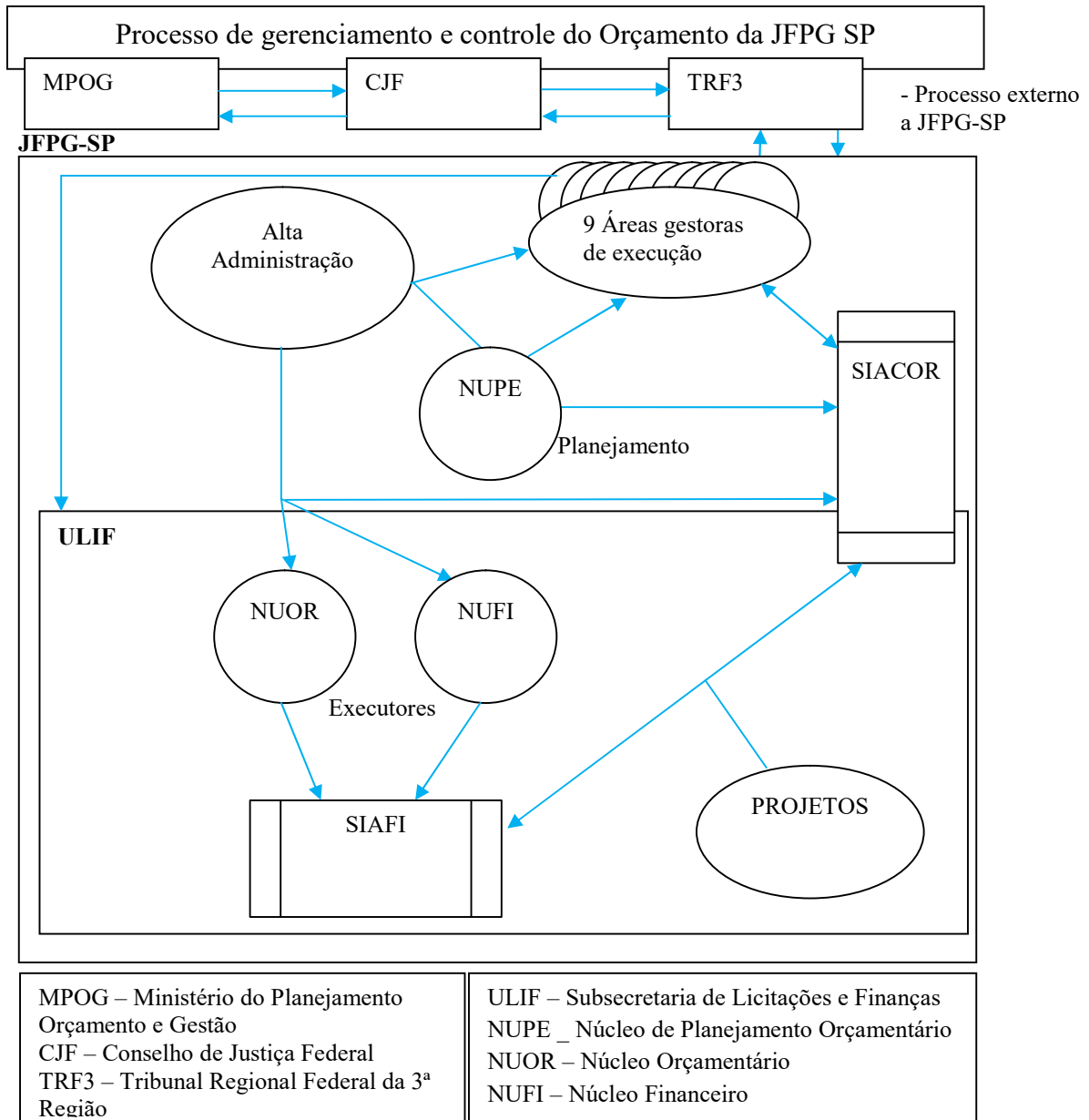


Figura 01: Processo de gerenciamento e controle do orçamento da JFPG-SP
Fonte: Autor

4.2 Análise do Resultado

O SIACOR começou a ser desenvolvido em março de 2014. Em Abril de 2015, o novo sistema estava em operação com a seguinte tecnologia: linguagem PHP, JAVASCRIPT e CSS para interface e o banco de dados SQL Server. Com essa nova tecnologia, os gestores têm a visualização dos dados em tempo real, sem a necessidade de envio de arquivos (tabelas), o que agiliza em muito o processo.

Segundo o responsável pela Seção de Projetos e TI da JFPG-SP, a implantação se deu seguindo os seguintes passos:



- Definição do escopo como sistema de controle orçamentário financeiro: O escopo do projeto é definido através dos requerimentos devidamente documentados pelos clientes. As funções do sistema são indicadas através da documentação via ambiente web. Os clientes devem inserir na documentação as funções, telas, relatórios e melhorias necessárias.
- Verificação dos atores envolvidos (*stakeholders*): O responsável por acompanhar o desenvolvimento no lado do cliente é indicado pelo diretor da área, um profissional que entenda bem dos requisitos. Pode ser um ou vários profissionais. O sistema foi concebido em módulos, e para cada um, houve um responsável por acompanhar.
- No lado do setor de projetos, o supervisor define o encarregado pela análise dos requisitos, modelagem dos dados, modelagem do lay-out do aplicativo e modelagem da lógica do aplicativo.
- Definição de etapas e prazos: O cronograma seguiu um modelo pré-estabelecido na seção: análise de requisitos, desenvolvimento, feedback do responsável, correções necessárias, recebimento pelo responsável, aprovação e homologação.
- O desenvolvimento do sistema ocorreu com base nos controles existentes e das demandas por informações que fornecesse subsídio para tomada de decisão. Foram mais de seis meses de conversas e estabelecimento de diretrizes. A implantação foi vertical, com anuência da diretoria geral, disponibilizado via web.
- Foi estabelecido cronograma de curso nos primeiros três meses de 2015 para familiarização e conhecimento dos detalhes do SIACOR, e em seguida, foi definido que em abril de 2015 o sistema estaria em funcionamento.

Inicialmente existia resistência dos gestores, que achavam que o SIACOR não resolveria os problemas de controle orçamentário. Entretanto, a implantação do novo sistema trouxe respostas substancialmente positivas, com relação ao gerenciamento e controle.

O diretor de planejamento, gerente responsável pelo SIACOR, apresentou os seguintes pontos que se destacaram na implantação do novo sistema.

- Houve pequenas ocorrências de falhas e sempre foram sanadas rapidamente;
- Os gestores afirmaram que o sistema não é intuitivo, portanto necessitam de um curso inicial;
- Todos responderam que o novo sistema impactou positivamente na gestão do orçamento, no entanto, alguns colocaram que o sistema ainda carece de relatórios mais detalhados;
- Após a implantação, a aceitação do sistema foi rápida, tendo em vista os resultados apresentados que supria a demanda dos gestores;
- O Diretor Geral afirmou que: *“O grau de confiabilidade e de informações que o sistema gera melhorou, significativamente, a velocidade e segurança das informações obtidas”*.

Ficou evidenciado nas respostas dos gestores o sucesso da implantação do novo sistema. Também foi observado que a seção de projetos, ou qualquer outro setor, abarca bastantes atributos de um escritório de gestão de projetos, ainda que tenha ações incipientes com referência a essa gestão propriamente dita.

Já o gerenciamento de projetos como área de conhecimento não ficou caracterizado com a implantação do sistema automatizado. As práticas de gerenciamento de projetos é um desafio na JFPG-SP, com o objetivo de melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle, tanto do orçamento como de outros projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e de monitoramento dessas atividades. A Gestão de Projetos apresenta-se como uma alternativa essencial para proporcionar ganho na qualidade e



efetividade dos resultados na JFPG-SP. A própria definição de projeto remete à ideia de planejamento e execução de tarefas de forma estruturada, por pessoal qualificado, com objetivo claro e definido e cronograma conhecidos, além do prévio estabelecimento de controles e indicadores. Nesse sentido, a cultura de gerenciamento de projetos ainda encontra dificuldade no dia a dia dos principais envolvidos dentro da Justiça Federal. Não se percebe, mais claramente, as diferenças entre projetos e atividades de rotina e os diferentes tratamentos que lhes devem ser atribuídos. Estimulados, por exemplo, por metodologias adequadas ou por indicadores de desempenho dos projetos em ferramenta de monitoramento. Observou-se a ausência de processos e rotinas de projetos no nível operacional (Gerentes). Apesar das dificuldades, que são muitas, como em todo processo que envolve mudança de cultura organizacional, há muito espaço para melhorias, que podem ocorrer, já que a sensibilização do nível estratégico (diretor do foro e diretoria geral) e tático (subsecretários e diretores) tem aumentado gradativamente.

A forma como foi conduzida a implantação do novo sistema apresentou bons indícios de que é possível a projetização do setor público. Esse novo rumo ficou evidenciado com a implantação, em 31 de maio de 2016, pela Diretoria do Foro do Programa de Gestão da Inovação (iNovaJusp) que instituiu o Laboratório de Gestão e Inovação (iJuspLab) da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo (<http://intranet.jfsp.jus.br/portariasdf/>), indicativo de mudança de visão na Administração com referência a projetos.

5 Conclusão

Este relato se propôs a identificar a contribuição do SIACOR no controle dos gastos e execução orçamentária na JFPG-SP com base em observação, dados secundários e na percepção dos usuários sobre as características do novo sistema. O estudo revelou a importância da implantação do SIACOR nesse controle e trouxe como contribuição, a necessidade de eficiência e eficácia para a Administração Pública no sentido de atender às demandas da sociedade.

Este relato trouxe, também, a importância da tecnologia da informação, como mecanismo de alavancar mudanças que levem a melhoria de resultado. Nesse mesmo diapasão, no caminho da modernização vislumbrou, o encontro da Administração Pública, e no caso desse estudo, JFPG-SP, ainda que lentamente, com a gestão de projetos.

No entanto, verificou-se que não há um escritório de projetos nas atividades de gestão, há sim uma seção de projetos trabalhando na execução do projeto como um todo. Já as funções específicas como: garantia da qualidade, mobilização de equipes ou ainda gerenciamento das expectativas das partes não foram nem levantadas, por exemplo. Por outro lado, a ideia de projetos, gestão de projetos, escritório de projetos já começam a fazer parte deste pensamento, mesmo que no começo, da administração da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo, essa é a observação do participante, um dos autores nesse estudo de caso, acompanhando, não só esse projeto, mas com todos os envolvidos, consubstanciada por meio da portaria 10 da Diretoria do Foro que trata de inovação e que institui o Laboratório de Gestão e Inovação.

A limitação deste relato refere-se ao fato de não ter sido possível desenvolver ou executar um plano referente a escritório de projetos na realidade da Justiça com relação ao projeto analisado no estudo de caso enquanto este estava decorrendo. Não foi possível perceber o comprometimento da alta direção com a gestão de projetos. No entanto o desenrolar da implantação desse projeto que motivou este relato enseja inferir que, em breve, um escritório de projetos com tudo que o envolve será possível e, em consequência, se poderá estudar a relação deste com as atividades da Justiça Federal.



6 Referências Bibliográficas

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D., (2007), A New Framework for Understanding Organisational Project Management Through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328– 336. doi:10.1016/j.ijproman.

Carvalho, M. M. D., & Rabechini, R. R. J. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos* (3 Edição). ATLAS.

Cavalcante, P. L., (2010), Orçamento por desempenho: uma análise qualitativa comparada dos modelos de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. *Revista de Gestão USP*, v. 17, n. 1, p. 13-25.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado em 16 junho 2016, de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm

Drucker, P. F., (1990), *O Gerente Eficaz*, Rio de Janeiro, LTC

Giacomoni, J., (2010), *Orçamento Público.*, 15º ed., São Paulo: Atlas.

Juliani, D. P.; Juliani, J.P.; Bello J. S. A.; Souza; J. A., (2012), A Model For Building Projects On Knowledge Base In Organizations, Supported By Collaborative Tools, *Revista de Gestão e Projetos* 3.3.

King, A., & Lakhani, K. R., (2013), Using Open Innovation to Identify the Best Ideas. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 11.

Laudon, K. C. e Laudon, J. P., (2004), *Sistemas de informação gerenciais*, São Paulo, Prentice Hall.

Lei 4.320/64 Normas Gerais de Direito Financeiro para Elaboração e Controle dos Orçamentos e Balancos da União, dos Estados, os Municípios e do Distrito Federal.: Recuperado em 24 de junho de 2016, <https://www12.senado.leg.br/orcamento/documentos/legislacao/lei-no-4320/view> .

Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) Lei complementar 101 de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Recuperado em 16 de junho de 2016, de <https://www12.senado.leg.br/orcamento/documentos/legislacao/lei-no-4320/view>.

Leite, R. M.; (2008), Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 19, n. 47, p. 56-72.

Lunkes, R. J., (2009), *Manual de orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas

Levitt, R. E., (2011), *Toward Project Management 2.0. Engineering Project Organization Journal*, 1(3), 197–210. <http://doi.org/10.1080/21573727.2011.609558>.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Rubin, I. S. (2010), *The politics of public budgeting: getting and spending, borrowing and balancing*. Washington DC: CQ Press.

Shenhar, A.; Dvir, D, (2010), *Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M.Books.

Shenhar, A.; Dvir, D., (2007), *Reinventing project management: The Diamond Approach to successful growth and innovation*. Boston, MA.

SIAFI, Sistema Integrado de Administração Financeira, web de uso público, <https://acesso.serpro.gov.br/HOD10/jsp/logonID.jsp>. Recuperado em 18 de junho de 2016

Valeriano, D. ,(2005), *Moderno Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Prentice Hall,.

Yin, Robert. K., (2015), *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 5ª ed. Porto Alegre,.

Zanello, g.; Maassem, p., (2011), *Strengthening citizen agency and accountability through ICT: an extrapolation for Eastern Africa*. *Public Management Review*, v. 13, n. 3, p. 363– 382.