



## A CAPTAÇÃO DE RECURSOS FEDERAIS VIA SISTEMA DE CONVÊNIOS NA GESTÃO MUNICIPAL

**Área: Administração**

GIOVANNI, Adaiane

### **RESUMO:**

Este trabalho apresenta a importância do planejamento estratégico na administração pública para a captação de recursos junto ao Governo Federal por meio do SICONV – Sistema de Convênios. Oportuniza a análise da motivação da equipe para a boa execução do plano desenvolvido pelo gestor, o que, conseqüentemente proporciona atingir bons resultados na busca de verbas nas mais diversas áreas de apoio à gestão.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento Estratégico, Captação de Recursos, SICONV.

### **1. Introdução**

A falta de planejamento que assombra as instituições, sejam privadas, públicas ou do terceiro setor, reflete a dura realidade do nível de conhecimento dos gestores de cada sistema, apontando com clareza as dificuldades para se formar boas equipes de trabalho independentemente da frente em que atuem.

Conhecer e reconhecer, quantas vezes forem necessárias, o ambiente no qual se está inserido é fundamental para uma boa execução de projetos. Posicionar-se estrategicamente e buscar novas fontes inspiradoras para a gestão também são alternativas viáveis e acessíveis aos profissionais que realmente são visionários e dedicados ao que fazem.

O esclarecimento que o planejamento estratégico deve proporcionar ao gestor fará com que sejam traçados rumos melhores e mais definidos para a caminhada da instituição, buscando a consolidação em seu meio, o que é



extremamente importante para a escalada e fortalecimento da imagem junto à sociedade como um todo.

Utilizando-se das ferramentas que o planejamento estratégico possui, como a análise do ambiente com as suas fragilidades, ameaças, potencialidades e oportunidades, o gestor tende a identificar mais facilmente quais as reais necessidades da sua equipe e do município, fazendo com que a busca de novos projetos seja mais eficaz e resolutiva.

Passar a analisar os gargalos existentes na administração deixa de ser um pesadelo para se transformar em oportunidades de mudanças.

Uma equipe atenta ao planejamento estratégico observará de forma mais clara o que acontece no município em todas as suas esferas de atuação, e com isso tende a oferecer ao gestor informações sobre quais são as linhas de projetos necessários à administração. Informações estas que muitas vezes não seriam possibilitadas se o planejamento não existisse.

Observada a análise da importância da boa execução do planejamento municipal, esse trabalho tem por objetivo mostrar aos gestores que com uma equipe qualificada, é possível arrecadar recursos federais das mais diversas áreas via Sistema de Convênios (SICONV), instrumento esse gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

É notório que existem várias outras linhas para a captação de recursos, como parcerias público privadas, fundos internacionais, recursos estaduais, mas o presente trabalho tratará exclusivamente dos repasses federais veiculados no Sistema de Convênios.

## 2. Metodologia

Esta é uma pesquisa exploratória, visto que, pode verificar a existência de poucos estudos que abordam o tema captação de recursos federais, via Sistema de Convênios (SICONV), com o ponto de vista que o trabalho se propôs a estudar que é do planejamento estratégico municipal e motivação da equipe de trabalho.

No que tange aos meios utilizados, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental no intuito de fundamentar teoricamente as ações para se formar uma



boa equipe de trabalho com vistas a beneficiar a gestão por meio de resultados, bem como a análise de tutoriais disponibilizados na própria plataforma do SICONV no que tange ao processo de disponibilização de recursos.

O método utilizado foi o dedutivo, uma vez que apresenta como “características básicas o fato de que: I. Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira. II. Toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.” (SALOMON *apud* LAKATOS e MARCONI 1991, P.57)

Ainda em observação de Lakatos e Marconi (1991, p.81) o método dedutivo é discriminado como que: “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)”.

A experiência da autora na operacionalização da plataforma do Sistema de Convênios foi utilizada como parâmetro para as pontuações da postura que a equipe deve adotar para desenvolver um trabalho voltado para o bem comum, em respeito às leis que gerem tanto os repasses financeiros, quanto às que permeiam todo o processo de captação de recursos, desde a solicitação à prestação de contas dos mesmos.

Numa apreciação variada de fontes o investigador, busca apresentar por meio de teorias e métodos, uma sequência lógica de ações que possibilitem ao gestor à formação de uma equipe capacitada e atenta ao cenário da captação e mobilização de recursos.

### 3. Planejamento Estratégico

#### 3.1 Conceito de planejamento

Para analisar a importância do planejamento dentre as ações da administração pública é necessário que se apresente qual o real conceito do planejar.

O planejamento é uma atividade administrativa, um modelo teórico que determina as ações a serem desenvolvidas, que procura antecipar o que deve ser feito no futuro. Consiste na ordenação sistemática da conduta para a consecução de determinados propósitos. Planejar é requisito



primário, o mais elementar da administração. Planejamento não é previsão, e sim uma relação temporal entre as atividades a serem executadas e o tempo disponível para tanto. É uma atividade sistêmica e interativa, porque envolve todos os componentes da empresa (humanos, materiais e financeiros) em etapas que se sucedem. Permite uma coordenação mais racional e eficaz das atividades gerais da empresa, pois possibilita a introdução de mudanças e inovações. A função de planejar está relacionada aos mecanismos de controle, porquanto verifica se o que foi planejado está realmente acontecendo na empresa. (CONSALTER, 2007 p.19,20)

Abrindo um parêntese nesse tópico para atrelá-lo à operacionalização do Sistema de Convênios, pode-se apresentar a informação de que todo o trabalho a ser executado junto à equipe deve ter como objetivo beneficiar a população por meio de projetos que atendam a real necessidade do público-alvo.

Para isso, promover o planejamento com suas devidas projeções passa a ser a ferramenta principal para uma boa argumentação na apresentação de proposta junto ao SICONV.

### 3.2. A necessidade do planejamento à gestão

Para Salamacha (2011):

O tema estratégia, quando devidamente compreendido pelo gestor, costuma se tornar uma paixão sem limites. Primeiro, porque a concepção estratégica força o profissional a se questionar constantemente sobre qual é o seu verdadeiro papel na empresa. O olhar estratégico faz com que um gestor passe a gerenciar melhor os problemas do dia-a-dia porque o seu foco muda de "discutir os problemas" para um questionamento sobre "como transformar os problemas que surgiram em oportunidades para a empresa?". Outro fator relevante é que o gestor se obriga a definir claramente o motivo para a empresa existir, em que pontos ela não pode se descuidar para manter o sucesso, qual a direção que a organização deseja seguir, entre outros aspectos. Mais do que comunicar estas informações para os colaboradores, o planejamento estratégico esclarece estes pontos para o próprio gestor.



Desta forma, torna-se necessário implantar um plano de ação por parte dos gestores para que eles possam entender claramente a importância da estratégia para a administração do município como um todo.

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. As **metas** (ou objetivos) estabelecem o que vai ser atingido e quando os resultados devem ser obtidos, mas não estabelecem como os resultados devem ser atingidos. As **políticas** são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Os **programas** especificam a sequência de ações passo a passo, necessária para atingir os principais objetivos. Expressam como os objetivos vão ser atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política. As **decisões estratégicas** são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes. Elas sutilmente moldam as verdadeiras metas do empreendimento. (QUINN, 2006 p. 29).

Como pode ser observado, o planejamento por si só demanda grande dedicação para ser formulado e colocado em prática, uma vez que apresenta vários pontos a serem analisados, como o ambiente, as pessoas, os rumos para os quais se pretende caminhar, as fragilidades do sistema atual e as metas a serem alcançadas a partir do momento em que o plano será colocado em ação.

O sucesso ou o fracasso de um projeto é responsabilidade do conjunto de pessoas envolvidas. O administrador não pode "carregar sozinho o projeto nas costas"; deve, sim, partilhar responsabilidades, sucessos e fracassos. Ao não concordar com uma decisão tomada, deve esclarecer os motivos, entender por que não conseguiu remover os obstáculos e tentar rediscutir a questão. Porém, deve sempre deixar claro que é um trabalho de time e que isso exige trabalhar com diferenças individuais, aceitar opiniões divergentes, saber colocar-se no lugar do outro e, principalmente, saber ouvir. (ORLICKAS, 2010 p. 161,162)

O gestor para procurar novas alternativas no que diz respeito à busca de recursos visando a melhoria da condição de vida da população, deverá estar atento às tendências e inovações e para isso ter uma equipe que elabore os projetos de maneira estratégica é fundamental.





A função de implementação da estratégia consiste em ver o que é necessário para fazer a estratégia funcionar e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado. A habilidade é boa para indicar o que deve ser feito para colocar a estratégia em seu lugar, executá-la com proficiência e produzir bons resultados. A implementação de estratégia é uma tarefa administrativa de campo, do tipo "mão na massa" [...]. (THOMPSON, 2003, P.27)

Partindo do pressuposto que toda mudança apresenta dificuldades, é fato que na gestão pública isso não é diferente. Com a implantação do Sistema de Convênios muitas ações dos gestores já precisaram ser ajustadas, uma vez que os recursos federais em sua grande maioria passaram a ser veiculados apenas por esse meio.

Adaptar-se à operacionalização pode até ser relativamente simples, porém executar o convênio ou contrato de repasse de maneira correta depende de atenção às leis que os engendram para que a administração local não caia no descrédito junto aos órgãos fiscais reguladores.

### 3.3. O planejamento para a captação de recursos

Em se tratando de captação de recursos junto ao Governo Federal é importante manter uma equipe proativa que busque diariamente junto ao SICONV as liberações desses programas e que tenha a capacidade de dar andamento ao processo de maneira a obedecer todos os requisitos exigidos pelos órgãos concedentes. Thompson (2003, p.27) aponta que "a finalidade da administração é adequar a maneira com que as coisas estão sendo feitas e o que precisa ser feito para executar eficientemente a estratégia."

Para atuar de maneira eficiente a equipe de captação de recursos deverá respeitar todos os estágios de um projeto, desde a sua gênese até a aprovação da prestação de contas. Para isso a equipe deve ter conhecimento da legislação pertinente ao objeto em execução, reconhecer claramente todos os princípios da administração e colocá-los em prática dentro da realidade de cada matéria.

A prática da elaboração de um planejamento eficaz para a captação de recursos fará com que cada vez mais a equipe aprenda a tomar decisões corretas sobre os rumos de cada projeto que serão apresentados aos órgãos que disponibilizam incentivos no SICONV.



Estratégias crescem como ervas daninhas em um jardim. Criam raízes em todos os tipos de lugares, onde quer que as pessoas tenham capacidade de aprender (pois estão em contato com a situação) e disponham dos recursos necessários para sustentar essa capacidade. Essas estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva [...] (MONTGOMERY, 1998, P.427)

Não bastando apenas apontar a necessidade do planejamento para a execução dos projetos, é necessário acrescentar à lista de necessidades do gestor a estruturação em si do setor de captação de recursos.

Para atender às demandas da população por melhorias os gestores devem estar atentos a todas as formas de se angariar recursos junto aos fundos nacionais. Para isso ele deverá manter uma equipe com o enfoque voltado à atuação exclusiva nesse meio. As características que devem ser trabalhadas no colaborador são: a proatividade, poder de argumentação, facilidade na interpretação das leis que regem a administração pública, organização e conhecimento do ambiente no qual está inserido.

Para obter sucesso na busca dessas qualificações, muitas vezes os administradores terão que moldar o colaborador e para isso a ênfase na motivação e qualificação técnica dos mesmos deve ser constante.

#### **4. Motivação da Equipe**

O gestor municipal além dos inúmeros desafios técnicos encontrados na administração deve estar atento à motivação de sua equipe, uma vez que esse é um fator determinante para a boa execução dos projetos de seu governo. Seguindo o modelo empresarial de gestão de pessoas, ficam claros os mecanismos utilizados pelos gestores na busca de seus objetivos organizacionais, uma vez que, a política de "troca" se apresenta como alternativa nessa busca de resultados.

Neri (2005 p. 15) aponta que:

A gestão de pessoas concentrou-se no modelo explícito de "resultado = oportunidade", em que o resultado alcançado pelas pessoas em prol da empresa traduz-se em oportunidade que a empresa lhes oferece. Dessa maneira, a empresa deve explicitar-lhes, claramente e sem pruridos, seus



desejos de resultados, e esses resultados, uma vez alcançados, é que suportarão o oferecimento de oportunidades financeiras, sociais e psicológicas aos funcionários.

O administrador público amparado por seu planejamento estratégico deve ser claro quanto aos seus objetivos, por isso é necessário que desenvolva determinadas competências conforme aponta Orlickas, (2010 p. 149 -151):

**SABER DAR E RECEBER *FEEDBACK*:** É a capacidade crítica de dar e receber *feedback* de modo a subsidiar e orientar desempenhos, comportamento, posturas e resultados nas relações interpessoais. Elaborar críticas e análises oportunas, focando ideias e pensamentos, no sentido de agregar diferenciais e questionamentos fundamentados em avaliações adequadas, é uma competência muito valorizada pelas instituições atualmente. **TER COMUNICAÇÃO EFICAZ:** Comunicar-se eficazmente é a capacidade de saber atuar transmitindo e explicitando ideias e informações de forma clara e objetiva, utilizando-se de argumentos compatíveis, além de saber ouvir e entender pontos de vista diversos, sem causar constrangimentos, visando ao entendimento eficaz entre as pessoas. Agregado a isso se acrescenta a capacidade de conduzir e reconhecer a experiência interior do outro, permitindo colocar-se no lugar dele para melhor entender suas necessidades e argumentações. [...] **ESTAR COMPROMETIDO COM OS RESULTADOS:** O administrador precisa demonstrar à equipe comportamentos e atitudes que retratem seu comprometimento com o trabalho, pois, uma vez envolvidos e motivados, todos estarão voltados para a obtenção do seu resultado, conseguindo, assim, de forma mais fácil e adequada, o comprometimentos dos demais profissionais envolvidos nos projetos. Dessa forma, os resultados propostos serão alcançados de forma mais eficaz.

Apresentar à equipe quais as diretrizes, metas e objetivos a serem atingidos é de suma importância para o alcance desses planos. Valorizar, reconhecer e de maneira legal recompensar a sua equipe quando do atendimento desses anseios, é agir de forma inteligente.

Muitas vezes ao se analisar esse cenário, depara-se com a questão motivacional do colaborador para investir no novo, no desconhecido em prol de um objetivo comum, que se tratando de gestão pública é o oferecimento de um bom serviço ao cidadão, independente da área onde ele busca apoio.

Os colaboradores precisam entender o valor do seu trabalho e a importância de executá-lo de maneira correta, e essa ponte só é possível quando a comunicação é feita de maneira correta na administração.

Portanto Orlickas (2010 p. 152) ainda sugere que o administrador deve:





**COLOCAR ÊNFASE NAS PESSOAS:** Num modelo de gestão atual e estratégico, torna-se essencial atuar colocando ênfase no indivíduo, pois é ele quem alavanca e quem faz com que as coisas aconteçam nas empresas. É essencial, também, acreditar no valor de suas contribuições e abrir espaço para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Quando motivados os servidores passam a cumprir seus afazeres de maneira mais consciente, atrelando às suas ações a possibilidade do sucesso e de um temeroso fracasso, partindo do pressuposto que estão sendo observados pelo gestor. Com isso, há um automonitoramento que por si só possibilita um maior cuidado no acompanhamento de cada processo.

No que tange à motivação, muitas teorias já foram apresentadas e são utilizadas para a interpretação das ações do ser humano no meio em que trabalha.

Chiavenato (1999, p.96) apresenta a teoria de dois fatores de Herzberg:

a) **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados [...] b) **Fatores motivadores:** referem-se aos conteúdos do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.

Ao se analisar os fatores dessa teoria, nota-se que as variáveis ambiente, políticas da administração, o clima de relações entre as partes e as tarefas referentes ao cargo que se ocupa são apontadas como pontos essenciais à análise do ciclo motivacional da equipe. "O termo motivação para Herzberg envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador". (HERZBERG *apud* CHIAVENATO, 1999 p. 96)

Fazer da captação de recursos um desafio ao colaborador é positivo para ambas as partes, ao passo que o motiva a buscar esses projetos e propicia ao município melhoria em seu atendimento à população.



## 5. Captação de Recursos

Um dos grandes equívocos dos gestores é acreditar que o município pode manter seus projetos e estrutura apenas com os repasses do Fundo de Participação dos Municípios e/ou tampouco com a arrecadação própria.

Criar um setor que tenha a única e exclusiva finalidade de elaborar projetos para a captação e mobilização de recursos torna-se uma alternativa não apenas viável, mas inteligente por parte da equipe administrativa do município.

Com a escassez de recursos cada vez maior e a demanda da população por serviços básicos de qualidade em ascensão, o gestor deverá ter uma equipe que elabore bons projetos para que os mesmos venham a ser contemplados com a liberação dos objetos propostos.

Um bom projeto de captação de recursos deve apresentar:

- a. Introdução;
- b. O Diagnóstico;
- c. O Planejamento;
- d. A Implementação;
- e. A Execução;
- f. O Monitoramento;
- g. A Avaliação.

Com esses passos bem elaborados, com os dados do município e do setor solicitante, os órgãos concedentes passam a avaliar de maneira mais clara e rápida as solicitações apresentadas pelo ente municipal, o que possibilita uma maior rapidez na celebração de convênios e/ou contratos de repasses junto aos mesmos.

### 5.1 SICONV

O Governo Federal mantém um sistema gerenciado pelo Ministério do Planejamento chamado SICONV – Sistema de Convênios, onde são apresentadas as emendas parlamentares, transferências voluntárias e os programas priorizados pelo governo nacional.



O município deve ter registro no sistema para ter acesso às linhas de recursos disponibilizados pelos mais variados órgãos e ministérios. O representante do gestor no sistema terá todas as suas ações registradas *online* sob o número de seu cadastro de pessoa física o que denota a sua total co-responsabilidade no uso devido do recurso.

De posse do cadastro e senha de acesso, o representante pode verificar diariamente todos os programas que estão abertos à inclusão de planos de trabalho, que por sua vez serão analisados para posterior efetivação ou não do convênio e/ou contrato de repasse. O interessante do processo de análise junto ao órgão concedente é o fato de que ele aponta os “erros” do projeto apresentado e possibilita a correção até que se enquadre aos padrões do programa aberto.

Antecipar-se aos erros elaborando um projeto pautado nas normas existentes de organização dos mesmos, faz com que a liberação do recurso se torne mais rápida e com isso o município pode abrir o processo licitatório pertinente ao objeto para aplicar os recursos na aquisição dos bens solicitados o quanto antes.

Dada a aquisição dos bens e/ou serviços, todo o processo de prestação de contas também é efetuado na plataforma do SICONV, com isso o Governo Federal possibilita à população como um todo o acesso aos projetos executados por cada ente/entidade desde a solicitação à sua avaliação de contas e aprovação final.

É importante ao gestor estar atento à prestação de contas dos recursos recebidos, pois como todos os dados vão para a base do sistema, se existir execuções que destoam da solicitação original, ou alguma incoerência e improbidade na aplicação do recurso, o ente poderá não ser mais contemplado com os recursos oferecidos nessa plataforma, bem como em outros sítios do Governo.

Portanto a observação e cumprimento das leis é requisito básico para o sucesso da captação de recursos, uma vez que possibilita a execução correta de todos os benefícios recebidos, independente da esfera de onde ele foi cedido.

Ter credibilidade junto aos órgãos da administração federal, além de ser de extrema importância para a gestão municipal, é também o atestado de que a equipe que fora montada com o enfoque na capacitação técnica e motivação apresenta resultados positivos e cumpre com o seu papel dentro de sua área de atuação no planejamento estratégico implantado pelo gestor.



## 6. Considerações Finais

Ao analisar as necessidades que os administradores têm de angariar recursos para gerir de maneira eficiente a máquina pública, este trabalho apontou que para além das arrecadações e repasses já existentes os municípios têm a possibilidade de buscar novas fontes de recursos federais ao manter uma equipe técnica e motivada trabalhando junto ao Sistema de Convênios.

Não bastasse a questão de formar uma boa equipe, nota-se claramente que muitas vezes o SICONV é interpretado como apenas uma ferramenta que o Governo Federal introduziu para o controle dos recursos por ele liberados. E de fato em partes ele é responsável por isso sim, mas vai além das características tecnoburocráticas que lhes são atribuídas.

O acesso ao SICONV é viável e não custa caro ao erário municipal, muito pelo contrário, quando bem gerenciado por uma equipe envolvida e capacitada tecnicamente pode viabilizar repasses de grande monta à gestão que o acolhe sem receios.

Portanto, dispor de uma equipe que venha a oferecer celeridade e qualidade aos projetos do município é necessário e viável ao gestor e deve se tornar prática para os entes que tiverem a visão estratégica necessária à boa gestão.

Com os rumos bem delineados, uma equipe motivada e com boa capacitação técnica a administração do ente público tende a ser mais transparente eficaz e produtiva.

## 7. Referencial bibliográfico

BRASIL. Portal De Convênios. Disponível em:  
<<https://www.convenios.gov.br/siconv/>>

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSALTER, Maria Alice Soares. **Elaboração de projetos:** da introdução à conclusão. 2. Ed. Curitiba: Ibpex, 2007.



GHOSHAL, Sumantra; **LAMPEL** Joseph; **MINTZBERG** Henry; **QUINN** James Brian. Estratégias para mudanças. *In: O processo da estratégia: contextos e casos selecionados*. 4. ed. São Paulo: Artmed – Bookman, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; **MARCONI**, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991

MONTGOMERY, Cynthia A.; **PORTER**. Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 10 reimpr. da 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

NERI, Aguinaldo. **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

SALAMACHA, Luciano. **Por que implementar o planejamento estratégico na minha empresa?** *In: Planejamento estratégico aplicado a micro e pequenas empresas*. 2005/2006. Disponível em: <http://www.planestrategico.com.br/index.php?lingua=1&pagina=salamacha> Acesso em 18 de abr. 2011

THOMPSON, Arthur A.; **STRICKLAND III**. A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. 2 reimpr. da 1 ed. de 2000. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.