

XVI ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO

Desafios e Perspectivas da Internacionalização da Construção
São Paulo, 21 a 23 de Setembro de 2016

ANÁLISE DE INOVAÇÕES PROPOSTAS PARA A GESTÃO DE OBRAS PÚBLICAS – ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA CENTRO DE INICIAÇÃO AO ESPORTE ¹

CALDEIRA, Débora (1); SILVA, Kennedy (2); ONO, Alexandre (3)

(1) ME, e-mail: debora.caldeira@esporte.gov.br; (2) ME, e-mail: kennedy.silva@esporte.gov.br; (3) ME, e-mail: alexandre.ono@esporte.gov.br

RESUMO

A gestão de obras públicas no Brasil é um grande desafio em função das fortes diferenças geográficas, sociais e econômicas, que se somam às discrepantes capacidades dos gestores municipais e estaduais. O Programa do Centro de Iniciação ao Esporte (CIE), visando combater esses dificultadores, foi desenhado com base em duas premissas: padronização e agilidade de informação. Essas premissas são observadas em todas as etapas do Programa: inscrição, seleção e acompanhamento. Quanto à padronização, são disponibilizados projetos-padrão, dentre outros modelos de documentos, disponibilizados aos proponentes. No tocante à informação, o programa usa prioritariamente meios céleres e isonômicos tanto no ambiente interno quanto externo, priorizando as mídias digitais e eletrônicas. Os resultados desses procedimentos podem ser avaliados pelo desempenho do Programa que, após 18 meses da contratação, apresenta os seguintes números: 95% das operações cumpriram a 1ª Etapa (Sondagem, Projetos de Fundação e Implantação); e, quanto à 2ª etapa (execução da obra), aproximadamente 92% do recurso total disponibilizado em 2015 foi comprometido com obras iniciadas. Esses números são expressivamente maiores do que os observados no Balanço do PAC – 2015.

Palavras-chave: Gestão Pública. Programas Federais.

ABSTRACT

Management of public works in Brazil is a major challenge, due to the strong geographical, social and economic differences, which are added to the different performances of municipal and state managers. The Initiation Center Program to Sport, to combat these difficult aspects, was designed based on two premises: standardization and speed of information. These assumptions are observed in all stages of the program: registration, selection and monitoring. As to standardization, standard designs are available, among other models of documents made available to tenderers in respect to information, the program primarily uses rapid and isonomic means both the internal and external environment, the ostensible use of digital and electronic media. The results of these procedures can be evaluated by the program's performance after 18 months of employment, presents the following numbers: 95% of the operations fulfilled Stage 1 (Survey, Foundation and Project

¹ CALDEIRA, Débora; SILVA, Kennedy; ONO, Alexandre; Análise de inovações propostas para a gestão de obras públicas – estudo de caso do programa centro de iniciação ao esporte. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 16., 2016, São Paulo. **Anais...** Porto Alegre: ANTAC, 2016.

Implementation); and as for the 2nd stage (execution of work), approximately 100% of the total resource available in 2015 was committed to starting work. These figures are significantly higher than those observed in the PAC Balance Sheet - 2015.

Keywords: Public Management. Federal Programs.

1 INTRODUÇÃO

Os órgãos da Administração Pública possuem um grande desafio: realizar a gestão dos programas ou projetos públicos, visando a eficácia das ações governamentais.

A gestão 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, possam competir melhor em seus mercados (site PMI/2016).

Segundo Castro (2006), a efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. É um conceito mais abrangente que a eficácia e a eficiência, que o autor conceitua da seguinte forma:

- Eficiência: não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização.
- Eficácia: aquilo que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização para a administração pública.

Entretanto para alcançar a eficácia, a Administração Pública tem o desafio de atuar de forma inovadora, vencendo os entraves burocráticos advindos do ostensivo aparato legal. Segundo a lei nº 10.973/2004, inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

O Programa dos Centros de Iniciação ao Esporte (CIE) apresentou-se como uma oportunidade para aplicação desses conceitos, por isto, desde o lançamento foram implantadas soluções diferenciadas de seleção, execução e acompanhamento das obras.

A Portaria nº 14, de 1º de fevereiro de 2013, define o CIE como um equipamento público multiuso, localizado preferencialmente em áreas de vulnerabilidade social, que comporta atividades e a prática de esportes voltados à iniciação esportiva de alto rendimento.

Esse artigo objetiva relatar parte das ações inovadoras implantadas no programa do CIE, que tem resultado numa experiência exitosa, comprovada tanto pela evolução das operações como também pela análise de órgãos de controle.

2 DIFICULTADORES NO GERENCIAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS

Para inovar é necessário, inicialmente, detectar as dificuldades dos gestores municipais na execução dos programas federais. Esse diagnóstico foi realizado pela equipe do Ministério do Esporte (ME) com base em aproximadamente 7.000 operações ativas nesse ministério. Foram avaliados os dados históricos do ME, de outros órgãos federais e da CAIXA como Mandatária da União. Segundo o Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2013), Mandatárias da União são instituições e agências financeiras controladas pela União que celebram e operacionalizam, em nome desta última, os instrumentos jurídicos de transferência de recursos aos convenientes.

As dificuldades detectadas por meio desse diagnóstico foram:

- a. Instrumentos de comunicação, entre o gestor federal e municipal, esporádicos e de pouca duração;
- b. Baixa interdisciplinaridade entre as diversas áreas do governo municipal;
- c. Alta rotatividade dos servidores públicos ocasionando a dificuldade de consolidação do conhecimento no tocante ao desenvolvimento das políticas públicas;
- d. Baixa capacidade financeira;
- e. Alta rotatividade da mão-de-obra, ocasionando a perda do conhecimento adquirido;
- f. Deficiência na contratação e execução de projetos básicos, necessários para contratação da obra, com destaque para o atendimento aos preços referenciais definidos pelo Decreto 7.983/2013;
- g. Dificuldade de aceite do projeto pela Mandatária da União.

Esse diagnóstico está compatível com estudos de Pisa e Oliveira (2013), de Ribeiro (2014), do Manual de Obras do Tribunal de Contas da União (2009) e diversos acórdãos desse órgão de controle.

Com base nesse estudo, o ME concluiu que a qualidade e agilidade dos processos poderiam ser otimizadas, com ações focadas no apoio aos entes envolvidos, por meio da disponibilização das informações necessárias ao longo da execução do projeto. Atualmente, a informação é o recurso que movimenta a economia global, sendo o principal elemento de produção das sociedades desenvolvidas (Messias, 2005), por isto, o ME estabeleceu como premissas:

- Disponibilizar o maior número de informações necessárias para a execução do programa; e
- Utilizar canais rápidos de troca de informação.

Como o programa engloba todas as regiões brasileiras e com distintas capacidades de gestão, optou-se pelo uso de documentos padronizados. A padronização é a aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir custos. Segundo *International Organisation for*

Standardization (2016), isto é alcançado pela padronização de todos os processos-chave da organização, processos que afetam o produto e consequentemente o cliente.

Logo, a padronização e a agilidade da informação foram avaliadas como ações importantes para ganhos de eficácia desse programa.

3 METODOLOGIA

Foram utilizadas metodologias de pesquisa empíricas e de campo para identificar as providências adequadas às três principais etapas do programa:

- Inscrição das propostas;
- Seleção das propostas;
- Acompanhamento das operações.

As ações de padronização seguiram os seguintes passos:

- a. Definição da documentação e ações necessárias de cada etapa;
- b. Identificação dos documentos previamente existentes no ME ou em outros órgãos federais para doação;
- c. Adequação dos documentos existente ou elaboração de novo documento;
- d. Contratação de empresa para execução dos documentos, quando não existente em outras fontes;
- e. Análise preliminar dos documentos quanto ao atendimento dos aspectos técnicos, operacionais e legais às regras do programa;
- f. Avaliação dos documentos pelo corpo técnico do DIE, jurídico do ME e, se necessário, pela Mandatária da União;
- g. Conclusão do documento final;
- h. Disponibilização aos envolvidos naquela etapa.

Para definição dos canais da informação, foram adotados os seguintes passos:

- a. Definição do programa de necessidades do canal de informação;
- b. Elaboração dos requisitos de uso (agilidade, segurança, ampla publicidade, capacidade de armazenamento);
- c. Identificação do canal mais adequado, com preferência para as mídias eletrônicas.
- d. Avaliação das ferramentas e canais disponíveis no ME;
- e. Pesquisa das ferramentas existentes no ME ou em outros órgãos federais, passíveis de disponibilização ou de domínio público;
- f. Adequação dos canais existentes, quando possível, ou criação de novo canal pela equipe do ministério ou por empresa contratada;
- g. Execução dos testes de acesso;
- h. Disponibilização aos interessados naquela etapa do programa.

Cabe ressaltar que durante a evolução do programa, foram detectadas novas necessidades, por isto, são citadas as ações inicialmente previstas e as corretivas e preventivas, estabelecidas de 2013 a 2016.

3.1 Etapa de Inscrição

Nessa etapa, destacaram-se as seguintes necessidades prioritárias: comunicação objetiva, ágil e segura; e interdisciplinaridade entre as ações do governo.

3.1.1 Ações de Padronização

As propostas foram condicionadas ao cumprimento dos seguintes requisitos:

- Disponibilização de terreno em localização com condições de acesso e características geotécnicas e topográficas adequadas para a implantação dos CIEs.
- Comprometimento com a gestão, o funcionamento e a manutenção do equipamento.
- Comprometimento com o Plano de Ação para atividades esportivas regulares de quatro anos e para o estabelecimento da Política para o Desenvolvimento do Esporte, caso não a possua.
- Proposta que preveja novas construções ou complementação de equipamentos existentes.
- Possuir órgão específico, responsável pelo desenvolvimento do Esporte (secretaria, diretoria, autarquia ou equivalente).

As propostas não seriam acatadas se:

- não beneficiava população de baixa renda;
- previa reforma de equipamentos já existentes. Esse critério alinha-se com a concepção de uso do projeto-padrão e de execução de uma instalação esportiva qualificada para esporte de alto rendimento;
- descaracterizava o conceito do CIE;
- múltiplos espaços, dificultando a gestão do equipamento e o acompanhamento das ações;
- contemplava exclusivamente a aquisição de bens, materiais ou equipamentos;
- previa indenização de benfeitorias;
- destinava recursos para desapropriação ou aquisição de terrenos;
- dedicava recursos para custeio de qualquer natureza;

O processo de seleção das propostas foi realizado, atendendo os seguintes critérios de priorização;

- Regiões de alta vulnerabilidade social;
- Integração com obras de urbanização do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) ou do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) já

- contratadas;
- Situação fundiária que permita rápido início de obras.

Os documentos disponibilizados aos proponentes nessa etapa estão descritos no Quadro 1:

Quadro 1 – Documentos disponibilizados aos proponentes na etapa de Inscrição

Documento	Local de Disponibilização
Manual de Seleção	Site do CIE
Manual de Instruções para Preenchimento da Proposta	Site do CIE

Fonte: Autores

3.1.2 Informação

A inscrição foi realizada no período de 04/02 a 05/04/2013, através do site www.cartaconsulta.esporte.gov.br/cartaconsulta/inscricao/ desenvolvido pela área técnica do ME, com base no sistema do Ministério da Cultura, no Manual de Seleção e na Portaria nº 14 de 01 de fevereiro de 2013.

Para acesso ao sistema de inscrição foi disponibilizada senha individualizada para município elegível para inserção dos dados na carta-proposta que era submetida eletrônica e instantaneamente ao Ministério do Esporte.

O sistema solicitou as coordenadas georreferenciadas do terreno para possibilitar a análise das propostas. Os manuais foram disponibilizados no site do CIE.

3.2 Etapa de Seleção

Nessa etapa, destacaram-se as seguintes necessidades prioritárias: uso de critérios interdisciplinares entre as ações de governo; e instrumentos de comunicação ágil para dirimir dúvidas e divulgar resultados.

3.2.1 Padronização

A análise multicritério foi inovadora e considerou os aspectos locais de infraestrutura (acesso à rede de água e esgoto), titularidade da área e os aspectos no entorno do local de implantação do terreno (raio de 2km do local indicado), entre outros.

O geoprocessamento foi utilizado para: avaliação dos locais inscritos pelos proponentes; integração com outros programas governamentais (Programa Minha Casa, Minha Vida); contagem populacional com a caracterização de renda e pobreza no raio de 2km, para definição de locais de vulnerabilidade social.

A pontuação para cada item está descrita abaixo:

- Titularidade da área:
Possui: 10 pontos;

- Não possui: 0 pontos.
- b. Infraestrutura do terreno:
Terraplenagem, proteção, contenção e estabilização do solo: 2 pontos;
Disponibilidade de abastecimento de água; 2 pontos;
Acesso à rede de esgoto; 2 pontos;
Drenagem pluvial; 2 pontos;
Acesso pavimentado: 2 pontos.
 - c. Porte do Município:
Até 200 mil: 0 pontos;
200mil a 500mil: 3,33 pontos;
500mil a 1milhão: 6,67 pontos;
Acima de 1milhão: 10 pontos.
 - d. Proximidade à(s) obra(s) do MCMV:
Presença de obras do MCMV em um raio de 2 km do CIE: 10 pontos;
Ausência de obras do MCMV em um raio de 2 km do CIE: 0 pontos.
 - e. Indicador de Extrema Pobreza:
Utilização do IDV (Identificação de Localidades e Famílias em Situação de Vulnerabilidade) do MDS (Ministério do Desenvolvimento Social).

Os documentos-padrão disponibilizados nessa etapa estão no Quadro 2:

Quadro 2 – Documentos disponibilizados aos proponentes na etapa de seleção

Documento	Local de Disponibilização
Portaria nº 298, de 10 de Novembro de 2013	Site do CIE
Retificação - Portaria nº 298, de 10 de Novembro de 2013	Site do CIE

Fonte: Os Autores

3.2.2 Informação

A divulgação das propostas selecionadas foi publicada no Diário Oficial da União; no Workshop Técnico, realizado no dia 19/12/2013; e no site do CIE. Nesse Workshop, os proponentes foram orientados sobre os procedimentos das etapas subsequentes.

As mensagens eletrônicas, via caixa postal do CIE, também foram amplamente utilizadas, tendo registrado 1.640 esclarecimentos sobre o processo de seleção no ano de 2013.

3.3 Etapa de Acompanhamento

Destacaram-se as seguintes necessidades prioritárias: combater a deficiência na contratação e execução de projetos básicos, bem como o aceite desses documentos pela CAIXA; fomentar a interdisciplinaridade no governo local; divulgar o conhecimento técnico, jurídico e operacional sobre o programa; acompanhar o andamento do contrato e disponibilizar

essas informações para a população.

3.3.1 Padronização

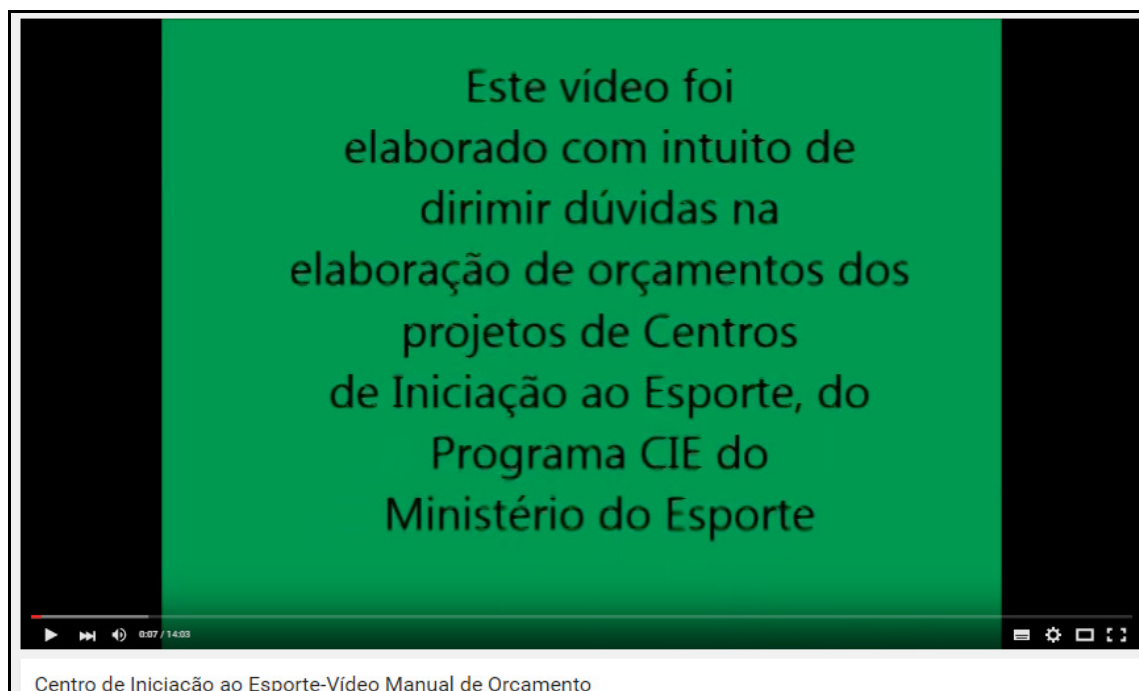
Foi desenvolvido e disponibilizado projeto-padrão (peças gráficas, memorial descritivo, planilha orçamentária e especificações técnicas) em área de acesso restrito aos componentes da Unidade Gestora Local (UGL). A composição mínima da UGL foi publicada no Caderno Técnico Operacional, disponível no site do CIE, e é composta de:

- 01 engenheiro ou arquiteto, responsável pelo acompanhamento do projeto e da obra;
- 01 membro do Órgão Municipal responsável de Esporte;
- 01 membro da Comissão de Licitação;
- Gestor/fiscal do Contrato/Termo de Compromisso do CIE, como interlocutor com o Ministério do Esporte e a CAIXA.

O projeto-padrão do CIE foi previamente aprovado pela equipe CAIXA, possibilitando maior agilidade na conclusão dessa etapa, pois apenas os itens que variavam em função do local de implantação precisavam ser reanalisados após a adaptação do projeto.

Para a adaptação do projeto ao terreno selecionado, o ME disponibilizou R\$ 15 mil e um modelo do Termo de Referência para contratação desse serviço. Também foi divulgado, no Youtube, vídeo com as instruções sobre a planilha orçamentária: <https://www.youtube.com/watch?v=DUGYxF1kNww> (Figura 1).

Figura 1 – Vídeo do Manual de Orçamento disponibilizado no Youtube.



Fonte: Os Autores

O Quadro 3 apresenta os documentos disponibilizados nessa etapa.

Quadro 3 – Documentos disponibilizados aos proponentes na etapa de Acompanhamento

Documento	Local de Disponibilização
Caderno Técnico Operacional	Site do CIE
Manual de Instruções para Contratação e Execução dos Programas e Ações do Ministério do Esporte inseridos no PAC -	Site do CIE e Diário Oficial
Projetos de Arquitetura, Cargas de Fundação e Projeto de Combate ao Incêndio	Site do CIE e diversos outros links
Projetos Complementares	Site do CIE e diversos outros links
Modelo de Termo de Referência para contratação da 1ª Etapa	Site do CIE
Modelo de Plano de Trabalho	Site do CIE
Manual de Orçamento	Site do CIE e vídeo na Internet
Palestra Projeto Padrão – CIE	Workshop Técnico e site do CIE
Palestra Ações subsequentes e sistema de controle	Workshop Técnico e site do CIE
Palestra TCU - Workshop Técnico do CIE	Workshop Técnico e site do CIE
Palestra RDC - Experiência Federal	Workshop Técnico e site do CIE
Palestra Gestão do PAC	Workshop Técnico e site do CIE
Palestra Evento de Integração - CIE 04.11.14	Workshop Técnico e site do CIE
Manual Orientativo Plano Gestão CIE - SNEAR	Workshop Técnico e site do CIE
CIE/SP - Palestra André Arantes	Workshop Técnico e site do CIE
Papel dos diferentes atores na formação do Atleta - Palestra André Arantes	Workshop Técnico e site do CIE
Manual Gestão_CIE_Evento CEU_Anápolis_Mai.15	Evento Técnico e site do CIE
Manual Gestão_CIE_Evento CEU_Macapá_Jun.15	Evento Técnico e site do CIE
Manual Gestão_CIE_Evento CEU Horizonte_Jul.15	Evento Técnico e site do CIE

Documento	Local de Disponibilização
Manual Gestão_CIE_Evento CEU Petrolina_Ago.15	Evento Técnico e site do CIE
Manual de Obras do TCU	Site do CIE
Lista de Autorização de Início de Obra	Site do CIE
Perguntas e Respostas	Site do CIE e nos encontros presenciais
Transparência Pública	Site do CIE
Informativos e Comunicados	Mensagem eletrônica
Legislações sobre o CIE e correlatos	Diário Oficial e site do CIE
Informes sobre Identidade Visual	Site do CIE
Orientações para o preenchimento do Sistema de Monitoramento	Site do CIE
Portaria nº 253, de 10 de Setembro de 2015	Site do CIE
Portaria nº 232, de 29 de Setembro de 2014	Site do CIE
Portaria nº 150, de 11 de Julho de 2014	Site do CIE
Retificação - Portaria nº 98, de 8 de Maio de 2014	Site do CIE
Portaria 55/2014 Retificação prazos CIE 2014	Site do CIE
Decreto nº 8.206, de 13 de Março de 2014	Site do CIE
Portaria nº 298, de 10 de Novembro de 2013	Site do CIE
Portaria nº 14, de 1º de Fevereiro de 2013 – Seleção do CIE	Site do CIE
Lei nº 11.578/07 – PAC	Site do CIE
Lei nº 9.452/97, artigo 1º - Liberação Recursos Federais	Site do CIE
Lei nº 8.666/93 – Lei de Licitações	Site do CIE
MP 527 - Regime Diferenciado de Contratação	Site do CIE

Documento	Local de Disponibilização
Lei nº 9.504/97, art. 73, inciso 6º, alínea "b" – Normas para eleições	Site do CIE
Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - Lei Complementar 101, de 2000	Site do CIE

Fonte: Os Autores

3.3.2 Informação

A troca de mensagens eletrônicas nessa etapa, perfizeram, até maio/2016 um total de 3.644 esclarecimentos (Quadro 4)

Quadro 4 – Esclarecimentos via mensagem eletrônica

Ano	Quantidade de esclarecimentos (unid)
2014	2350
2015	1166
2016	128
Total	3644

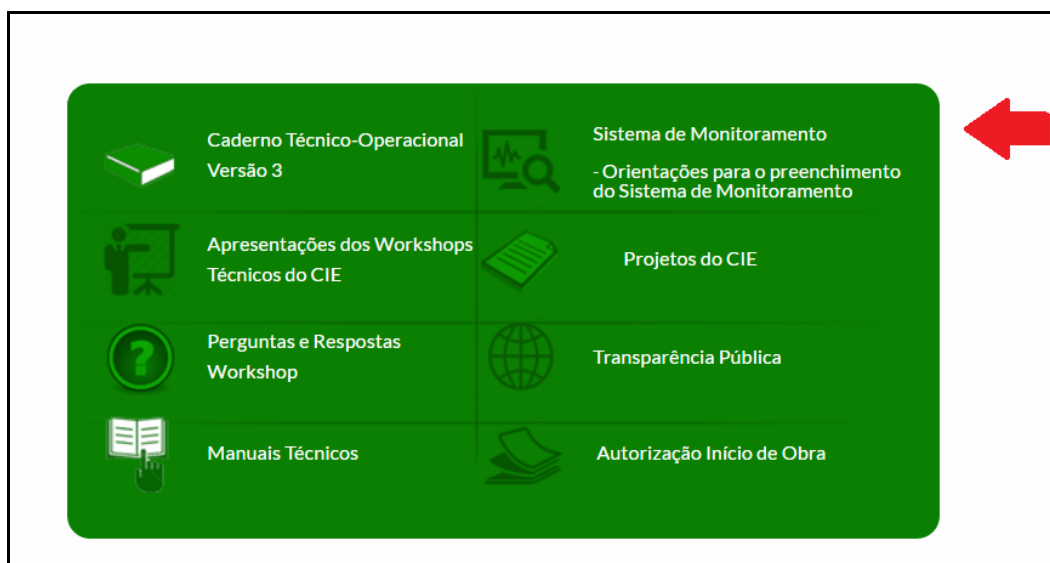
Fonte: Os Autores

Além dos esclarecimentos, já foram encaminhados 43 informativos, totalizando mais de 47.300 mensagens.

Para a fase de acompanhamento, foi desenvolvido o Sistema de Monitoramento (Figura 2), alimentado pelos componentes da UGL dos municípios ou Distrito Federal. Os proponentes da UGL receberam uma senha que permite o acesso exclusivo às operações da sua localidade, para atualização dos dados do contrato.

Esse Sistema abrange as diversas etapas do Programa: 1ª Etapa (Sondagem, Projeto de Fundação e adaptação do Projeto-padrão), Licitação, Contratação e Vistorias (Figura 3).

Figura 2 – Sistema de Monitoramento no site do CIE



Fonte: Os Autores

Figura 3 – Etapas do Programa retratadas no Sistema de Monitoramento

Menu	Monitoramento de Obra - Visualizar Cadastro da Obra
<ul style="list-style-type: none"> Principal Monitoramento de Obra Manter Acesso Reenviar Senha Documentos Consultar Acessos 	<div> 1ª Etapa Licitação Contratação Vistorias </div> <div> Nº Contrato: 0425959-87 Nº Proposta: 544 </div> <div> CEP: 07.863-260 UF: SP </div> <div> Logradouro: ESTRADA DA DIVISA - CHACARA SAO JOSE </div> <div> Valor: R\$ 3.419.037,61 Situação da 1ª Etapa: Concluída </div>

Fonte: Os Autores

A divulgação das informações para a sociedade ocorre por meio do link Transparência Pública (Figura 4) que, ao ser acionado, demonstra a situação de cada operação.

Cada marcador do mapa representa a seguinte situação de CIE:

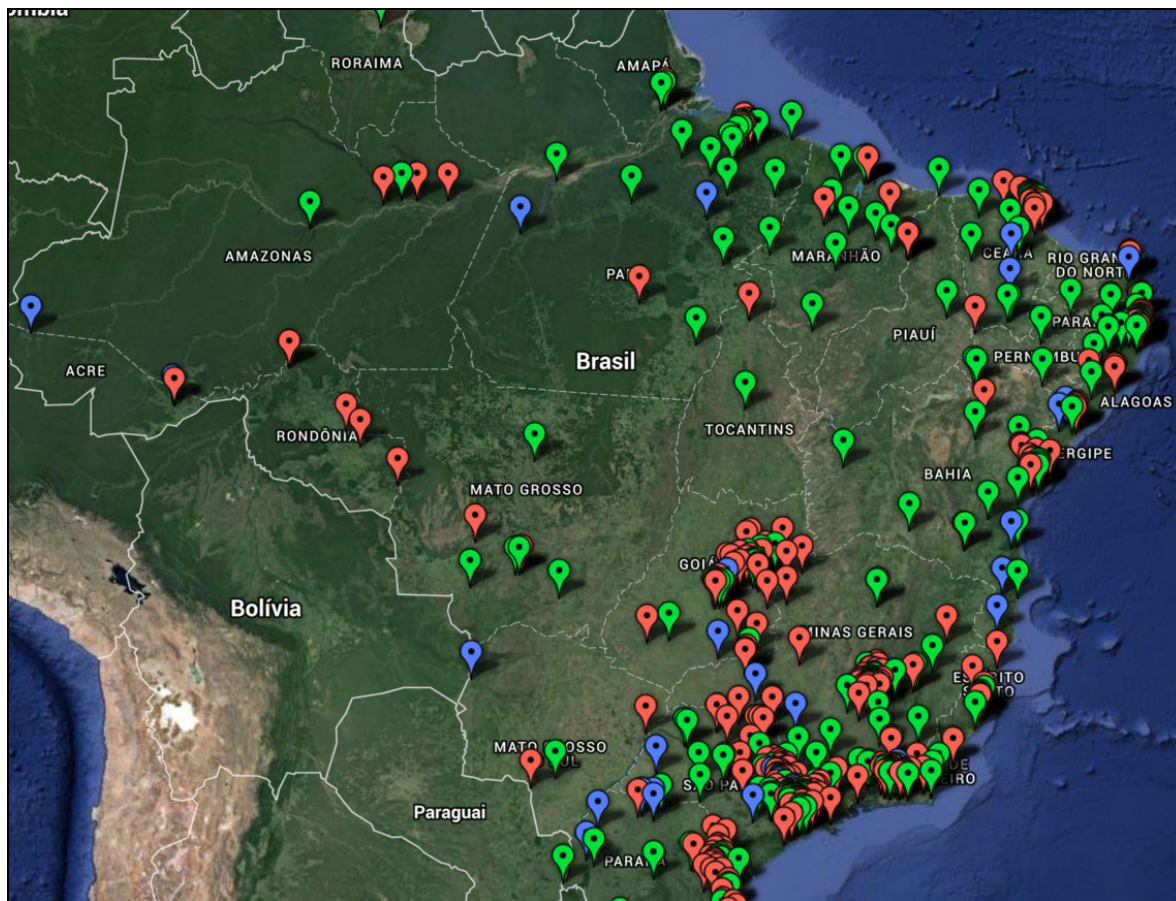
- Vermelho: proposta habilitada, mas não selecionada;
- Verde: proposta habilitada e selecionada;
- Azul: proposta habilitada, selecionada e com Autorização de Início de Obra.

Essa legenda está devidamente apresentada no site e cada ponto, ao ser acionado, apresenta os dados principais da operação (Figura 5):

- Localização;

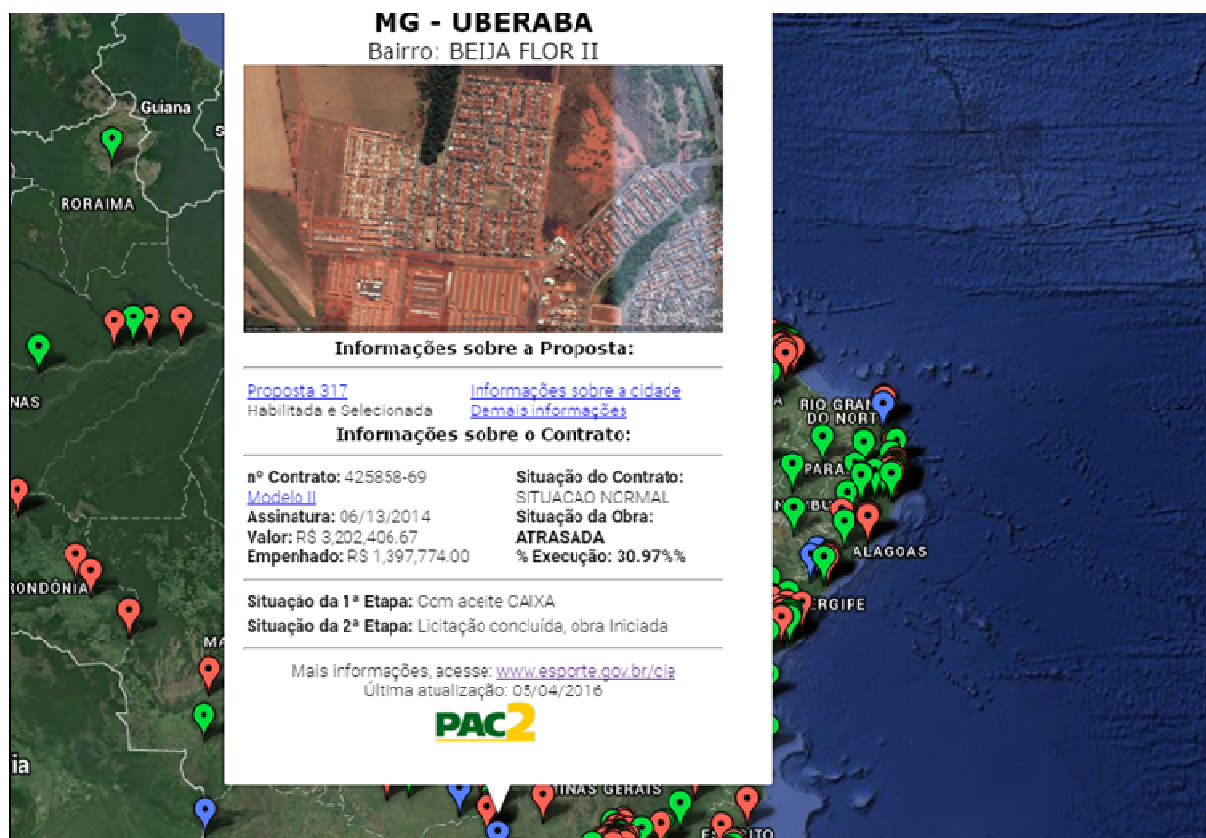
- Links para acesso a carta-proposta e informações sobre a cidade;
- Informações do contrato: número, modelo, valor, data de assinatura, situação do contrato e valor empenhado;
- Situação da Obra e percentual de Execução;
- Situação da 1ª Etapa;
- Situação da 2ª Etapa.

Figura 4 – Transparência Pública do site do CIE



Fonte: Os Autores

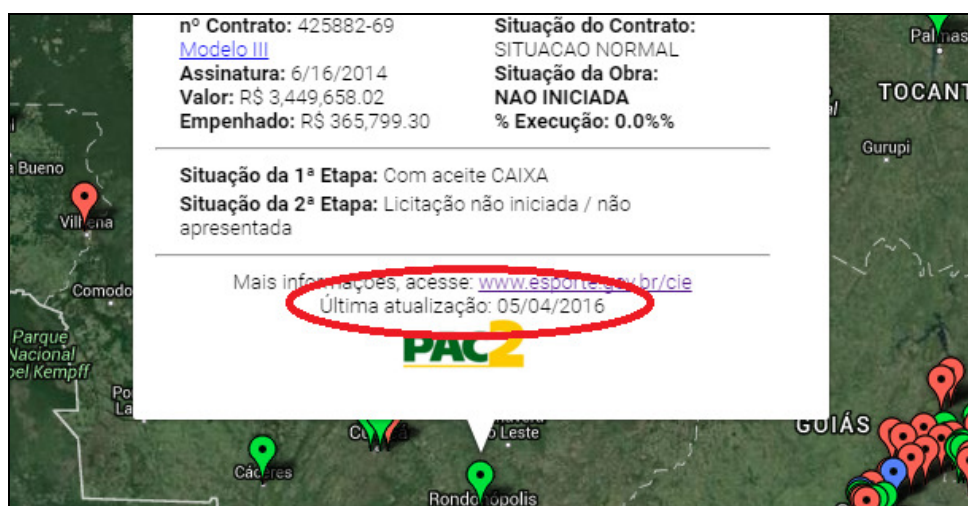
Figura 5 – Principais dados das operações do CIE



Fonte: Os Autores

Esse site é atualizado semanalmente e a data é registrada na parte inferior da janela informativa, conforme consta na Figura 6.

Figura 6 – Data de atualização da Transparência Pública



Fonte: Os Autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com as inovações implantadas pelo ME, nesse programa. Os dados estão disponíveis

no site do <http://www.esporte.gov.br/index.php/centrosiniciacaocie>, link da Transparência Pública.

Dentre os 285 projetos selecionados, 269 assinaram o contrato, representando 94,38% de adesão ao contrato. Outro fato que demonstra o sucesso da metodologia adotada foi o fato de 100% dos Municípios assinaram o contrato sem nenhum tipo de pendência, ou seja, assinaram sem cláusula suspensiva.

O programa, em 07/06/2016, possuía 240 operações ativas, sendo que 189 operações com a 1ª Etapa (Sondagem, Projeto de Fundação e Adaptação do Projeto Padrão) acatada pela CAIXA, ou seja, 78,75% das operações ativas estão com essa fase concluída.

Nessa mesma data, o programa possuía 84 licitações de obra totalmente concluídas, o que representa 35% das operações ativas.

O valor disponibilizado para o CIE foi 100% convertido em autorização de início de obra para contratos que estavam em condições de receber essa permissão.

Segundo dados do 2º Balanço do PAC, Período 2015-2018, esse programa executou, no ano de 2015, 24,2% do total previsto para o período 2015-2018.

Considerando as obras selecionadas em 2013, do Eixo Comunidade Cidadã do 11º Balanço do PAC (2011 a 2014), são descritos os seguintes resultados (Quadro 5):

Quadro 5 – Dados do Balanço do PAC

Programa	Percentual de Obras Iniciada
Unidade Básica de Saúde	75%
Unidade de Pronto Atendimento	44%
Creches e Pré-Escolas	54%
Quadras Poliesportivas	47%

Fonte: Os Autores

Esses dados demonstram que a evolução do Programa CIE foi significativamente maior quando comparado com outras operações selecionadas em 2013. Em 2015, o ME autorizou o início de obras de 100% dos recursos destinados a esse Programa, para operações que já haviam cumprido todas as ações preparatórias e de licitação.

5 CONCLUSÕES

As ações inovadoras aplicadas nesse programa possuem ganhos tangíveis e

intangíveis. Quanto aos tangíveis, os números demonstram que a adesão e realização das ações apresentam evolução mais ágil do que os demais programas federais. Esse fato é comprovado pelo alto índice de obras iniciadas em relação ao valor total efetivamente investido pelo Governo Federal.

Quanto aos avanços intangíveis podem ser citados:

- Uso de projeto padronizado com aprovação prévia pela Mandatária;
- Utilização das mídias eletrônicas como meio de comunicação formal, dando maior agilidade na troca de informação entre os envolvidos;
- Monitoramento por sistema acessível via Internet, o que possibilita o acesso ágil a informação;
- Apoio aos entes municipais/DF pela disponibilização de diversos materiais de orientação;
- *Link* Transparência Pública, atualizado semanal e que possibilita o fácil acesso da população aos principais dados do programa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **LEI No 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm, acessado em 05 de abril de 2016.

BRASIL. **Portaria nº 14, de 1º de fevereiro de 2013.** Define o Centro de Iniciação ao Esporte do PAC e dispõe sobre as regras do programa. Disponível em <http://www.esporte.gov.br/cie> , acessado em 20/01/2016

CASTRO, RODRIGO. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.** In:30º Encontro da ANPAD, Salvador; BA, 2006.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão de Convênios para Convenientes - Módulo 1 – Considerações iniciais e conceitos básicos.** Disponível no seguinte endereço eletrônico <http://repositorio.enap.gov.br>, visitado em 15/06/2016.

International Organisation for Standardization. Disponível no seguinte endereço eletrônico http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm , visitado em 10/03/2016)

MESSIAS, LUCILENE. **Informação: um estudo exploratório do conceito em periódicos.** 2005. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Manual de orçamento do CIE.** Disponível no endereço eletrônico <https://www.youtube.com/watch?v=DUGYxF1kNww>, acessado em 02 de abril de 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – **Balanço do PAC.** Disponível no seguinte endereço eletrônico

<http://www.pac.gov.br/pub/up/pac/11/PAC11.pdf> , acessado em 05 de abril de 2016

PISA e OLIVEIRA, 2013, **Gestão de projetos na administração pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento. Disponível no endereço eletrônico <http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais>, acessando em 10 de junho de 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, disponível em <https://brasil.pmi.org/brazil/> acessado em 20/01/2016.

RIBEIRO, ROMERO, 2014. **A lenta evolução da gestão de obras públicas no Brasil**. Disponível no endereço eletrônico <http://romiroribeiro.jusbrasil.com.br/artigos/111838241/a-lenta-evolucao-da-gestao-de-obras-publicas-no-brasil-1>, acessado em 10 de junho de 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Obras públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas /Tribunal de Contas da União**. – 3. ed. Brasília : TCU, SecobEdif, 2013.