

MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO PARA REALIZAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA NA ÁREA DA EDUCAÇÃO

Renata Ligocki Pedro

Auditora Fiscal de Controle Externo. Chefe de Divisão da Coordenadoria de Obras e Serviços de Engenharia (COSE) da Diretoria de Licitações e Contratações (DLC) do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC).

TRIBUNAL
DE CONTAS
DO ESTADO
DE SANTA
CATARINA





Conselheiros

Adircélio de Moraes Ferreira Júnior (Presidente)

Herneus De Nadal (Vice-Presidente)

José Nei Ascari (Corregedor-Geral)

Wilson Wan-Dall

Luiz Roberto Herbst

César Filomeno Fontes

Luiz Eduardo Cherem

Conselheiros - Substitutos

Gerson dos Santos Sicca (Gestor do Projeto TCE Educação)

Cleber Muniz Gavi

Sabrina Nunes Iocken

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Coordenadoria de Publicações

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Joseane Aparecida Corrêa e Magda Audrey Pamplona

COMISSÃO EDITORIAL

Caroline de Souza

Letícia de Campos Velho Martel

Rafael Tachini de Melo

Renata Ligoki Pedro

TEXTOS TÉCNICOS

DIRETORIA DE LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES

Caroline de Souza

Renata Ligoki Pedro

REVISÃO TEXTUAL E CONCEPÇÃO DOS PRODUTOS

Joseane Aparecida Corrêa e Magda Audrey Pamplona

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO


André Gonçalves Martins

Lyssa Manuela Nardino



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	03
1 Planejamento	04
2 Fiscalização	07
3 Manutenção	10
4 Garantia Quinquenal	11
5 Materiais de Apoio	12
CONCLUSÃO	13
REFERÊNCIAS	13



INTRODUÇÃO

Este artigo abordará melhores práticas de gestão de planos de trabalho para obras e serviços de engenharia na área de educação. A iniciativa está prevista no [Projeto TCE Educação](#), do [Tribunal de Contas de Santa Catarina](#) (TCE/SC), e objetiva melhorar a qualidade da infraestrutura da educação por meio da orientação aos gestores, engenheiros, arquitetos e a qualquer servidor envolvido na realização dos empreendimentos educacionais.

O [diagnóstico](#) de grandes obras suspensas e paralisadas no país, realizado pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon, 2019), em conjunto com o [Conselho Nacional de Justiça](#) (CNJ) e o [Tribunal de Contas da União](#) (TCU), apontou que a área da educação é a que possui mais paralisações, alcançando 21,3% do total. Quanto aos motivos, 19,1% são por falhas no planejamento, enquanto 11,3% dos empreendimentos são abandonados por problemas na execução. Portanto, o aprimoramento da gestão reduzirá muitos dos riscos enfrentados atualmente pela Administração Pública.

Serão abordadas as etapas para o adequado planejamento da obra pela equipe designada pelo gestor. No item sobre a etapa de execução da obra, serão destacados pontos importantes para a fiscalização de competência da Administração.

Na parte sobre as etapas pós conclusão da obra, será indicada como deve ser feita a manutenção do empreendimento e a cobrança da garantia quinquenal.

Tais passos visam garantir uma boa gestão das obras e dos recursos públicos, com melhoria da prestação dos serviços educacionais à comunidade escolar.

1 Planejamento

O primeiro passo para um bom planejamento é elaborar um **plano de necessidades**, com as demandas que motivam a realização da obra e o dimensionamento de todos os ambientes da escola, seguindo o Plano Pedagógico do município e o Plano Municipal de Educação.

Com isso, os terrenos disponíveis para o empreendimento poderão ser avaliados, com base em **diretrizes de infraestrutura e projeto**.

Definidas as necessidades e os possíveis locais de implantação, parte-se para o **estudo de viabilidade**, com o objetivo de verificar se o empreendimento é viável técnica e economicamente. Segundo Woiler e Mathias (1985):

[...] o estudo de viabilidade é de vital importância para a decisão de investir. Isto ocorre não só ao se analisar e selecionar as oportunidades de investimento que sejam mais convenientes, como também ao se evitar investimentos antieconômicos e/ou mal dimensionados.

Nessa etapa, são mapeados os riscos do investimento, para que o gestor tenha subsídios para decidir pela contratação ou não da obra. Valeriano (2001) indica que reconhecer, identificar, avaliar e administrar os riscos é imprescindível para minimizá-los e mitigar suas consequências danosas.

Comprovada a viabilidade da obra, as informações do planejamento serão usadas para a elaboração do **projeto básico**, que deve contemplar o projeto arquitetônico e os projetos complementares (estrutural, fundações, elétrico, hidrossanitário, preventivo de incêndio, lógica, entre outros). Se forem utilizados projetos-padrão, estes devem ser adequados à realidade do local de implantação.

O [Instituto Brasileiro de Auditoria de Obras Públicas](#) (Ibraop) relaciona os principais elementos do Projeto Básico na [Orientação Técnica OT-IBR n. 1/2006](#):

Desenhos:

Representação gráfica do objeto a ser executado, elaborada de modo a permitir sua visualização em escala adequada, demonstrando formas, dimensões, funcionamento e especificações, perfeitamente definida em plantas, cortes, elevações, esquemas e detalhes, obedecendo às normas técnicas pertinentes.

Memoriais Descritivos:

Descrição detalhada do objeto projetado, na forma de texto, onde são apresentadas as soluções técnicas adotadas, bem como suas justificativas, necessárias ao pleno entendimento do projeto, complementando as informações contidas nos desenhos [...]

Especificação técnica:

Texto no qual se fixam todas as regras e condições que se deve seguir para a execução da obra ou serviço de engenharia, caracterizando individualmente os materiais, equipamentos, elementos componentes, sistemas construtivos a serem aplicados e o modo como serão executados cada um dos serviços apontando, também, os critérios para a sua medição.

Orçamento:

Avaliação do custo total da obra tendo como base preços dos insumos praticados no mercado ou valores de referência e levantamentos de quantidades de materiais e serviços obtidos a partir do conteúdo dos elementos descritos nos itens 5.1, 5.2 e 5.3¹, sendo inadmissíveis apropriações genéricas ou imprecisas, bem como a inclusão de materiais e serviços sem previsão de quantidades.

O Orçamento deverá ser lastreado em composições de custos unitários e expresso em planilhas de custos e serviços, referenciadas à data de sua elaboração.

O valor do BDI considerado para compor o preço total deverá ser explicitado no orçamento.

O TCE/SC indica a necessidade do projeto básico ser elaborado antes da licitação da obra ou serviço de engenharia no [Prejudgado n. 810](#):

A realização de licitação para contratação de obras e serviços de engenharia depende da existência de projeto básico aprovado pela autoridade competente, assim como de orçamento detalhado, nos termos do

¹ Os itens 5.1, 5.2 e 5.3 correspondem aos desenhos, especificações técnicas e orçamento respectivamente.

§ 2º do art. 7º da Lei Federal nº 8.666/93, admitindo-se a elaboração do projeto executivo (projeto final) concomitantemente à execução da obra, desde que autorizado pela Administração.

A [Lei \(federal\) n. 14.133/2021](#) (nova Lei de Licitações) acrescentou a possibilidade de licitação de obra sob o regime de contratação integrada, por meio da qual o próprio contratado para executar a obra é responsável por elaborar e desenvolver os projetos básico e executivo.

Entre as novas regras está previsto também o regime de contratação semi-integrada, no qual a empresa será responsável pela elaboração apenas do projeto executivo, sendo o projeto básico ainda de responsabilidade da Administração Pública.

Para finalizar o tópico da importância do projeto básico, cita-se Lobato (2012):

Com efeito, o êxito do processo licitatório e a garantia dos princípios que o regem dependem, e muito, da qualidade do projeto básico desenvolvido pela Administração. É certo que o projeto básico é o substrato de uma obra pública. Isto é, figura entre os elementos de maior importância para a sua execução.

A partir de um projeto básico preciso e detalhado evitam-se falhas tanto no procedimento licitatório quanto na própria execução da obra pública, permitindo à Administração Pública a consecução da economicidade (eficiência, eficácia e efetividade).

Portanto, o projeto deve ser elaborado por profissional habilitado e capacitado na área, sendo ele servidor público ou contratado de uma empresa privada.

Caso o projeto seja realizado por empresa privada, a Administração Pública deve designar um servidor, também capacitado e habilitado, para fiscalizar e acompanhar sua elaboração, a fim de garantir a qualidade do documento.

Outro ponto que merece atenção na elaboração do projeto é a acessibilidade que, além de ser um requisito da meta 7.18 do [Plano Nacional de Educação](#), está expressamente prevista na legislação brasileira. Nesse sentido, o TCE/SC emitiu a [Decisão Normativa n. TC-14/2016](#), que “orienta as unidades gestoras sobre a necessida-

de de cumprimento das normas legais e regulamentares relativas à acessibilidade” quanto à:

- concepção e implantação dos projetos arquitetônicos e urbanísticos;
- construção, reforma ou ampliação de edificações de uso público;
- aprovação de projetos de natureza arquitetônica e urbanística; e
- emissão do alvará de funcionamento, licenciamento e “habite-se”.

Como parte do projeto básico, o **orçamento básico** deve discriminar todos os serviços necessários para a concretização da obra, com seus quantitativos devidamente contabilizados.

Ainda previamente à licitação, deve-se verificar a necessidade de **aprovações e licenças**, as quais variam em função do tipo e local da obra.

Quando obtidas após a licitação do objeto, essas aprovações e licenças podem acarretar alterações no projeto básico, inviabilizando a execução do contrato.

As exceções são:

- a licença ambiental de instalação (LAI), obtida a partir do projeto e necessária para iniciar a obra; e
- a licença ambiental de operação (LAO), após a conclusão da obra, para iniciar a operação do empreendimento.

A atuação do TCE/SC quanto ao planejamento de obras de educação pode ser observada nos processos [@LCC 17/00734757](#), [@LCC 18/00556664](#), [@LCC 18/00208542](#) e [@RLA 17/00675564](#).

Tendo em vista o impacto que a ausência de planejamento causa nas obras públicas, elaborou-se um checklist para facilitar a orientação quanto aos requisitos de cada uma das fases citadas.

2 Fiscalização

Após o planejamento, o próximo passo é a licitação para contratar a empresa que executará a obra.

Homologado e adjudicado² o processo licitatório, assina-se a

² Ato formal em que a Administração atribui o objeto licitado ao licitante julgado vencedor.

ordem de serviço e a obra é iniciada. Nessa etapa, o gestor deve designar um fiscal para o contrato.

Entre os principais problemas relacionados à má qualidade das obras públicas, cita-se a estrutura disponibilizada à equipe de fiscalização, principalmente quanto a:

- número insuficiente de profissionais e equipamentos (trena, nível, medidor de ângulos, prumo, esquadro, escalímetro, estação total etc.);
- profissionais sem qualificação - falta de capacitação; e
- profissionais sem habilitação específica para a tarefa ou sem registro no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (Crea) ou no Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU).

O contratante deve exercer a fiscalização sistemática do cumprimento do contrato, tanto em seus aspectos técnicos, quanto administrativos.

As Leis (federais) [n. 8.666/1993](#) e [n. 14.133/2021](#) estabelecem que a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração, especialmente designado.

A Unidade Gestora deve ter técnicos capacitados para a fiscalização das obras mais comuns. Em situações específicas, como em obras de maior complexidade ou valor, pode-se licitar serviços de supervisão para auxiliar na fiscalização das obras.

Ressalta-se que o fiscal representante da administração tem a palavra final. Mas a empresa contratada como supervisora/consultora assume responsabilidade solidária com o fiscal da obra, assinando junto as medições, os termos de recebimento, a análise de aditivos, entre outros documentos técnicos.

A realização ou acompanhamento das medições, aliás, é a principal função do fiscal ou da comissão designada.

Os fiscais devem analisar e corrigir, se for o caso, os quantitativos dos materiais e serviços empregados, com os respectivos valores, bem como providenciar a classificação dos materiais e atestar a correção e a exatidão dos serviços executados, materiais aplicados e valores monetários a pagar.

Além disso, o fiscal representante da Administração, anotará em registro próprio (diário de obra) todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário

à regularização das faltas ou dos defeitos observados.

Por fim, faz-se necessário diferenciar os regimes de contrato de execução indireta mais utilizados, uma vez que cada um deles demanda um tipo de atuação por parte do fiscal.

Em obras de reforma, o regime de execução mais adequado é o de **empreitada por preço unitário**, pois não se pode afirmar previamente qual será o total executado. Essas quantidades variam em função das incertezas inerentes a uma reforma. Nesses casos, a **empreitada por preço unitário** condiciona o pagamento ao que foi efetivamente executado, não impondo perdas a nenhuma das partes.

Por sua vez, o regime de empreitada por preço global consiste em contratar execução de obra ou serviço por preço certo e total. Essa modalidade deve ser utilizada quando todos os projetos estão bem elaborados, de forma que se possa estipular os quantitativos de materiais empregados com precisão, pois não é admitido aditivo para alteração desses quantitativos.

Acréscimos ou supressões são permitidos apenas em relação ao objeto do edital, como para aumentar ou diminuir uma área relativa ao objeto, em casos de eventualidades ou imprevistos, por exemplo.

Na empreitada por preço global, assim como na empreitada por preço unitário, o orçamento também é elaborado em unidades. No caso da contratação de um muro de 100 m², por exemplo, o orçamento estará de acordo com este quantitativo.

Porém, para fins de pagamento, na empreitada por preço unitário, o fiscal terá que medir quantos m² foram efetivamente executados. Se tiver 98 m², ele autorizará o pagamento de apenas 98 m². Se tiver 105 m², o pagamento será pelos 105 m².

Agora, na empreitada por preço global o fiscal pagará por 100 m² de muro, independente da medida final da obra.

Como não há necessidade de medir exatamente o quantitativo de cada serviço executado na empreitada por preço global, restará mais tempo ao fiscal para se preocupar com a qualidade dos materiais e serviços empregados, em conformidade com memoriais e especificações existentes para cada serviço.

O TCE/SC usualmente verifica os problemas provenientes de fiscalização em obras em suas auditorias, podendo ser cita-

dos os processos [@RLA 17/00675564](#), [@RLA 17/00448584](#), [@RLA 18/00992057](#) e [@RLA 19/00936841](#).

3 Manutenção

Concluída a obra, a Administração Pública passa a contar com mais um empreendimento em seu patrimônio. Conforme o art. 23, inciso I, da Constituição Brasileira, é competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios conservar o patrimônio público.

Sendo assim, a obra deve ser incluída no **programa de manutenção da Unidade Gestora**. A falta de manutenção periódica dos empreendimentos encarece os custos com as manutenções corretivas, além de causar transtornos aos usuários, que acabam convivendo com vazamentos, goteiras, rachaduras, sanitários interditados, entre outros.

O serviço de manutenção contratado **não** deve ser quantificado por hora, dia ou mês, pois não há critérios que definam o tempo necessário para a sua execução, dificultando o controle pela Administração Pública. O TCE/SC já se manifestou quanto a esse ponto no [Acórdão 437/2019](#):

3. Determinar à Prefeitura Municipal de Itajaí que nos procedimentos licitatórios futuros não sejam contratados serviços com previsão de pagamento por hora trabalhada, cujos materiais não foram especificados e seus custos foram orçados de forma genérica e com preço acima do praticado no mercado.

Ainda, não há garantias quanto à qualidade dos serviços entregues, pois a prestação do serviço por hora, ou outra medida de tempo, já configurará o direito ao recebimento pela contratada.

No caso de **manutenção predial**, a Unidade deve fazer um levantamento dos serviços de manutenção mais utilizados recentemente na edificação e os respectivos quantitativos aproximados, para a elaboração do orçamento.

Outra alternativa é contratar os serviços de manutenção por

meio de licitação com maior desconto sobre uma tabela de preços de referência, tal como o [Sistema Nacional de Preços e Índices para Construção Civil](#) (Sinapi).

Essa previsão consta no art. 9º, § 1º, do [Decreto \(federal\) n. 7.892/2013](#) que, embora não se aplique a estados e municípios, pode ser utilizado como boa prática e ser adotado, com as devidas adequações, nos regulamentos (lei, decreto, norma) destes entes:

Art. 9º [...] § 1º O edital poderá admitir, como critério de julgamento, o menor preço aferido pela oferta de desconto sobre tabela de preços praticados no mercado, desde que tecnicamente justificado.

Em ambos os casos, é necessária a elaboração de termo de referência bem estruturado, que identifique objetivamente os serviços e possibilite a realização das medições.

Ainda, a [nova Lei de Licitações](#) trouxe uma inovação para os problemas de manutenção enfrentados pelos gestores. Ela prevê um novo regime de contratação com fornecimento e prestação de serviço associado, o qual se encontra definido no art. 6º, inciso XXXIV, da citada legislação:

Art. 6º [...] XXXIV - fornecimento e prestação de serviço associado: regime de contratação em que, além do fornecimento do objeto, o contratado responsabiliza-se por sua operação, manutenção ou ambas, por tempo determinado;

Ou seja, ao contratar uma obra, o gestor poderá incluir no mesmo contrato o serviço de manutenção do empreendimento. O prazo máximo deste serviço é limitado a cinco anos contados da data do recebimento da obra, autorizada a prorrogação se atendidos os requisitos legais do art. 107 da [Nova Lei de Licitações](#).

4 Garantia Quinquenal

O art. 618 do [Código Civil Brasileiro](#) determina que a solidez e segurança de edifícios e outras construções são de responsabilidade

do empreiteiro de materiais e execução, durante o **prazo mínimo de cinco anos**.

Porém, muitos gestores públicos realizam novas despesas para corrigir problemas construtivos que, por lei, são de responsabilidade dos executores das obras.

Durante o período de garantia quinquenal, projetistas ou empresas de consultoria, poderão ser notificados por falhas ou omissões nos projetos, ainda que estes tenham sido aprovados pela Administração Pública, pois a responsabilidade por defeitos precoces é de natureza objetiva. Cabe aos executores das obras, as eventuais provas que excluam culpa. Estas devem se limitar às alegações de: caso fortuito, motivo de força maior, culpa exclusiva de terceiros e inexistência do defeito.

A omissão do gestor público em notificar os responsáveis pelos defeitos verificados nas obras públicas, durante o prazo quinquenal de garantia, ou a realização de quaisquer despesas para as correções, sem exigir do contratado as reparações, quando devidas, são atos de improbidade administrativa tipificados pelo art. 10 da [Lei \(federal\) n. 8.429/1992](#).

Para garantir o direito de acionar os responsáveis pelos vícios construtivos, sugere-se que a Administração Pública adote os procedimentos definidos na [Orientação Técnica OT-IBR](#) n. 3/2011, do Ibraop.

5 Materiais de apoio

O TCE/SC, no âmbito do Projeto TCE Educação, converteu conteúdos sobre governança e gestão em materiais práticos para apoiar o gestor no planejamento das obras públicas da educação, bem como a fiscalização pela comunidade escolar.

Além desse artigo, foram produzidos dois checklists disponíveis no [Espaço TCE Educação](#), na aba [Publicações](#):

- **Mãos à obra na escola:** checklist do TCE/SC para auxiliar o gestor a planejar obras na educação;
- **Por dentro da obra da escola:** checklist do TCE/SC para o controle social de obras da educação;

CONCLUSÃO

Esse artigo teve como objetivo demonstrar algumas boas práticas de gestão para a realização de obras na área de educação, baseadas na legislação vigente e nas decisões judiciais e administrativas sobre o tema.

Tratou-se de todas as fases de um empreendimento, começando com o planejamento da obra, partindo para a execução e finalizando com a manutenção e o eventual uso da garantia quinquenal. Assim, foram demonstrados procedimentos a serem seguidos pelos gestores para garantir o bom uso dos recursos públicos e a melhoria da infraestrutura da educação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL. **Obras paralisadas. 2019.** Disponível em: <http://www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Atricon-Obras-Paralisadas.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL. **Decreto n. 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 jan. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 27 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.429, de 02 de junho de 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego

ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 03 de jun. 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 27 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 27 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Código Civil. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 de jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 27 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 14.133, de 01 de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 27 maio 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS.
Orientação Técnica - IBR 001/2006: projeto básico. 2006.
Disponível em: https://www.ibraop.org.br/wp-content/uploads/2013/06/orientacao_tecnica.pdf. Acesso em: 24 maio 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS.
Orientação Técnica - IBR 003/2011: garantia quinquenal de obras públicas. 2011. Disponível em: <https://www.ibraop.org.br/wp-content/uploads/2013/06/OT-IBR-003-2011.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

LOBATO, Marcelo Costa e Silva. **A importância do projeto básico nas licitações públicas de obras civis**. Conteúdo Jurídico, Brasília: 15 set. 2020. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/32605/a-importancia-do-projeto-basico-nas-licitacoes-publicas-de-obras-civis>. Acesso em: 22 jun. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Acórdão 437/2019**. Relatora: Conselheira-Substituta Sabrina Nunes Iocken. Órgão Julgador: Plenário. Florianópolis, 12 set. 2018. Disponível em: <https://alimentador-epapyrus.tce.sc.gov.br/alimentador-epapyrus/rest/api/v1/voto/link/d29ya3NwYWN-IOi8vU3BhY2VzU3RvcuUvMzk0MDUzNjUtMWVlMC00NDQ-zLTIkZmMtNDI4NWM4M2I5NmY3>. Acesso em: 17 set. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Decisão Normativa TC-14/2016**. Florianópolis, 17 abr. 2000. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/DECIS%C3%83O%20NORMATIVA%20N%2014-2016.pdf. Acesso em: 22 jun. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Prejulgado n. 810**. Relatora: Auditora Thereza Aparecida Costa Marques. Florianópolis, 17 abr. 2000. Disponível em: <https://servicos.tce.sc.gov.br/prejulgado/>. Acesso em: 22 jun. 2020.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1985.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO DO TCE/SC

 tcesc.tc.br

 **TCE Educação**
servicos.tce.sc.gov.br/tceeducacao

 [@tce_sc](https://www.instagram.com/tce_sc)

 48 98808-0875

 tcesc.tc.br/ouvidoria

 [/TribunalDeContasSC](https://www.facebook.com/TribunalDeContasSC)

 [/TribContasSC](https://www.youtube.com/TribContasSC)

 [@tce_sc](https://twitter.com/tce_sc)

