



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

3



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

3

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3 /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0056-1

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.561221603>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública e privada.

A trajetória histórica de construção do pensamento administrativo apresenta a emergência de novos paradigmas e áreas temática, uma vez que a incremental e combinada evolução empírica e teórica propicia a consolidação de um campo absorvente e altamente hibridizado por forças de curta e longa duração, entre tradicionalismos e novidades.

Tomando como referência a plasticidade da evolução do pensamento administrativo, o presente livro tem o objetivo de apresentar uma coletânea de estudos fundamentadas em três grandes eixos de discussão temática, relacionados respectivamente à gestão, empreendedorismo e marketing, permitindo assim compreender a crescente relevância que este tripé administrativo possui no âmbito organizacional.

A complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir vinte e quatro capítulos que compartilham a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo.

Caracterizado por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e por uma abordagem qualitativa quanto aos meios, este livro foi organizado com base em diferentes recortes teórico-metodológicos e por meio de um trabalho colaborativo entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros comprometidos com o campo científico da Administração.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os vinte e quatro capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade no mundo real e na dimensão das ideias no século XXI.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos de administração.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A TRAJETÓRIA DA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA ANALISADA POR MEIO DO MÉTODO DE QUEBRAS ESTRUTURAIS

Kleydson Jurandir Gonçalves Feio
Marina Delmondes de Carvalho Rossi
Cícero Pereira Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216031>

CAPÍTULO 2..... 15

AÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO ENFRENTAMENTO DOS AVANÇOS DA COVID-19 NO BRASIL

Maria Alice Carvalho da Silva
Matheus Assunção Cardoso de Carvalho
Vanessa Souza Lima
Mara Águida Porfírio Moura
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216032>

CAPÍTULO 3..... 27

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Thiago Davi Rosa
Lucas Guerreiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216033>

CAPÍTULO 4..... 45

GASTOS EM SAÚDE NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO E ÁREAS DE PRIORIDADES NO ORÇAMENTO PÚBLICO

Roberto Rivelino Martins Ribeiro
Laís Tamires de Sá Custódio
Juliane Andressa Pavão
Kerla Mattiello

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216034>

CAPÍTULO 5..... 63

ESTUDO DO PROGRAMA DE SAÚDE NA ESCOLA NO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE DOENÇAS

Hortência Araújo Reis
Guilherme dos Santos Rocha
Mara Águida Porfírio Moura
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216035>

CAPÍTULO 6	80
O PROCESSO HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O JOGO DA SEDUÇÃO	
Roseane Grossi Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216036	
CAPÍTULO 7	95
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR NA GASTRONOMIA GOURMET	
Adriana Queiroz Silva	
Igor Antonio Slociak	
João Pedro Batistel	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216037	
CAPÍTULO 8	108
A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL PARA O BEM DA SOCIEDADE COMUM	
Matias Vinicius Araújo Santos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216038	
CAPÍTULO 9	114
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS, COMO RESPUESTA A LOS IMPACTOS OCASIONADOS POR EL COVID 19	
Katherine Coronel Pangol	
Juan Carlos Aguirre Quezada	
Jonnathan Jiménez Yumbra	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216039	
CAPÍTULO 10	129
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: GERAÇÃO DE ENERGIA FOTOVOLTAICA	
Paulo André Dias Jacome	
Pítias Teodoro Lacerda	
Letícia Santana Ferreira	
Alyson Santana e Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160310	
CAPÍTULO 11	145
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND STRATEGIES: MIPYME OF THE METALWORKING SECTOR	
Araceli Nolasco Vásquez	
Alejandra Torres López	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160311	
CAPÍTULO 12	155
PRÁTICAS DE ECOINOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES ECO-ORGANIZACIONAIS, ECO-PROCESSOS E ECO-PRODUTOS NAS INDÚSTRIAS TÊXTIL	

DO SUL BRASIL

Marcia Sierdovski

Marlete Beatriz Maçaneiro

Marcos Roberto Kuhl

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160312>

CAPÍTULO 13..... 172

ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS NAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE
TRABALHAR NO BRASIL

Marcia Sierdovski

Silvio Roberto Stéfani

Sandra Mara de Andrade

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160313>

CAPÍTULO 14..... 193

AS EMPRESAS MAIS VERDES DO MUNDO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS
BRASILEIRAS LISTADAS NO RANKING GLOBAL 100 DA CORPORATE KNIGHTS

Helen Cristina Ribeiro Soares

Matheus Florêncio Fernandes

Mara Águida Porfirio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160314>

CAPÍTULO 15..... 204

ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE ENGENHARIA REVERSA POR MEIO DA ANÁLISE
DAS ATIVIDADES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DO AÇAÍ QUANDO
ADOTADO O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES E TEMPO

José Luiz Nunes Fernandes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160315>

CAPÍTULO 16..... 226

CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS EM INDÚSTRIA MOVELEIRA

Mônica Stormowski

Adelino Pedro Wisniewski

Anderson Pinceta

Antonio Roberto Lausmann Ternes

Denise Felber Chaves

Janice Walter

Marcos Rogério Rodrigues

Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160316>

CAPÍTULO 17..... 239

MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA

MOVELEIRA

Mônica Stormowski
Luis Cláudio Eifert (In Memoriam)
Alexandre Chapoval Neto
Anderson Pinceta
Antonio Roberto Lausmann Ternes
Denise Felber Chaves
Juliane Colpo
Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160317>

CAPÍTULO 18.....253

FINANCIAMENTO ECONÔMICO. A CHAVE PARA O SUCESSO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO NA ZONA CENTRO-NORTE DE TLAXCALA, MÉXICO?

Ximena Oróztico Cerón
Jorge Luis Castañeda Gutierrez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160318>

CAPÍTULO 19.....260

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA, NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS/MG

Lusiane Batista dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160319>

CAPÍTULO 20.....272

APLICAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E BCG E DAS 5 FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ROUPAS

Ariadne Guerra Souza
Denny Gabriel Xavier Torres
Mariana Paiva Brito
Paloma dos Santos Alves Nunes
Taliana Samara Cavalcante de Freitas
Vanessa Nóbrega da Silva
Amanda Paiva e Silva
Bruno Pereira Diniz
Isabella Thyfany Cavalcante Palmeira
José Cordeiro do Nascimento Júnior
José Leonardo Figueiroa Burgos
Karla Isabelle Alves de Sousa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160320>

CAPÍTULO 21.....288

VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMBANCO PRIVADO

Isabella Rezende de Faria
Evelyn de Souza Silva Leites

Thiago Rodrigues Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160321>

CAPÍTULO 22.....302

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA
USADAS NOS EMPREENDIMENTOS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Isabelle Gomes Lopes

Ellen Letícia Gonçalves Andrade

Mairilly Roana Araújo Dantas

Maria do Socorro Rufino de Sousa

Valeria Pereira de Meneses

Sara Acácio Evangelista

Gildeilson Silva Paulino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160322>

CAPÍTULO 23.....316

PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo de Souza Carvalho

Daniel Arruda Coronel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160323>

CAPÍTULO 24.....336

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E DIMENSÃO CULTURAL: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA

Roseane Grossi Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160324>

SOBRE O ORGANIZADOR.....354

ÍNDICE REMISSIVO.....355

CAPÍTULO 3

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Data de aceite: 01/02/2022

Thiago Davi Rosa

Analista em Infraestrutura de Transportes
Brasília, Distrito Federal, Brasil

Lucas Guerreiro

Universidade Estadual Paulista [UNESP].
Mestre em Ciências da Computação
Piracicaba, SP, Brasil

RESUMO: A definição clássica de projeto consiste num esforço transitório, envolvendo um ou mais indivíduos, realizado com objetivo de alcançar um resultado específico ou criar um produto ou serviço. Por sua vez, gerenciamento do projeto pode ser definido como uma série de atividades que objetivam o alcance de um resultado por intermédio do emprego de habilidades, ferramentas e técnicas. O emprego de ferramentas gerenciais pode ser observado em maior escala nas organizações de natureza privada. Pesquisas concluíram que 48% dos órgãos e entidades públicas ainda estão em fase embrionária no gerenciamento de projetos e somente 10% dos projetos estão alinhados com o planejamento estratégico do governo. Nesse aspecto, pelas características de temporalidade, objetivo de atingimento de um resultado específico, dentre outros, pode-se considerar que as contratações públicas se enquadram no conceito de projeto ora discutido. Nesse aspecto, este estudo objetiva avaliar a aplicação de ferramentas de gerenciamento

de projetos na gestão de contratações de serviços de consultoria no serviço público, por meio da análise de um estudo de caso em uma Autarquia do Governo Federal. A metodologia deste trabalho consiste em apresentar uma correlação entre o Guia PMBOK e os requisitos da Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, propondo uma metodologia específica para execução do projeto. Com isso, foi possível fazer uma comparação dos resultados obtidos com planejamento da contratação utilizando a metodologia apresentada e a contratação com objeto semelhante, que serviu como balizador do trabalho, demonstrando um ganho de eficiência, tempo e melhora na gestão contratual.

PALAVRAS-CHAVE: organizações; edital; desempenho; administração pública; metodologia.

INTRODUÇÃO

De acordo com o PMI (2017), projeto pode ser entendido como um esforço transitório, envolvendo um único indivíduo ou um grupo, realizado com objetivo de alcançar um resultado específico ou criar um produto ou serviço. Destarte, a característica de transitoriedade indica que o mesmo possui início e fim objetivamente definidos, sendo que o término de um projeto pode se dar pelo atingimento dos objetivos, conclusão de que não serão, ou não poderão, ser cumpridos, esgotamento ou indisponibilidade de recursos humanos e materiais, extinção da necessidade do projeto ou, até mesmo, encerrado por motivos de

conveniência.

Um fato importante a ser considerado acerca dessa definição é de que projetos catalisam mudanças nas organizações, sejam elas de natureza privada ou pública. Além disso, permitem a criação de valor de negócio, gerando benefícios tangíveis como ativos monetários, capital acionário, serviços públicos etc., intangíveis como reconhecimento da marca, benefício público, alinhamento estratégico, dentre outros (PMI, 2017).

Além da definição de projeto trazida pelo “Project Management Institute [PMI]”, de acordo com ME (2020), existe, no âmbito do Governo Federal, definição própria que considera projeto como sendo um instrumento de programação que engloba atividades limitadas temporalmente, que possuem como resultado a expansão ou aperfeiçoamento do governo.

Projetos possuem diversos elementos que se relacionam durante o gerenciamento, como ciclo de vida do projeto, fase do projeto, revisão de fase, processos de gerenciamento de projetos, grupo de processos de gerenciamento de projetos e área de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

O ciclo de vida de um projeto, segundo o PMI (2017), consiste nas fases pelas quais um projeto percorre desde o início até a conclusão, sendo responsável por fornecer a estrutura básica para o gerenciamento do projeto. Por sua vez, o gerenciamento do projeto pode ser definido como uma série de atividades que objetivam o alcance de um resultado por intermédio do emprego de habilidades, ferramentas e técnicas.

Vargas (2009) define o gerenciamento de projetos como sendo um conjunto de ferramentas gerenciais que possibilitam o desenvolvimento de habilidades com intuito de controlar eventos únicos e completos, levando-se em conta tempo, custo e qualidade, dentro do ambiente de uma organização.

O emprego dessas ferramentas gerenciais pode ser observado em maior escala nas organizações de natureza privada, especialmente em empresas de médio e grande porte. Por outro lado, nas instituições públicas o seu uso ainda é restrito a casos isolados, por mais que se tenha verificado um esforço nesse sentido nos últimos anos.

Essa visão pode ser confirmada pelo PMI (2011) que através de pesquisas concluiu que 48% dos órgãos e entidades públicas ainda estão em fase embrionária no gerenciamento de projetos. Além disso, apenas 48% possuem algum tipo de procedimento estabelecido em algum departamento. Destaca-se que, de acordo com a pesquisa, 90% dos projetos não estão alinhados com o planejamento estratégico do governo e somente 60% possuem algum tipo de estrutura de gerenciamento de portfólio.

As assimetrias entre os setores público e privado na área de gerenciamento de projetos pode ser explicada por diversos fatores intrínsecos às organizações. Nesse aspecto, alguns estudos procuraram identificar esses fatores como no caso de Pisa e Oliveira (2013), que concluíram que razões como excesso de normatizações, rigidez dos modelos de contratação, existência de diferentes órgãos de controle externo, obrigatoriedade de

previsão dos recursos em projetos de lei, dentre outros, impactam as organizações públicas.

Outra importante reflexão acerca da gestão de projetos no setor público foi trazida por Kreutz e Vieira (2018) que elencaram os principais aspectos envolvidos no assunto nas diversas dimensões do gerenciamento de projetos, englobando as dimensões de ferramentas de gestão de projetos, “stakeholders”, processo decisório, transparência e “accountability”, gestão de processos, formulação de estratégias, gestão de custos, financiamento, política, comunicação e impacto dos projetos.

A preocupação sobre a gestão de projetos no serviço público também é compartilhada pelos órgãos de controle externos, como o Tribunal de Contas da União [TCU]. Segundo o TCU (2011), é recomendável que a Administração Pública implante estruturas formais de gerenciamento de projetos, conforme diretrizes contidas no PMBOK e Cobit.

Especificadamente, em relação às contratações públicas voltadas à área de consultoria, o próprio TCU (2018) entendeu que esse tipo de contratação deve evitar o pagamento relativo à mera permanência de mão-de-obra ou equipamentos, devendo ser avaliados os produtos entregues ou resultados alcançados, previamente definidos de forma objetiva e tangível e com níveis adequados de qualidade.

Portanto, a adoção das práticas recomendadas pelo TCU está diretamente ligada às práticas de gerenciamento de projetos, considerando que, pelas características de temporalidade, objetivo de atingimento de um resultado específico, dentre outros, pode-se considerar que as contratações públicas se enquadram no conceito de projeto ora discutido.

Nesse aspecto, este estudo objetiva avaliar a aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos e metodologias ágeis na gestão de contratações de serviços de consultoria no serviço público, por meio da análise de um estudo de caso em uma Autarquia do Governo Federal.

MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada para consecução deste trabalho consistiu em apresentar o processo de uma contratação de consultoria em uma Autarquia do Governo Federal, correlacionando as etapas e ferramentas utilizadas com as boas práticas de gestão de projetos, com destaque para as recomendações contidas no PMBOK, comparando os resultados obtidos com os resultados da contratação vigente que foi substituída.

A necessidade de aplicação de uma nova metodologia em substituição aos procedimentos até então aplicados pela Autarquia foi motivada pelos problemas encontrados nas contratações anteriores. Destarte, as partes interessadas apontaram como principais pontos negativos a metodologia de avaliação da qualidade definida no instrumento convocatório, necessitando maior detalhamento dos produtos definidos em edital, com descrição de padrões e requisitos mínimos de qualidade e quantidade; perfil profissional inadequado à execução das atividades do contrato; quantidade insuficiente

de profissionais frente ao volume de trabalho; dispêndio de tempo na análise mensal dos produtos entregues; alto custo mensal; e lentidão no suporte às atividades técnicas objetos dos produtos contratados.

Antes de apresentar a metodologia em si, é importante destacar que as contratações de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional devem atender às regras e diretrizes expostas na Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017.

De acordo com MPOG (2016), mais especificadamente no Artigo 24 da Instrução Normativa supracitada, a equipe de planejamento da contratação deve realizar estudos preliminares que abranjam os seguintes requisitos:

- I - necessidade da contratação;
- II - referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver;
- III - requisitos da contratação;
- IV - estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte;
- V - levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar;
- VI - estimativas de preços ou preços referenciais;
- VII - descrição da solução como um todo;
- VIII - justificativas para o parcelamento ou não da solução quando necessária para individualização do objeto;
- IX - demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis;
- X - providências para adequação do ambiente do órgão;
- XI - contratações correlatas e/ou interdependentes; e
- XII - declaração da viabilidade ou não da contratação.

Dentre os requisitos elencados anteriormente, somente os I, IV, VI, VIII e XII são de abordagem obrigatórias, sendo facultada à equipe de planejamento as considerações dos demais a depender das características da contratação.

Em relação ao guia PMBOK, os processos são agrupados em cinco categorias denominadas Grupos de Processos, subdivididos em Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, em que por sua vez são categorizados por Áreas de Conhecimento compostas pelo Gerenciamento da Integração do Projeto, Gerenciamento do Escopo do Projeto, Gerenciamento do Cronograma do Projeto, Gerenciamento dos Custos do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento dos Recursos do Projeto, Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Gerenciamento dos Riscos

do Projeto, Gerenciamento das Aquisições do Projeto e Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto (PMI, 2017).

Nesse aspecto, é imperioso destacar a unicidade de cada projeto. Destarte, não é obrigatória a aplicação de todos os processos, ferramentas, técnicas, entrada ou saída descritas no Guia PMBOK, sendo necessário avaliar as restrições de escopo, cronograma, custos, recursos, qualidade e risco (PMI, 2017).

A análise dos requisitos apresentados pela Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, demonstra uma similaridade com as próprias diretrizes e processos contidos no Guia PMBOK, sendo possível estabelecer uma correlação entre eles e as áreas de conhecimento, grupo de processos e processos do guia.

Com isso, foi possível estabelecer uma correlação direta entre os requisitos da Instrução Normativa supracitada e os processos do Guia PMBOK, definindo qual seria a abordagem na gestão da contratação do serviço de consultoria, conforme apresentado na Tabela 1.

Processos – Guia PMBOK	Instrução Normativa
5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	I - necessidade da contratação; II - referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver; XII - declaração da viabilidade ou não da contratação.
5.2 Coletar os Requisitos	III - requisitos da contratação; [1] V - levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar; VIII - justificativas para o parcelamento ou não da solução quando necessária para individualização do objeto; IX - demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis; XI - contratações correlatas e/ou interdependentes; e
5.3 Definir o escopo	VII - descrição da solução como um todo;
7.2 Estimar os custos	VI - estimativas de preços ou preços referenciais;
8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	III - requisitos da contratação;[1]
9.2 Estimar os Recursos das Atividades	IV - estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte;
12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	X - providências para adequação do ambiente do órgão;

Tabela 1. Correlação entre os processos do Guia PMBOK e os requisitos da Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017.

Fonte: Dados originais da pesquisa

Nota: [1] requisito pertencente a mais de processo

Além da necessária correlação entre os processos, foi imperioso definir a metodologia de execução do projeto, demonstrando o desencadeamento das fases dos processos. Dessa forma, na Figura 1 foi exposto, de forma resumida, o método proposto de organização.



Figura 1. Metodologia de execução do projeto.

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Após o estabelecimento da correlação e metodologia de execução, os processos utilizados foram descritos de forma sucinta conforme abordagem exposta anteriormente.

PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Planejar o gerenciamento do escopo faz parte do grupo de processos de planejamento e consiste na criação da estratégia de definição, validação e controle do escopo do projeto e do produto. O processo leva em conta o termo de abertura do projeto, os últimos planos aprovados e informações históricas dos processos organizacionais bem como fatores culturais e ambientais da organização (PMI, 2017).

Dessa forma, considerando a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a necessidade da contratação, referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver e declaração da viabilidade ou não da contratação. Dessa forma, foram discriminados os referenciais normativos e legais utilizados como fundamento para contratação, realizadas as análises das contratações

anteriores e contratações vigentes com objetos correlatos bem como dos fatores ambientais da organização como disponibilidade de recursos humanos, atribuições regimentais e alinhamento do setor ao planejamento estratégico. Com isso, foi possível estabelecer as estratégias de definição, validação e controle do escopo.

Por fim, foi possível avaliar a viabilidade da contratação sob o aspecto de compatibilidade com as necessidades e requisitos da organização e economicidade dos recursos públicos propriamente ditos.

COLETAR OS REQUISITOS

O processo de Coleta de Requisitos baseia-se na definição, documentação e gerenciamento das necessidades das partes interessadas com o fito de atingir as metas estabelecidas. A etapa de definição de requisitos é importante pois serve como subsídio para a definição do escopo, planejamento do custo, cronograma, qualidade e aquisições (PMI, 2017).

Nesse aspecto, levando-se em consideração a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com os requisitos da contratação, levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar, justificativa para o parcelamento ou não da solução quando necessária para a individualização do objeto, contratações correlatas e/ou interdependentes. Dessa forma, foram levantadas junto às partes interessadas os requisitos técnicos da contratação, levantamentos das soluções disponíveis no mercado com foco nas definições de participação das empresas no certame, definição quanto à não individualização do objeto e análise das contratações anteriores com objeto similar, com foco na contratação ora vigente a qual se pretendeu substituir.

DEFINIR O ESCOPO

A Definição do Escopo resume-se na definição pormenorizada do projeto e do produto, determinando os limites do produto e critérios de aceitação. Não obstante, o presente processo é responsável por seletar os requisitos documentados no processo anterior de coleta de requisitos (PMI, 2017).

Com isso, em observância à correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a descrição da solução como um todo”. Dessa maneira, foram elencados os requisitos a serem considerados, bem como especificadas todas as atividades a serem desenvolvidas no âmbito da contratação.

ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES

A Estimativa dos Recursos das Atividades, processo presente na área de gerenciamento dos recursos do projeto, representa a determinação da quantidade, característica e tipo

de materiais, equipamentos, suprimentos e até mesmo recursos humanos necessários à conclusão do projeto (PMI, 2017).

Nesse sentido, tendo em vista a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte. Não obstante, com base nos requisitos e especificação das atividades definidos no escopo, bem como no histórico de produtividade de outras contratações, foi possível estimar a quantidade e especificação da mão-de-obra, equipamentos, diárias, passagens dentre outros.

ESTIMAR OS CUSTOS

O processo Estimar os Custos consiste na avaliação dos custos dos insumos necessários para execução, que engloba os valores relacionados à mão-de-obra, equipamentos, serviços e instalações, bem como custos financeiros e de contingência (PMI, 2017).

Por conseguinte, levando-se em conta a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a estimativas de preços ou preços referenciais. Destarte, considerando os recursos estimados para as atividades, foi possível determinar os custos envolvidos no projeto que foram calculados de acordo com as quantidades levantadas e empregando a metodologia presente na Tabela de Consultoria do DNIT (citação).

PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O processo de Planejar o Gerenciamento da Qualidade compreende a definição dos requisitos e padrões de qualidade das entregadas do projeto, com fito de determinar os padrões de conformidade. (PMI, 2017)

Com isso, em atenção à correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado também com os requisitos da contratação. Dessa forma, na elaboração dos requisitos da contratação foram especificados os critérios de organização e avaliação das entregas dos produtos do projeto bem como a metodologia objetiva de avaliação que levou em conta critérios de ponderação (criticidade e peso) e de desempenho (prazo, forma e argumento).

Neste processo de Gerenciamento da Qualidade foi definido a metodologia de avaliação da qualidade da entrega dos produtos, utilizando o método ágil denominado “Kanban”.

PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O Planejamento do Gerenciamento das Aquisições, processo presente na área do gerenciamento das aquisições do projeto, representa a formalização das decisões de compras do projeto, identificando a abordagem e potenciais fornecedores (PMI, 2017).

Nesse íterim, considerando a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado também com as providências para adequação do ambiente do órgão, considerando as especificidades do projeto em comento. Por conseguinte, como foi verificado que a contratação não necessitaria de alterações no ambiente da organização que demandaria aquisições de novos materiais ou alterações na estrutura física, foi considerado que não haveria aquisições no âmbito do projeto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos resultados obtidos com o planejamento exposto foi possível fazer uma comparação entre os resultados obtidos com planejamento da contratação utilizando a metodologia apresentada e a contratação com objeto semelhante, que serviu como balizador do trabalho, sem que tenha sido utilizado algum método de planejamento.

A primeira abordagem diz respeito aos números gerais obtidos com o planejamento em relação ao contrato anterior. Diante disso, com o intuito de ilustrar a situação foi apresentado um comparativo entre os dois contratos sob os aspectos de tipo de licitação, prazo contratual, valor orçado e equipe alocada, conforme Figura 2.

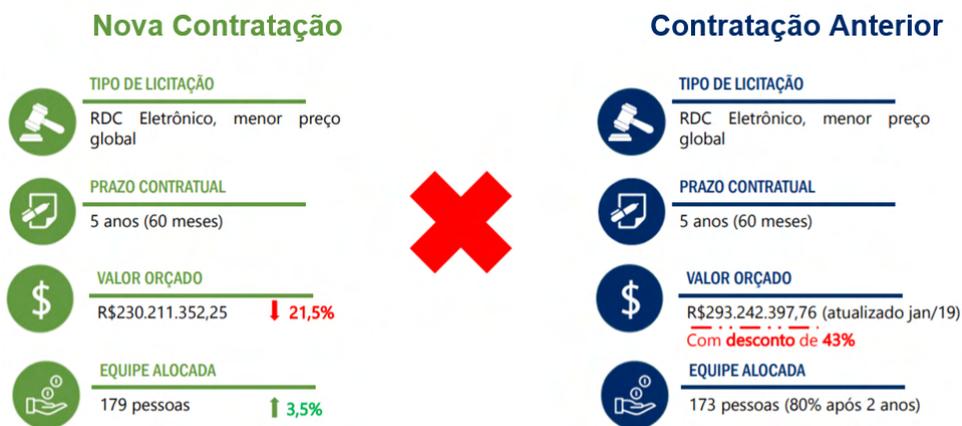


Figura 2. Comparativo entre os contratos.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A análise da Figura 2 demonstrou que em relação aos tipos de licitação e prazo contratual, foi possível manter as definições na nova contratação em relação ao contrato anterior. Por outro lado, conseguiu-se um aumento de cerca de 3,5% em relação a quantidade de pessoas alocadas com uma redução de custos de aproximadamente 21,5%. O aumento de quantidade de pessoas com respectiva redução de custos foi possível devido a maior clareza nos requisitos da contratação e descrição da solução com consequente

melhora na estimativa da quantidade de mão-de-obra e na adequação do perfil profissional necessário à execução das atividades do contrato.

Outro ponto importante oriundo da aplicação da metodologia foi a definição do método de avaliação da qualidade dos produtos a serem entregues. A contratação anterior estabelecia, de forma genérica, que o índice de desempenho a ser atingido pela contratada deveria ser maior ou igual a 80%, sem especificar como a medição seria feita objetivamente. Em contrapartida, o planejamento do gerenciamento da qualidade da nova contratação permitiu, com base nos requisitos coletados e nas experiências advindas de contratações anteriores, a definição de critérios objetivos de avaliação dos produtos.

Inicialmente os Produtos a serem entregues pela Contratada foram divididos em partes denominadas ações. Em sequência, as ações foram compostas em um menor nível em atividades que, por sua vez, são compostas por sub-atividades, conforme Figura 3.

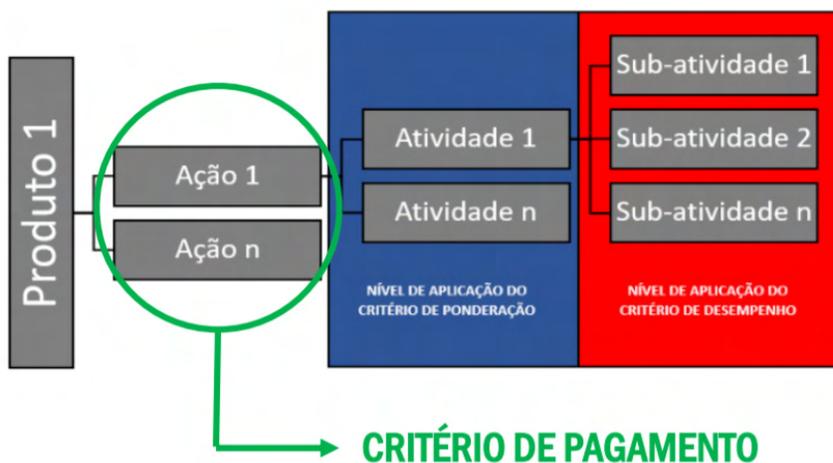


Figura 3. Organização dos produtos.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Conforme verificado na Figura 3, a avaliação dos produtos, na prática, ficou atrelado ao desempenho de cada uma das ações componentes do mesmo que, por sua vez, possui seu desempenho vinculado à aplicação de critérios de ponderação no nível das atividades e de critérios de desempenho no nível das sub-atividades.

Em relação ao critério de ponderação, foram definidos pesos atrelados à criticidade que cada uma das Atividades representava na execução da Ação como um todo. A adoção de pesos foi definida considerando a necessidade de segregar atividades mais complexas e relevantes de atividades menos complexas e com menor relevância, com intuito de priorizar e acelerar o atendimento às atividades técnicas mais importantes. A Figura 4 apresenta os

níveis de criticidade com os respectivos pesos.



Figura 4. Critério de Ponderação.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

No nível das sub-atividades, foi definido um critério de desempenho composto por três parâmetros distintos, prazo, forma e argumento, a saber:

a) Prazo: as sub-atividades devem ser realizadas dentro do prazo máximo previsto, sendo atribuída nota 1 (um) caso o prazo tenha sido respeitado e nota 0 (zero) caso o prazo tenha sido superado;

b) Forma: as sub-atividades devem ser realizadas respeitando os padrões de escrita formal da Língua Portuguesa bem como do Manual de Redação Oficial da Presidência da República, sendo atribuídas notas 1,0, 0,5, 0,3 ou 0,0 dependendo da quantidade de revisões por parte do contratante, sendo nenhuma, uma, duas ou três ou mais, respectivamente;

c) Argumento: as sub-atividades devem ser realizadas utilizando os referenciais normativos e técnicos de maneira correta e com argumentação técnico-administrativa consistente, sendo atribuídas notas 1,0, 0,5, 0,3 ou 0,0 dependendo da quantidade de revisões por parte do contratante, sendo nenhuma, uma, duas ou três ou mais, respectivamente;

A Figura 5 apresenta, resumidamente, a adoção do critério de desempenho na avaliação das sub-atividades.



Figura 5. Critério de Desempenho.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O critério de ponderação e o critério de desempenho são aplicados de forma independente nas atividades e sub-atividades e compõe a nota final da ação, conforme demonstrado na eq. (1).

$$NF = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{Np + Nf + Na}{3} \right) * P}{\sum_{i=1}^n P} \quad (1)$$

onde, NF: Nota Final da ação; Np: Nota referente ao prazo; Nf: Nota referente à forma; Na: Nota referente ao argumento; P: Peso; n: sub-atividade.

Após a aplicação da eq. (1), o resultado obtido é classificado de acordo com as intervalos expostos na Figura 6 e obtêm-se o fator de ponderação da medição que consiste num multiplicador a ser aplicado no valor financeiro a ser recebido pela contratada.



Figura 6. Fator de Ponderação da Medição.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Um resultado apriorístico da aplicação da metodologia foi a mudança de paradigma na remuneração de contratos de serviços de consultoria, alterando a lógica de atrelar o pagamento dos serviços à mera permanência de mão-de-obra ou equipamentos para

avaliação efetiva dos produtos entregues e resultados alcançados com base em definições objetivas e tangíveis com níveis definidos de qualidade esperada, em respeito ao princípio de eficiência da Administração Pública.

Além disso, a adoção da metodologia de medição proposta possibilitou a redução do tempo gasto com a análise do produto da contratada. Não obstante, na lógica de avaliação anterior, o produto do mês corrente era avaliado integralmente no mês subsequente, por meio dos resultados apresentados em uma planilha eletrônica, conforme Figura 7, representando um acúmulo de documentos a serem verificados.

Índice de Desempenho do Produto 5.1 - Ação 1 = 59%

Críticas (peso 2) 46%

Não críticas (peso 1) 100%

(2x Críticas + 1x Não Críticas) / 3

abril/2020

ID	Produto / Atividade	Críticas	Un. Medição (Críticas)	Atividade	Para	Atividade	Atividade	Atividade	Justificativa
				Realizada	Atividade	Críticas	Críticas	Críticas	
Parâmetros									
Estabelecimento, atualização e atualização de informações									
1	Gerenciamento de Planejamento e Parâmetros - Atualização	Crítica	Número de Solicitações	4				0	0%
1.1	Quadrante de informações em um relatório financeiro de cada empreendimento do DPP	Crítica	Quadro	1	90%	1	0	0	90%
1.2	Quadro de informações em um relatório financeiro e administrativo das contratações em execução do DPP	Crítica	Quadro	1	90%	1	0	0	90%
1.3	Especialização de dados vinculados ao DEPLAN	Crítica	Mapa	1	20%	0,8	0	0	90%
1.4	Especialização de dados vinculados ao DEDEP	Crítica	Mapa	1	20%	0,8	0	0	90%
1.5	Especialização de dados vinculados ao DNAB	Crítica	Mapa	1	20%	0,8	0	0	90%
1.6	Especialização de dados vinculados ao DSDR	Crítica	Mapa	1	20%	0,8	0	0	90%
2	Processo técnico em atendimento de demandas de controle e acompanhamento de informações atualizadas	Padrão	Número de Controles	2					100%
2.1	Superto SGP/MS (Sds)	Padrão	Controle 1	1	90%	1	0	0	90%
2.2	Controle Contratação (Sds)	Padrão	Controle 2	1	90%	1	0	0	90%
3	Processo técnico em atendimento de demandas de controle e acompanhamento de informações atualizadas	Crítica	Número de Controles	2					100%
3.1	Acompanhamento de empreendimentos de dados	Crítica	Controle 1	1	90%	1	0	0	90%
3.2	Controle Contratação (Superto/MS)	Crítica	Controle 2	1	90%	1	0	0	90%
4	Superto na implantação, execução e manutenção de ações voltadas ao Planejamento Estratégico do Distrito de	Crítica	Número de Relatórios	5					48%
4.1	Indicadores Estratégicos do DPP	Crítica	Relatório 1	1	20%	0,8	0	0	90%
4.2	Sala de Situação do DPP	Crítica	Relatório 2	1	20%	0,8	0	0	90%
4.3	Sala de Situação de Sds da Situação do DPP	Crítica	Relatório 3	1	20%	0,8	0	0	90%
4.4	Avaliação de desempenho de empreendimentos	Crítica	Relatório 4	1	20%	0,8	0	0	90%
4.5	Monitoramento de iniciativas estratégicas do DPP	Crítica	Relatório 5	1	20%	0,8	0	0	90%
5	Processo técnico para atendimento de demandas de Gestão de Processos e Técnico das Grandes Empreendimentos	Padrão	Itens Realizados / Itens Requisitados	21	100%	21	0	0	100,0%
6	Processo técnico para atendimento de demandas de Comunicação Interna e externa, alinhado ao exterior	Padrão	Itens Realizados / Itens Requisitados	54	100%	54	0	0	100,0%
Programas									
7	Superto na implantação, execução e manutenção de ações voltadas à integração das Secretarias Regionais em um sistema SGP/MS	Crítica	Avaliação de desempenho	100%	100%	0	0	0	0,0%
8	Implantação de iniciativa Estratégica de Planejamento Integrado	Crítica	Avaliação de desempenho	67%	100%	0	0	0	0,0%

Figura 7. Avaliação dos produtos com uso de planilhas eletrônicas.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Por outro lado, com a implementação da metodologia de avaliação, a análise do produto foi realizada concomitante à finalização das atividades que o compõe, utilizando um fluxo sequencial baseado na metodologia “Kanban”, conforme Figura 8.



Figura 8. Metodologia de avaliação dos produtos utilizando um fluxo sequencial baseado no método “Kanban”.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A adaptação do método “Kanban” para avaliação dos produtos foi denominada de MKM (Método “Kanban” Modificado) e teve seu emprego possibilitado com o uso da ferramenta “Trello”, que consiste em um sistema de gerenciamento de atividades baseado no método “Kanban”, organizado em quadros (“boards”), listas (“lists”) e cartões (“cards”), conforme Figura 9.



Figura 9. Resumo da ferramenta “Trello”.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A alteração operacional proposta possibilitou a diluição do trabalho de análise dos produtos ao longo do mês, reduzindo o dispêndio total de tempo na análise mensal. Destarte, não foi possível fazer uma comparação objetiva entre os dois prazos tendo em

vista que o método anterior não permitia a aferição de indicadores relacionados ao tema.

Com o uso da ferramenta “Trello”, que permite o intercâmbio de dados por meio de API (“Application Programming Interface”), foi possível estabelecer controles objetivos de desempenho do contrato com utilização de “dashboards” (painéis gerenciais) elaborados por meio de BI (“Business Intelligence”) com o uso do “software” “Power BI”, levando-se em conta diferentes níveis de detalhamento.

Como pode ser observado na Figura 10, foi possível obter, em tempo real, o andamento de todos os produtos componentes do contrato com informações gerenciais ao gestor do desempenho do contrato.

Dashboard Gerencial

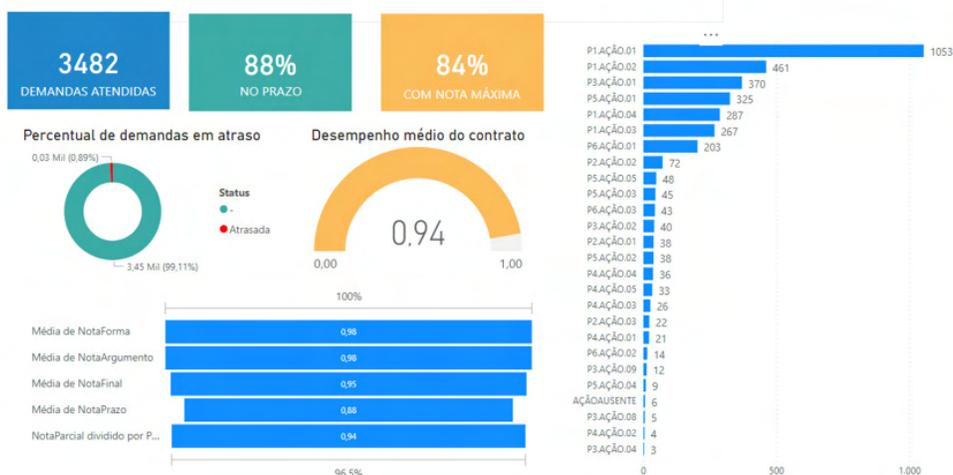


Figura 10. Painel gerencial do desempenho geral do contrato.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A implementação realizada possibilitou ao gestor, em mais alto nível, realizar o acompanhamento do contrato, com macro dados da quantidade de demandas realizadas no âmbito da contratação, bem como informações dos critérios de qualidade estabelecidos.

Além disso, considerando a necessidade de entender o comportamento a nível de Produto, também foi proposta a visão expressa na Figura 11.

Visão Geral do Produto

PRODUTO 1



Figura 11. Painel gerencial da visão geral do produto.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ainda em um nível alto, a implementação do painel apresentado possibilitou aos coordenadores das respectivas áreas ter um termômetro das ações vinculadas com um retrato dos critérios de qualidade com a possibilidade de direcionar esforços para aquelas ações que estão com desempenho inferior às demais.

Por fim, encerrando o ciclo de implementação dos painéis BI, foi elaborada uma visão de mais baixo nível com o detalhamento de cada uma das ações, conforme Figura 12.



Figura 12. Painel gerencial do detalhamento do desempenho da ação.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Com isso, foi possível obter dados detalhados da execução das atividades componentes das ações, com a exposição da nota final da ação bem como as notas referentes ao prazo, forma e argumento. Ou seja, a aplicação demonstrou, de forma objetiva, a aplicação do critério de avaliação proposto para a contratação.

Como pode ser observado nas análises anteriores, a aplicação dos “dashboards” gerenciais possibilitou o aprimoramento do acompanhamento do desempenho do contrato. Como havia a necessidade de aguardar a finalização do mês para avaliação do produto, o gestor não possuía mecanismos para intervir de forma tempestiva na execução das tarefas. Destarte, com a possibilidade de acompanhar diariamente o desempenho do contrato, o gestor pôde atuar tempestivamente na execução do produto e corrigir eventuais falhas no decorrer da execução.

Na contratação anterior não era possível aferir, com precisão, a quantidade de atividades realizadas no contrato, bem como avaliar qualitativamente critérios relativos à prazo e desempenho específico de cada demanda. Com a aplicação dos painéis, foi possível ter dados mais substanciais do contrato, sendo possível aferir uma média de 1.000 demandas atendidas por mês, sendo cerca de 88% atendidas dentro do prazo e 84% atingindo nota máxima nos critérios pré-estabelecidos.

Antes de finalizar, é imperioso destacar que, com a aplicação da nova metodologia e tendo em vista os resultados apresentados, foi possível constatar uma evolução na concepção e gestão do contrato. Como apontado, conseguiu-se definir de forma mais objetiva os critérios de qualidade de avaliação dos produtos com descrição dos padrões e requisitos mínimos. Com isso, foi possível obter quantidades e perfis profissionais mais condizentes com os objetivos do contrato, demonstrados pelo desempenho inicial na execução das tarefas.

Por fim, a assertividade do modelo propiciou aos gestores uma redução consistente no tempo de avaliação dos produtos além de fornecer ferramentas de análise e acompanhamento do contrato que possibilitou a tomada de ações e decisões de forma tempestiva. Esse conjunto de fatores também caucionou a redução na lentidão do atendimento por parte da contratada.

CONCLUSÃO

O método apresentado no presente trabalho possibilitou a correlação dos processos de boas práticas em gestão de projetos, mais voltada à realidade da iniciativa privada, com as determinações legais de contratações públicas. Com isso, foi possível avaliar a aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos e metodologias ágeis na gestão de contratações de serviços de consultoria no serviço público, por meio da análise do estudo de caso apresentado. Não obstante, os resultados obtidos demonstraram que a aplicação das ferramentas possibilitou ganhos objetivos e mensuráveis na gestão do contrato e

na alocação dos recursos públicos, bem como no respeito ao princípio da eficiência na Administração Pública.

REFERÊNCIAS

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão [MPOG]. 2017. Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 26 maio 2017. Seção 100, p. 90.

Kreutz, R. R., & Vieira, K. M. 2018. A Gestão de Projetos no Setor Público: Os Desafios de suas Especificidades. Revista de Gestão Pública.

Ministério da Economia [ME]. 2020. Manual Técnico de Orçamento - MTO 2021. Disponível em: <<https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2021>>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Pisa, B. J., & Oliveira, A. G. 2013. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um Instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento. In: 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, 2013, Curitiba, PR, Brasil.

Project Management Institute – Chapters Brasileiros [PMI]. 2011. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010. Disponível em <http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Project Management Institute [PMI]. 2017. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5ª ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA.

Tribunal de Contas da União [TCU]. 2011. Acórdão 380/2011-Plenário. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO:380%20ANOACORDAO:2011%20COLEGIADO:%22Plen%C3%A1rio%22/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAINT%20desc/0/%20>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Tribunal de Contas da União [TCU]. 2018. Informativo de Licitações e Contratos 341/2018. Disponível em: <<http://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=14408917>> Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Vargas, R. 2009. Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Brasport. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 7, 14, 16, 18, 22, 27, 29, 30, 39, 44, 50, 52, 61, 62, 80, 83, 92, 93, 94, 106, 111, 112, 129, 177, 190, 192, 222, 223, 225, 226, 228, 229, 237, 238, 239, 250, 251, 252, 254, 261, 262, 271, 286, 287, 289, 298, 299, 302, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 331, 332, 333, 350, 352

Arranjos produtivos locais 7, 223, 334, 335, 338, 342, 343, 349, 350, 351

Atacado 260, 261, 263, 270

B

Banco 6, 13, 14, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 126, 143, 154, 202, 230, 288, 295, 300, 352

Brasil 3, 5, 2, 3, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 110, 130, 131, 133, 144, 155, 156, 159, 161, 163, 164, 169, 170, 172, 173, 174, 177, 180, 181, 183, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 196, 201, 202, 204, 205, 213, 221, 223, 224, 241, 286, 302, 303, 304, 305, 313, 325, 332, 337, 342, 347, 349, 350

C

Cidadãos 46, 47, 50, 67

Cluster 128, 161, 167, 169, 334, 338, 347, 350, 351

Compra 4, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 119, 261, 277, 279, 280, 305, 320, 330

Consultoria 3, 27, 29, 31, 34, 38, 43, 196, 197, 203, 337

Consumidor 4, 95, 96, 97, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 131, 194, 196, 207, 212, 261, 278, 279, 282, 285, 317, 323, 325, 327, 328, 340

Contabilidade 5, 61, 62, 192, 203, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 234, 235, 236, 237, 286, 350

Covid-19 3, 3, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 114, 117, 119, 120, 126, 127, 128, 148, 150, 281

Cultura 4, 18, 20, 68, 74, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 121, 176, 181, 186, 234, 275, 294, 312, 337, 344, 345, 349

Curva ABC 260, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269

Custeio baseado em atividades e tempo 5, 204, 205, 208, 213

D

Demonstrações financeiras 228, 229

Desempenho 27, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 46, 75, 157, 159, 160, 164, 176, 179, 185, 191, 196, 198, 210, 225, 230, 234, 240, 241, 243, 244, 246, 248, 249, 250, 273, 275, 285, 286, 288, 289, 352

Desenvolvimento local 334, 335, 336, 338, 340, 341, 342, 343, 348, 349, 350, 351

Dimensão cultural 7, 334, 336, 340, 344, 345, 346, 347, 348, 349

Dívida líquida 1, 2, 7, 12, 13, 14

Dívida pública 3, 1, 2, 7, 12, 13, 14

E

Empreendedor 97, 108, 109, 205, 206, 233, 245, 299, 310, 337

Empreendedorismo 1, 2, 4, 108, 111, 113, 202, 313, 344

Empresa 6, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 108, 112, 118, 120, 132, 137, 144, 158, 159, 165, 168, 172, 176, 178, 179, 183, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 331, 338, 347, 349

Energia 4, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 155, 156, 157, 160, 165, 167, 169, 177, 201, 202, 203, 208, 217, 218, 220

Engenharia reversa 5, 204, 205, 206, 207, 212, 213, 221, 222, 223, 224, 225

Estoque 6, 233, 260, 261, 262, 263, 264, 270, 279, 280, 283

Estudo de caso 6, 7, 27, 29, 43, 74, 93, 222, 227, 228, 231, 232, 240, 242, 251, 260, 263, 287, 288, 297, 314, 322, 333, 351

F

Faturamento 235, 318

Financiamento 6, 1, 2, 13, 14, 29, 48, 51, 52, 133, 138, 143, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 294, 297, 338, 339

Forças de porter 6, 272, 273, 274, 284, 285, 287

Funcionários 6, 84, 161, 165, 169, 178, 179, 182, 189, 192, 246, 248, 258, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 311

G

Gastos 3, 1, 11, 45, 47, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 65, 100, 114, 121, 123, 125, 126, 137,

157, 201, 209, 211, 234

Gastronomia 4, 95, 97, 100, 101, 103, 104, 105, 106

Gestão 1, 2, 3, 5, 6, 7, 1, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 43, 44, 48, 52, 60, 61, 62, 71, 73, 74, 83, 84, 93, 106, 110, 111, 112, 113, 144, 155, 158, 159, 160, 162, 165, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 252, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 274, 289, 297, 302, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 312, 325, 329, 331, 346, 347, 350, 352

Global 100 5, 193, 194, 195, 197, 198, 200, 202, 203

Grau de maturidade 5, 239, 241, 242, 246, 250

I

Indústria 5, 162, 164, 170, 177, 191, 193, 202, 206, 226, 227, 228, 232, 239, 240, 241, 242, 245, 250, 252, 257, 277, 344

Inovação 23, 25, 108, 109, 156, 157, 158, 159, 160, 165, 171, 176, 191, 240, 249, 278, 299, 315, 335, 337, 338, 340, 343, 344, 345, 347, 349, 350, 352

M

Marketing 1, 2, 7, 95, 96, 98, 102, 106, 107, 112, 117, 118, 127, 246, 271, 286, 287, 309, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 327, 329, 330, 331, 332, 333

Matriz BCG 273, 274, 275, 276, 282, 283, 285, 286, 306, 311

Matriz SWOT 273, 274, 275, 279, 281, 282, 285, 287, 313

Microempreendimentos 302, 304, 305, 311

Motivação 6, 246, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 303

O

Orçamento 3, 14, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 62, 132, 133, 137, 321, 322, 324

Organização 15, 16, 17, 20, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 51, 69, 81, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 97, 98, 110, 157, 158, 160, 161, 163, 165, 169, 174, 176, 177, 178, 185, 187, 217, 232, 236, 241, 242, 243, 244, 250, 251, 253, 258, 259, 260, 261, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 284, 285, 289, 290, 296, 297, 304, 305, 306, 315, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 325, 340, 341

P

Pandemia 3, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 102, 115, 116, 117, 119, 120, 127, 279, 280

PDCA 302, 303, 304, 305, 308, 309, 310, 311, 312

Pilar social 5, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190

Q

Quebras estruturais 3, 1, 2, 3, 7, 12, 13

QVT 172, 173, 176, 177, 179, 184, 185, 186, 187, 188, 189

R

Responsabilidade social 108, 109, 112, 174, 187, 192, 203

Revisão sistemática 7, 334, 336, 346, 348, 349

S

Saúde 3, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 191, 210, 211, 289, 294, 297, 342, 346

Serviço público 3, 27, 29, 43

Sociedade 4, 17, 18, 19, 20, 64, 65, 67, 68, 73, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 108, 109, 110, 111, 157, 160, 164, 174, 178, 190, 193, 194, 196, 202, 229, 239, 250, 254, 273, 304, 309, 317, 340, 341, 352

Sustentabilidade 5, 2, 3, 14, 108, 109, 111, 112, 143, 157, 162, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 195, 196, 198, 202, 203, 233, 245

T

Tomada de decisão 12, 175, 226, 227, 229, 236, 263, 274

V

varejo 177, 261, 318



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

3





ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

3