

ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 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-Não-Derivativos 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 de Coimbra

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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina  
 sProf<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 aProf<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor**

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A238	<p>Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF                      Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader                      Modo de acesso: World Wide Web                      Inclui bibliografia                      ISBN 978-65-258-0941-0                      DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801">https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801</a></p> <p>1. Administração. 2. Administração pública. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
 Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## 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.

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, primeiro setor, na gestão privada, segundo setor, e, na gestão de associações sem fins lucrativos, terceiro setor.

Partindo desta contextualização, o objetivo deste livro é explícito em seu título, “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor”, justamente ao apresentar uma agenda de estudos plural que é fundamentada pela apreensão das agendas administrativas no Brasil a partir de estudos de caso que permitem comparativamente a troca de experiências entre um conjunto diversificado de pesquisadores oriundos de diferentes estados do país.

O trabalho realizado pelos profissionais envolvidos neste livro somente foi possível em razão do trabalho coletivo arquitetado de modo colaborativo a várias mãos por pesquisadores com diferentes *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de distintas instituições públicas e privadas de ensino superior, os quais compartilham o comum interesse pela construção epistemológica do pensamento administrativo, conciliando teoria e empiria.

Estruturado em doze capítulos que se fundamentam na pluralidade teórica e metodológica do pensamento, esta obra de coletânea apresenta o ecletismo como paradigma teórico e o teórico-dedutivo como método, utilizando-se de revisão bibliográfica e documental e revisão integrativa como procedimentos de levantamento de dados, bem como hermenêutica administrativa como procedimento principal na interpretação e análise de dados.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, o livro propicia um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens, atendendo assim ao interesse de um amplo público leitor, composto, tanto por leigos no campo de Administração, quanto por acadêmicos, especialistas ou atores políticos, justamente ao conciliar teoria e prática a partir de uma didática abordagem sobre fatos relevantes na atualidade.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras



**CAPÍTULO 1 ..... 1**

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS

Weider Silva Pinheiro

Elcivan Bezerra Miranda

Jhonata Jankowitsch Amorim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318011>**CAPÍTULO 2 ..... 11**


## A PANDEMIA DA COVID-19 O IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DE PROFESSORES(AS) DA EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Jairo da Luz Oliveira

Sheila Kocourek

Tainara Corin da Silveira


Thaline Rosa dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318012>**CAPÍTULO 3 .....22**

## PRÁTICAS DOS(AS) GESTORES(AS) ESCOLARES NA ESCOLA PÚBLICA: FORMAÇÃO INICIAL DOS LICENCIANDOS(AS) EM PEDAGOGIA


José Carlos Martins Cardoso

Jorge Antônio Lima de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318013>**CAPÍTULO 4 .....32**


## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS: UMA AVALIAÇÃO DA SUA ADOÇÃO E PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

Alexandre Alcântara Schmidt


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318014>**CAPÍTULO 5 ..... 71**







## A CORRUPÇÃO EM EVIDÊNCIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NOS ESTRATOS SUPERIORES DOS PERIÓDICOS BRASILEIROS COM FOCO EM GESTÃO E ÁREAS AFINS

Marcos Eustáquio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318015>**CAPÍTULO 6 .....92**AVALIAÇÃO *EX-POST* COMO INSTRUMENTO DE PERFORMANCE MUNICIPAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A FRAGMENTAÇÃO ENTRE O PLANEJADO E O EFETIVO RESULTADO DA EXPERIÊNCIA DE UM EXTINTO PROGRAMA HABITACIONAL

Carlos Alberto Bispo Marques

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318016>

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>110</b>
ANÁLISE DE NEGÓCIOS: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	
Mário Sérgio Corsini	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017</a>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>118</b>
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Regina Nogueira da Silva Neiverth	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018</a>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>130</b>
LIDERANÇA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR FRENTE AO MUNDO BANI	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019</a>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>137</b>
O TURISMO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM RIBEIRÃO DA ILHA (FLORIANÓPOLIS/SC)	
Luís Carlos Enzweiler	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110</a>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>158</b>
ORGANIZATIONAL IDENTITY IN FAITH-BASED ORGANIZATIONS: A CASE STUDY	
Lorena Martínez Soto	
Alejandra Elizabeth Urbiola Solís	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111</a>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>170</b>
NOÇÕES DE DIREITO PRIVADO PARA O CIDADÃO	
Maristela Franchetti de Paula	
Ademir Juracy Fanfa Ribas	
Marcio Alexandre Facini	
Ari Schawns	
Valéria Wisniewski Padilha	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR .....</b>	<b>179</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>180</b>

# ANÁLISE DE NEGÓCIOS: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

*Data de aceite: 02/01/2023*

### **Mário Sérgio Corsini**

Bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades “Rui Barbosa”. Pós-Graduação: Gestão de Negócios e Controladoria pela Universidade de Jales SP; Pós-Graduação: Pedagogia Empresarial pelas Faculdades Metropolitanas de Ribeirão Preto SP; Pós-Graduação: Gestão Pública pelas Faculdades Metropolitanas de Ribeirão Preto SP; Pós-Graduação: Educação Financeira com Neurociência para Docentes. Metodologia DSOP. Faculdade Unoeste de Presidente Prudente SP. Pós-Graduação: Contabilidade e Orçamento Público pelas Faculdades Metropolitanas de Ribeirão Preto SP

**RESUMO:** A análise de negócios é composta de variadas técnicas e ferramentas utilizadas para a compreensão das necessidades e limitações inerentes a uma organização, bem como as potencialidades e oportunidades, com a pretensão de divulgar as mudanças positivas. Portanto, ela age como um diagnóstico completo que indica o percurso para o crescimento e o sucesso organizacional no futuro próximo. Esse projeto quando implementado proporciona

inúmeras vantagens, como transparência sobre pontos fortes e limitações das organizações que serão ultrapassadas na busca dos seus objetivos. A análise de negócios embasa as tomadas de decisões relacionadas a planos de ações para implementação e melhorias. É necessário ter conhecimento de que, na análise de negócios, o objetivo é sempre produzir valor e entender como esse valor é produzido para o seu cliente, potencializando-o. Caso sua empresa possua um planejamento estratégico bem estruturado, chegou o momento de analisá-lo de maneira que possibilite identificar os objetivos do seu negócio e como ele interage com o valor que é gerado para o cliente e quais serão as principais necessidades ou demandas. Para identificar os processos, é primordial que contacte com cada setor da organização para compreender como as atividades são desenvolvidas, quem são os responsáveis, quais são os resultados esperados e qual é o relacionamento entre os demais setores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análises de negócios. Tomadas de decisões. Resultados esperados. Objetivos dos negócios. Potencialidades. Oportunidades.

**ABSTRACT:** Business analysis is made up

of various techniques and tools used to understand the needs and limitations inherent to an organization, as well as the potential and opportunities, with the intention of disseminating positive changes. Therefore, it acts as a complete diagnosis that points the way to organizational growth and success in the near future. This project when implemented provides numerous advantages, such as transparency about the strengths and limitations of organizations that will be overcome in pursuit of their goals. Business analysis informs decision-making related to action plans for implementation and improvements. It is necessary to be aware that, in business analysis, the objective is always to produce value and to understand how this value is produced for your customer, empowering them. If your company has a well-structured strategic plan, the time has come to analyze it in a way that makes it possible to identify the goals of your business and how it interacts with the value that is generated for the customer and what the main needs or demands will be. To identify the processes, it is essential that you contact with each sector of the organization to understand how the activities are developed, who is responsible, what are the expected results and what is the relationship between the other sectors.

**KEYWORDS:** Business analysis. Decision making. Expected outcome. Business goals. Potential and opportunities.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Análise de Negócio abarca a compreensão de como as empresas concretizam os seus objetivos e definem as capacidades que requerem para fornecer produtos e serviços para os seus clientes.

Nela está contido a deliberação de metas, como esse objetivo se conecta com os objetivos mais peculiares, a definição dos planos de ação que uma organização pactua para atingir os objetivos e as metas e determinar a maneira como os diversos setores de negócio e as partes interessadas internas e externamente se relacionam.

O planejamento de recursos da empresa é um sistema de informação específico para a administração integrada dos processos que cobre total ou parcialmente os negócios de uma organização e seu trato com a cadeia de suprimentos, clientes e governo.

Esse sistema integra as informações entre os processos de negócios de maneira automática e em tempo real. Ele proporciona uma gestão mais eficiente, melhora os processos, garante uma maior produtividade e reduz os custos.

Ele é composto pelas melhores práticas de negócios do mercado, produz mudanças positivas nos negócios das organizações. Possibilita, também, que as organizações resolvam com agilidade os problemas de conformidade com assuntos regulatórios e fiscais, garantindo a conformidade através de atualização no software quando houver mudanças na legislação.

A cadeia de valor é um instrumento para o gerenciamento dos processos.

Ela é composta pelas tarefas que a organização realiza com a pretensão de criar valor para os clientes e demonstrar a interrelação entre elas.

Ao reforçar essas ligações entre as atividades será inevitável gerar vantagem competitiva favorecendo o desenvolvimento da organização e a sua lucratividade.

Necessário se faz entender que as organizações são detentoras de uma proposta de valor, ou seja, elas são mantenedoras das vantagens que os produtos e serviços possuem em relação à concorrência. Esse é o valor identificado pelo cliente.

A melhor maneira de entender com precisão o que é cadeia de valor é compreender o que significam as palavras cadeia e valor para as organizações e para os clientes.

Neste artigo científico será utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica com embasamento teórico construído a partir de sites bibliográficos específicos.

## **2 | ANÁLISE DE VALOR: EM BUSCA DE MELHORES RESULTADOS**

A Análise de valor é desenvolvida através da utilização de técnicas cujo objetivo é identificar as funções do objeto em estudo, disponibilizando o valor dessas funções e se municiando com os menores custos alcançáveis, assegurando um patamar de qualidade igual ou superior ao do produto inicial.

Analisar valor significa diminuir custos relacionados à produção, elevando a qualidade do produto, do grau de satisfação dos clientes, da porcentagem das vendas e consequentemente dos resultados alcançados pelas organizações.

A cadeia de valor, para Carvalho e Laurindo (2003, p.111), [...] “é um conjunto de atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios”. A análise de valor é imprescindível quando se refere ao estabelecimento do valor desejado em relação performance funcional e a relevância dos recursos materiais ou insumos exigidos para que cada função seja realizada.

Entendendo de outra maneira, ela é útil para quantificar o valor de cada etapa do processo, alcançando as melhores propostas em relação ao custo-benefício do projeto de maneira global.

### **2.1 Aplicando a análise de valor na padronização de processos produtivos**

A eficiência da análise de valor é inquestionável principalmente quando envolve a otimização e a performance funcional, considerando os recursos materiais como elementos imprescindíveis na elaboração de cada função estratégica.

Portanto, ela é também indicada para quantificar o valor de cada fase do processo, buscando alternativas que beneficiam a relação custo-benefício do projeto.

A repetibilidade pode ser conseguida principalmente por meio da padronização, que é o processo de desenvolvimento e combinação de técnicas em que se determinam padrões para os procedimentos operacionais. Trata-se, portanto, de uma ferramenta gerencial relevante para a melhoria do desempenho empresarial (Gonzalez; Martins, 2007, n. p.).

A análise de valor, hoje, é um dos principais instrumentos utilizados nos processos operacionais nas indústrias porque ela oferece informações valiosas quanto aos custos de produção, contribuindo, assim, para a melhoria nas tomadas de decisões e na agregação de valor aos produtos e serviços que serão ofertados no mercado consumidor.

Contudo, é importante observar que a simples imposição de um padrão ao trabalhador não irá criar nele o sentimento de responsabilidade pela atividade que desenvolve. É necessário envolvê-lo no estabelecimento do padrão, explicar seus objetivos e potenciais resultados. Dessa forma, evitando tratá-lo como um mero substituto de uma máquina e priorizando a gerência participativa, haverá muito menos resistência às mudanças e, portanto, as chances de sucesso do processo de padronização aumentarão consideravelmente (Kondo, 2000. n. p.).

## **2.2 Calculando o valor agregado de cada projeto**

A análise do valor agregado é uma análise complexa de um projeto quando ainda na fase de desenvolvimento.

O gerenciamento do valor agregado é um método de medição e registro do desempenho de projetos que baseia-se nos gastos planejados, gastos reais e desempenho técnico alcançado a uma data. O método de medição do desempenho do Valor Agregado fornece o cálculo de variações e índices de desempenho. A Partir dessas medições, define-se o estado atual do projeto e prediz o desempenho futuro, baseado no desempenho anterior do produto. (Lousada, 2006, n. p.)

O valor agregado é o valor orçado do trabalho desenvolvido, realizado até a data atual. Portanto, vale destacar que a análise do valor agregado em projetos permite responder as seguintes perguntas: Quanto foi investido até a presente data? Quanto do trabalho já foi realizado? O trabalho será concluído dentro do prazo orçado e aprovado? O trabalho finalizará no prazo estimado?

## **2.3 Implantação e gerenciamento de um sistema E.R.P. (Enterprise Resource Planning)**

Um ERP (Enterprise Resource Planning) que em sua tradução significa Planejamento dos Recursos da Empresa, é um sistema de apoio na administração dos processos tradicionais de uma organização de maneira global e genérica e com função de um sistema que executa o gerenciamento em diversos setores como contas a pagar a receber, logística, financeiro, contabilidade, recursos humanos, controle de matéria-prima, e atendendo em alguns casos demandas jurídicas.

“Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos

Esse sistema é um software cujo armazenamento poderá ser realizado através de um servidor próprio, ou armazenado em nuvem ou distribuído em diversas unidades de hardware.

Tem como objetivo prioritário a automatização das práticas rotineiras das organizações com a pretensão de padronizar os processos e o fluxo das informações integrando todas as áreas das organizações.

Com a utilização de um sistema ERP, o monitoramento da performance diminuirá os custos operacionais, aumentando a eficácia produtiva, premeditando cenários e otimizando a gestão das organizações.

Caso a empresa esteja com problemas quanto a organização das informações e conseqüentemente com a transmissão das mesmas entre as diversas áreas, este é o momento propício para a implantação de um sistema ERP.

O sistema ERP é um sistema organizacional otimizado e unificado que automatiza os processos repetitivos agregando as informações relevantes em um único espaço, facilitando a análise dos resultados e apoiando o lançamento de dados recém construídos.

Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios (Chopra e Meindl, 2003).

Quando da implantação de um sistema ERP como um instrumento de gestão fará com que o tempo dedicado às tarefas manuais se tornem disponíveis para a geração de novas estratégias e de novos planejamentos relacionados à alavancagem operacional da organização. A decisão de implantar esse sistema fará com que os custos dos processos se reduzam e tragam mais economias relacionadas a diminuição de recursos aplicados.

Com a união dos setores financeiro, administrativo e comercial ficará mais fácil analisar os pontos da sua organização que necessita de mais atenção, assim como as oportunidades para lançar novas empreitadas.

O passo mais relevante para uma organização é a implantação do sistema ERP, portanto é imprescindível analisar os fatores que o direciona para a tomada dessa decisão.

Necessário se faz compreender se esta solução é realmente aquela que a empresa precisa na atualidade.

É imprescindível conhecer as atividades que esta ferramenta desenvolve para que possam conquistar as vantagens da melhor maneira possível.

Por exemplo, reflita se o valor necessário para instalar o sistema ERP é viável para seu orçamento e se, o tempo que será economizado, também compensa em relação ao

valor da nova ferramenta. Um outro exemplo prático seria o uso da ferramenta no setor financeiro. Se você não tem mais controle sobre as contas e até perde prazos de pagamento e lançamentos importantes, talvez seja o momento perfeito para automatizar os processos de finanças.

Além disso, é uma oportunidade para gerenciar melhor a relação com o cliente e trazer mudanças que possam beneficiá-lo diretamente. A relação com o público é essencial para entender como chegar a ele de forma mais eficiente e precisa. Como foi dito anteriormente, o sistema ERP é capaz de transformar completamente a forma como as informações são transmitidas e organizadas dentro da sua empresa.

Se aplicado da forma correta, o ERP pode simplificar a rotina de diversos setores, garantir a segurança e armazenamento de dados e ainda oferecer uma visão completa de todas as movimentações diárias que ocorrem na companhia.

Ainda mais, todos os processos são padronizados e organizados sobre os mesmos parâmetros, o que facilita o processo de adaptação da equipe com o sistema, já que tudo funciona sob os mesmos modelos.

Um dos maiores benefícios da implantação ERP é certamente a melhora na produtividade dos funcionários. Livres de tarefas repetitivas e burocráticas, eles se tornam disponíveis para investir mais tempo e dedicação a ideias que podem impulsionar o crescimento da empresa.

Por fim, os relatórios gerais e detalhados que são disponibilizados pelo sistema podem conter toda a informação que você precisa para fundamentar sua próxima estratégia de inovação e crescimento.

É a análise ideal para apontar processos e investimentos que não atendem às expectativas e transformá-los em vagas para novas ideias e técnicas. Instalado como um software, o sistema ERP costuma se integrar com outros sistemas online para reunir todas as informações em um único programa.

Por mais que os grandes responsáveis pelo processo de mudança sejam os profissionais da equipe de TI, é essencial que todos os funcionários entendam o que é o sistema ERP e como ele transforma a rotina da empresa.

Afinal das contas, ele fará parte de todos os setores e será responsável por transmitir informações importantes de uma ponta da companhia para a outra. Sendo assim, todos precisam fazer parte da implantação.

É interessante reunir um representante de cada setor para que ele possa acompanhar o processo e apontar questões que afetam diretamente o restante da equipe. Além disso, o treinamento para o uso do sistema ERP precisa ser iniciado antes da implantação efetiva da ferramenta. Quando tudo estiver pronto, os funcionários já estarão alinhados com o programa e as mudanças podem começar.

Abrange as etapas do planejamento, por meio da escolha do fornecedor e do sistema ideal, investimento, com adaptação da infraestrutura e a definição da estratégia que será



assumida para o processo de implantação, como treinamento dos colaboradores para adequar a cultura organizacional aos novos métodos e o monitoramento dos resultados.

## **2.4 Implantação e gerenciamento de um sistema MRP – (Material Requirement Planning)**

O sistema MRP é utilizado para desenvolver cálculos que serão utilizados no controle das quantidades de componentes requisitados para a fabricação dos produtos de uma manufatura.

Esse sistema tem a função de calcular os estoques e definir o momento da compra de cada item que compõem um produto, respeitando as necessidades e a estrutura da organização eliminando os excessos ou ausência de algum material no estoque.

Portanto, esse software ajuda a desenvolver métodos e rotinas que atuam no planejamento de uso e compra de cada material, programando também sua produção.

Na década de 60, o foco dos sistemas de manufatura era o controle de estoque. Na década de 70, o fato de os computadores terem se tornado mais poderosos e com custo de aquisição menor, surge o MRP, sigla para Material Requirement Planning (Planejamento de Necessidades de Materiais), voltados para aplicações em empresas manufatureiras. O sistema MRP “basicamente traduzia o planejamento de produção de vendas na necessidade de materiais para produzi-los à medida que estes conjuntos, subconjuntos e componentes fossem necessários no chão de fábrica” (Slack et al, 1996, p. 139).

A ausência de processos definidos faz com as organizações fiquem ao relento e são obrigadas a recorrerem à maneira usual dos gestores para definirem no dia a dia o que produzir, o que comprar, qual a quantidade a produzir e a comprar e para quando produzir e comprar. Essa prática gera insegurança e pouca assertividade no processo.

Por esse motivo o sistema ERP e o MRP são indicados para assegurar à sua organização um controle mais assertivo em relação as atividades planejadas em relação às necessidades de recursos de manufatura.

## **3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

ERP é um sistema de informação desenvolvido para administrar os recursos, informações e os processos em uma organização. Ele é formado por um banco de dados comum que alimenta interfaces e informações para os departamentos da organização.

O ERP envolve áreas como a Contabilidade, Recursos humanos, Fabricação, Cadeia de suprimentos, CRM; Gerenciamento de projetos e Gerenciamento de documentos.

Um sistema MRP tem como foco os processos de Citação, Custeio de trabalho, Vendas, Levantamento de ordens de trabalhos, Controle de estoque, Compras e todas as etapas de fabricação até o faturamento.

Com o MRP integrado ao ERP, os fabricantes de processos podem: Garantir que os materiais necessários nas quantidades ideais estejam a disposição para produção. Reduz

o excesso através da manutenção da menor quantidade de materiais disponíveis. Planeja as programações de produção, remessas e ordens de compra. Aumenta a integridade dos dados por meio da entrada correta de dados e do uso do funcionário pelo sistema por meio de verificações e balanços. Experimenta o acompanhamento em tempo real e os saldos das contas. Reduz o fluxo de caixa, aumentando assim a lucratividade. Recupera, analisa e compartilha as informações críticas e relatórios em toda a organização.

## REFERÊNCIAS

Carvalho, Mary; Laurindo, Fernando. 2003. *Estratégia para a Competitividade*. São Paulo: Futura.

Gonzalez, R. V. D.; Martins, M. F. 2007. Melhoria contínua no ambiente ISO9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. *Produção*, v. 17, n. 3. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000300014>

Kondo, Y. 2000. Innovation versus standardization. *The TQM Magazine*, v. 12, n. 1, p. 6-10. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010287177>

Louzada, Dalton; 2006. *Gerenciamento de Projetos guia do profissional*. Volume 3: Fundamentos técnicos. Rio de Janeiro: Brasport.

Laudon, K. C.; loudon, J. P. 2004. *Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Slack, Nigel, et al. 1996. *Administração da produção*. Revisão técnica por: Henrique Corrêa e Irineu Gianesi. São Paulo: Atlas. 726 p.

Chopra, S.; Meindl, P. 2003. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação*. Prentice Hall.

**A**

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 42, 44, 45, 47, 51, 53, 59, 60, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 75, 77, 78, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 108, 109, 111, 113, 117, 130, 136, 137, 178, 179

Avaliação 32, 38, 39, 42, 45, 47, 54, 58, 61, 81, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 125, 179

**B**

BNCC 132, 133, 136

Brasil 2, 3, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 25, 35, 36, 48, 51, 52, 66, 67, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 107, 108, 109, 124, 129, 132, 134, 136, 156, 173, 177

**C**

Cadeia de valor 111, 112

Cidadão 4, 29, 106, 142, 170, 172, 173, 177

Colaboradores 116, 122, 124, 125, 126, 127, 128

Competências 28, 29, 40, 41, 44, 56, 61, 66, 108, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135

Comportamento 130, 131, 133, 134, 135, 136

Constituição 1, 7, 9, 25, 172, 175, 177

Corrupção 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91

Covid-19 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 31, 71, 72, 84, 130, 131, 134

Cultura 10, 19, 37, 65, 90, 93, 98, 116, 122, 131, 133, 135, 137, 139, 140, 142, 143, 146, 152, 153, 155, 156, 157, 168

Custos 4, 42, 53, 59, 60, 62, 83, 84, 111, 112, 113, 114, 121, 144, 145

**D**

Desenvolvimento sustentável 143, 144, 146, 156

Direito 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 78, 95, 96, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

**E**

Educação 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 57, 79, 85, 110, 130, 131, 132, 136, 144, 152, 153, 155, 179

Empreendedor 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

Empresas 32, 34, 35, 38, 41, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 75, 78, 79, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 111, 116,

117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 145, 179

ERP 113, 114, 115, 116

Escola 12, 15, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 130, 133, 134, 179

Estado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 20, 25, 42, 67, 68, 82, 93, 100, 107, 113, 137, 148, 155, 171, 174, 175, 177

Estratégia 13, 28, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 47, 48, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 115, 117, 119, 121, 125, 144, 145, 179

Executivo 2, 5, 7, 42, 68

## F

Ferramentas 4, 34, 35, 42, 46, 47, 55, 56, 61, 63, 70, 110, 119, 120, 124, 129, 130, 134, 135

## G

Gestão 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 75, 77, 78, 79, 83, 84, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 99, 109, 110, 111, 114, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 137, 146, 147, 157, 177, 179

Gestor 23, 25, 30, 66, 102, 103, 104, 118, 124

## H

Habitação 92, 94, 95, 103, 109, 174

## J

Judiciário 2, 7, 78

## L

Legalidade 6, 8

Legislação 42, 44, 45, 47, 59, 65, 84, 111, 170, 172, 175, 177

Legislativo 2, 42, 78

Lei 1, 3, 6, 7, 25, 44, 45, 66, 108, 171, 175, 176, 177

Liderança 98, 102, 104, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

## M

Mercado 3, 37, 38, 45, 51, 56, 74, 82, 84, 88, 111, 113, 118, 121, 122, 124, 125, 128, 134, 138, 140, 141, 145, 154, 177

## N

Negócios 33, 41, 43, 54, 55, 64, 110, 111, 112, 114, 122, 131, 132, 136, 138,

140, 173, 174

## O

Oportunidades 61, 110, 114, 129, 131, 134, 152, 154

Organização 13, 17, 19, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 47, 54, 55, 56, 57, 58, 65, 71, 79, 91, 95, 98, 103, 104, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 121, 122, 125, 133, 134, 140, 152, 171, 175

## P

Pandemia 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 130, 131, 134

Participação 5, 7, 9, 13, 15, 23, 25, 27, 28, 30, 44, 45, 46, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 64, 69, 81, 86, 92, 93, 94, 96, 98, 102, 104, 106, 107, 125, 144, 147, 152, 174

Performance 35, 36, 39, 40, 47, 58, 64, 66, 69, 89, 91, 92, 99, 106, 112, 114, 123, 164, 166

Periódicos 71, 73, 75, 76, 77, 84, 85

Planejamento 5, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 92, 93, 94, 95, 99, 106, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 125, 147, 150, 157

Poder 2, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 25, 30, 33, 42, 74, 83, 96, 98, 133, 134, 135, 138, 147, 152, 154, 155, 171

Política 6, 7, 9, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 43, 44, 45, 47, 59, 60, 64, 73, 74, 78, 84, 86, 87, 89, 90, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 108, 121, 144, 147, 148, 155, 179

Potencialidades 15, 68, 110, 134, 137, 139

Privado 4, 27, 34, 42, 60, 69, 74, 94, 155, 170, 171, 172, 174, 177, 178

Produtividade 28, 31, 38, 45, 54, 111, 115, 118, 123, 126

Projeto 15, 22, 23, 25, 27, 55, 57, 67, 93, 99, 100, 108, 109, 110, 112, 113, 132, 133, 153, 177

Público 3, 4, 6, 10, 11, 13, 16, 20, 27, 34, 42, 43, 44, 58, 59, 66, 67, 69, 74, 75, 78, 83, 85, 86, 90, 91, 93, 110, 115, 154, 155, 171, 174, 178

## R

Resultados 2, 4, 5, 6, 11, 15, 16, 19, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 52, 55, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 78, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 118, 123, 125, 130, 135, 137, 139, 172

Revisão sistemática 71, 72, 75, 77, 78, 82, 83, 84

RH 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 129

**S**

Saúde 5, 6, 11, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 31, 79, 83, 84, 85, 98, 140, 144, 154

Serviço público 3, 4, 6, 66, 69, 86, 90

Sociedade 1, 2, 3, 7, 8, 11, 13, 14, 18, 27, 72, 78, 80, 82, 85, 87, 93, 130, 131, 137, 142, 144, 148, 155, 170, 171, 172, 173, 177, 179

Sustentabilidade 98, 105, 107, 137, 138, 139, 144, 146, 153, 154, 155, 156

**T**

Técnicas 10, 41, 49, 63, 65, 83, 110, 112, 115, 123, 129, 135, 140, 141, 143, 177

Trabalho 2, 3, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 30, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 48, 51, 62, 64, 65, 66, 73, 77, 79, 82, 84, 85, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 116, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 134, 135, 137, 138, 140, 141, 143, 152, 153, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178

Turismo 75, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 155, 156, 157

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

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

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

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

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

