

Melhoria de Processos em uma gerência de Gestão de Contratos de Projetos

Bruna Souza Cotta¹

Resumo

A padronização de processos é fundamental para garantir melhores resultados e o andamento correto da empresa. É comum perceber que quando o trabalho padronizado não é aplicado, há um impacto direto na eficiência dos processos e na sua aderência aos métodos previstos, podendo ocorrer instabilidades no fluxo de informações e dados, levando ao não cumprimento dos prazos de entrega e qualidade que foram solicitados pelo cliente.

Este artigo teve por objetivo descrever a importância do gerenciamento de projetos com a padronização de seus processos em uma gerência de Gestão de Contratos de Projetos e como estes conceitos podem ser aplicados para uma gestão eficiente dos contratos. Os resultados adquiridos, como a padronização e otimização dos processos, clareza de papéis e responsabilidades, identificação e ajustes de gargalos dos processos, garantia de armazenamento e rastreabilidade das informações e documentos emitidos, partiram da utilização de algumas ferramentas: Matriz RACI, SIPOC, Fluxogramas, Ciclo BPM, Matriz GUT e 5W1H, que indicam uma melhoria na eficiência e no desempenho da gestão da organização com foco em resultados e melhoria contínua, padronizando o conhecimento e os métodos de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Contratos, Gerenciamento de Projetos, Melhoria Contínua, Padronização, Matriz RACI, SIPOC, BPM

Abstract

Process standardization is essential to ensure better results and the correct progress of the company. It is common to notice that when standardized work is not applied, there is a direct impact on the efficiency of processes and their adherence to the expected methods, which can cause instabilities in the flow of information and data, leading to non-compliance with the delivery and quality deadlines requested by the client.

¹ Pós-Graduanda em Gestão de Projetos e Operações pelo IFMG. E-mail: bruna.cotta@outlook.com

The objective of this article was to describe the importance of project management with the standardization of its processes in a Project Contract Management management and how these concepts can be applied for efficient contract management. The results obtained, such as standardization and optimization of processes, clarity of roles and responsibilities, identification and adjustments of process bottlenecks, guarantee of storage and traceability of information and documents issued, were based on the use of some tools: RACI Matrix, SIPOC, Flowcharts, BPM Cycle, GUT Matrix and 5W1H, which indicate an improvement in the efficiency and performance of the organization's management with a focus on results and continuous improvement, standardizing knowledge and work methods.

Keywords: Contract Management, Project Management, Continuous Improvement, Standardization, Quality Tools. RACI Matrix, SIPOC, BPM

1. Introdução

É fundamental concentrar os esforços e recursos em agregar valor para os clientes de forma contínua, traduzindo dados e informações em serviços que os clientes necessitam, criando uma cultura forte de gestão por processos que inspire continuamente os colaboradores para criarem e perseguirem ideias que transformem os processos. Segundo o *Nortegubisian* (2018), a melhoria contínua permite que as organizações conquistem diversas vantagens a curto, médio e longo prazo. Além disso, a prática acelera a produtividade dos funcionários, melhora o desempenho das equipes, aumenta a qualidade de seus produtos e serviços e diminui os gastos da empresa. Outra vantagem que a metodologia permite é a redução de erros nos procedimentos internos, além de conferir uma rentabilidade maior e garantir uma satisfação mais plena dos consumidores. Para se alcançar a inovação, mudanças e/ou melhorias destes processos, um dos caminhos é adotar as diretrizes da Gestão de Projetos na execução dos contratos. O objetivo desse artigo é descrever a importância do gerenciamento de projetos com a padronização de seus processos em uma gerência de Gestão de Contratos de Projetos, com desígnios a prover suporte a sua melhoria contínua, para que se possa realizar a execução dos contratos de forma que se cumpram as cláusulas contratuais e que o atendimento ao cliente seja realizado de forma a supri-los da sua respectiva demanda, com qualidade,

custo estipulado conforme a categoria básica de despesa empresarial (*Capex* e/ou *Opex*) e dentro do prazo.

Este trabalho partiu da necessidade de mitigar o retrabalho na Gerência de Gestão de Contratos de Projetos com expertise na área de Ferrovias em uma empresa mineradora multinacional brasileira, no estado de Minas Gerais.

Diante disto, o trabalho justifica-se uma vez que propõe uma abordagem para mitigar os desperdícios causados pelo retrabalho gerado, como: a ineficiência de processos por não estarem bem definidos, desatualizados e com falta de clareza sobre qual era o processo atual para determinado fluxo.

Ao longo do trabalho, serão detalhadas as ferramentas que foram utilizadas como: a Matriz RACI, SIPOC, Fluxogramas, Ciclo BPM, Matriz GUT e 5W1H.

Este estudo tem como objetivo apresentar a importância da utilização das metodologias de padronização e gerenciamento dos processos nos projetos, de forma que a melhoria contínua na empresa se torne uma rotina e eleve os padrões de qualidade, atingindo as metas de desempenho, custo e duração. O estudo é baseado em pesquisa exploratória, em que foram recolhidas informações mais específicas e detalhadas na área de gerenciamento de projetos e gestão de processos de uma Gestão de Contratos de Projetos, em que os problemas foram delineados e alinhados com as necessidades diagnosticadas.

Este trabalho foi concebido em cinco passos. No primeiro passo, apresenta-se a introdução do trabalho, em que estão inclusas: a contextualização do trabalho, justificativa, objetivo e descrição do problema. No passo seguinte, aponta-se o tipo e objeto de pesquisa aplicado. No terceiro, expõe-se a metodologia do estudo. No quarto, elucidam-se os conceitos das ferramentas, aplicação e apresentação dos resultados, e então no quinto passo apresentam-se as considerações finais sobre o trabalho.

2. Gerenciamento de Projetos e Gestão de Processos

O presente referencial teórico tem como objetivo apresentar e relacionar conteúdos, para fundamentar o desenvolvimento desta pesquisa. Tratando de assuntos acerca do tema proposto para entendimento dele.

Encontra-se dividido em duas seções na qual a primeira seção aponta-se o tipo e objeto de pesquisa aplicado, na segunda seção apresenta conceitos sobre o gerenciamento de projetos e as suas melhores práticas. Já a terceira seção apresenta conceitos sobre a gestão de processos e seu propósito.

2.2 Gerenciamento de projetos

Para que um projeto seja executado, ele precisa ser gerenciado. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (Valle, 2014).

Segundo Vargas (2017), projeto é um empreendimento que não se repete, que se caracteriza por eventos sequenciados de forma clara e lógica, possui início, meio e fim e se destina a alcançar um objetivo nitidamente definido; é conduzido por uma equipe onde os recursos envolvidos, bem como a qualidade, o tempo e o custo são parâmetros predefinidos.

Em seu livro sobre as melhores práticas em gestão de projetos, Kerzner (2017) nos traz uma lista de benefícios oriundos da aplicação do gerenciamento de projetos, quais sejam:

- Melhor controle dos projetos;
- Melhores relações com o cliente;
- Menor tempo de desenvolvimento de produtos;
- Menor custo de programas;
- Maior qualidade e confiabilidade;
- Maiores margens de lucro;
- Melhor controle sobre a segurança do programa;
- Melhor coordenação entre as divisões da empresa que estão trabalhando no projeto;
- Moral mais alto e melhor orientação à missão para funcionários que estão trabalhando no projeto;

- Desenvolvimento acelerado de gerentes devido à amplitude das responsabilidades dos projetos;
- Realização de mais trabalho em menos tempo e com poucos recursos;
- Desempenho mais eficaz e mais eficiente;
- Aumento dos negócios devido à satisfação do cliente;
- Desejo por uma parceria de longo prazo com os clientes;
- Maior controle das mudanças de escopo.

Segundo Gonzales (2021), com a aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos é possível alcançar melhorias em cada etapa do processo, e assim obter resultados com mais qualidade, celeridade e eficácia.

2.3 Gestão de processos

A gestão de processos pode ser definida como uma prática de aperfeiçoamento dos resultados de um negócio, tornando-os mais eficazes e produtivos.

O seu propósito é uniformizar o entendimento dentro da organização sobre o funcionamento do processo, visando contribuir na resolução de problemas ou na identificação de pontos críticos por meio da análise focada nos detalhes de cada nível do processo, e com isto aumentar a sua eficiência e identificar oportunidades de melhoria contínua (Jesus, L, 2010). Segundo Tregear *et al* (2010), as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesma e demais partes interessadas, através de processos de negócio interfuncionais executando sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e otimizados continuamente – isto é BPM (em inglês, *Business Process Management*, ou Gerenciamento dos Processos de Negócio), uma metodologia que visa proporcionar um melhor controle organizacional através de suas ferramentas, com base na visão de processos, de análise e melhoria contínua (Baldam et al., 2009).

3. Metodologia

O estudo, de caráter aplicado e abordagem qualitativa, foi desenvolvido como estudo de caso em uma empresa mineradora multinacional brasileira, no estado de Minas Gerais. Como forma de preservar os dados que serão apresentados,

o nome da empresa não será divulgado. O estudo foi conduzido na Gerência de Gestão de Contratos de Projetos com expertise na área de Ferrovias.

Os esforços colocados nas atividades do dia a dia que compõem os processos devem ser sustentados por constantes otimizações, estabelecidas de acordo com a estratégia da empresa, para melhorar a gestão de projetos e processos. Essas, somadas aos projetos, garantem a melhoria contínua dos produtos e serviços.

A atualização e redesenho dos processos realizados pela empresa em estudo iniciaram-se através da análise dos macroprocessos e seguiram com o detalhamento até que as atividades pudessem ser implementadas de forma otimizada.

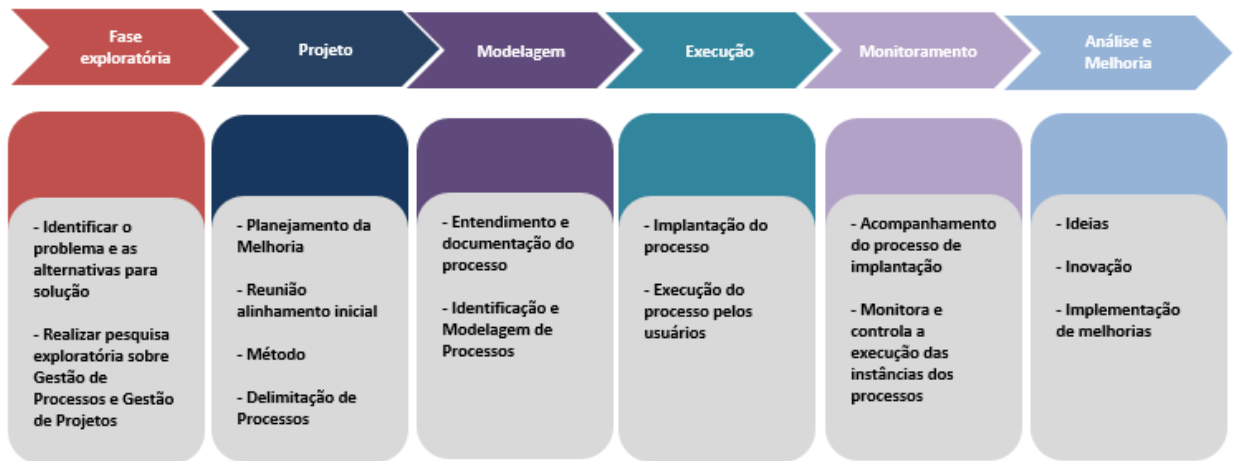
Com uma visão orientada aos processos, algumas iniciativas foram desenvolvidas durante o mapeamento dos objetivos estratégicos. Buscou-se identificar metodologias de gerenciamento de projetos que pudessem ser ajustadas às necessidades da organização, de forma a manter os processos já estabelecidos.

3.1 Implementação de melhorias nos processos

Diversas são as formas, ferramentas e metodologias para a aplicação da Gestão de Processos em uma organização, dentre elas, foi realizada a aplicação do BPM.

Na Figura 1, podemos visualizar uma representação gráfica de um modelo com as fases do ciclo do BPM. O Ciclo BPM é um ciclo contínuo para projetar, modelar, simular, executar, monitorar e melhorar os processos de negócio da organização, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Figura 1: Fases do ciclo de BPM



Fonte: adaptado de Dheka (2019)

A fonte de conceito como um pilar da metodologia, segundo Perin (2005), assume que o agente de mudança deve ter um conhecimento teórico e prático necessário para suportar as atividades de implementação de uma produção enxuta, sendo que esta pessoa fica responsável por treinar todos os outros participantes no processo de mudança, além do fato de que este agente é o responsável por fazer, junto à Gerência, a avaliação de desempenho das melhorias implantadas.

A metodologia de padronização apresentada na Figura 2 foi desenvolvida por Perin (2005), destacando-se esta metodologia por ela ter alcançado bons resultados, utilizando predominantemente ferramentas da produção enxuta, além de ser reconhecida cientificamente e utilizada por diversas empresas da área.

Figura 2 - Modelo da metodologia de padronização.



Fonte: Perin (2005, p. 119)

A pirâmide apresentada na Figura 2, representa os passos de aplicação da metodologia e mostra a sequência ideal para o sucesso de sua implementação. O sucesso da aplicação dos oito passos desta metodologia depende diretamente de seus pilares de sustentação. Os passos de um a seis são executados dentro do método de Evento *Kaizen* adaptado à metodologia de padronização.

3.2 Ferramentas aplicadas

Para que o processo de melhoria em uma gerência de Gestão de Contratos de Projetos fosse possível, foram utilizadas algumas ferramentas.

A utilização destas ferramentas como metodologia de busca e solução de problemas são as mais empregadas nas organizações em virtude da facilidade e efetividade de seu uso.

Neste trabalho, foram utilizadas as seguintes ferramentas, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Ferramentas aplicadas no trabalho apresentado

Ferramentas	Finalidade
5W1H	O 5W1H visa representar e unificar os processos, na organização de planos de ação e na afirmação de métodos adjuntos aos indicadores, sendo assim de cunho gerencial (Marshall Junior et al, 2006 p. 96 – 114).

Ciclo BPM	BPM (<i>Business Process Management</i> , ou Gerenciamento dos Processos de Negócio), uma metodologia que visa proporcionar um melhor controle organizacional através de suas ferramentas, com base na visão de processos, de análise e melhoria contínua (Baldam et al., 2009).
Fluxogramas	O fluxograma consiste na representação gráfica que, utilizando de diferentes formas geométricas representativas, apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas. Ainda elucida as várias etapas de processos, facilitando o entendimento, a identificação de gargalos e de pontos de melhoria (Oliveira, 2013).
Matriz GUT	A Matriz GUT visa apresentar os problemas ou riscos potenciais por meio das prioridades, visando diminuir os seus efeitos (Marshall Junior et al, 2006 p. 96 – 114).
Matriz RACI	A sigla da Matriz RACI (<i>Responsible, Accountable, Consult and Inform</i>) provém das letras ligadas as suas atribuições: Responsável por executar uma atividade (o executor); Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono (apenas uma autoridade pode ser atribuída por atividade); Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada; Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada) (Ribeiro; Ribeiro, 2015).
SIPOC	SIPOC é uma sigla em inglês que representa <i>Suppliers</i> (fornecedores), <i>Inputs</i> (entradas), <i>Process</i> (processo), <i>Outputs</i> (saídas) e <i>Customers</i> (clientes). Além disso, o SIPOC é uma técnica de mapeamento de processos que oferece uma visão abrangente de um sistema de trabalho, identificando seus principais elementos e suas interconexões (RAMOS, 2018).

- Fontes: (Marshall Junior et al, 2006 p. 96 – 114); (Baldam et al., 2009); (Oliveira, 2013); (Ribeiro; Ribeiro, 2015); (RAMOS, 2018).

4. Resultados e Discussões

A aplicação destes modelos de padronização de processos ocorreu em uma empresa mineradora multinacional brasileira, na equipe da Gerência de Gestão de Contratos de Projetos com expertise na área de Ferrovias, no estado de Minas Gerais. O artigo apresentado baseia-se, então, nas observações e acompanhamento da rotina de toda a equipe.

O período de análise foi realizado entre março/2022 a abril/2022, em que foi desenvolvido a partir de entrevistas com cerca de sete colaboradores envolvidos nos processos, através de reuniões online, através da ferramenta Microsoft Teams. Inicialmente houve o estabelecimento das metas e dos planos de ação, sendo estas atividades posteriormente executadas. O status de cada ação foi acompanhado e após a análise e verificação dos resultados obtidos, foi realizado

o mapeamento dos processos, a padronização e posteriormente a readequação das atividades conforme os resultados observados.

Com a realização do levantamento através de reuniões, foi realizada a priorização dos processos utilizando a Matriz GUT, conforme apresentado na Tabela 1.

Segundo Schultz (2019), a Matriz GUT é uma ferramenta que auxilia na definição de prioridades, buscando organizar as demandas de acordo com sua gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Com isso, foi possível priorizar as demandas de acordo com a gravidade do problema, na urgência com que deve ser tratado e na tendência desse problema se agravar rapidamente, focando suas atenções nos itens mais críticos.

Tabela 1 – Matriz GUT para priorização de processos

PROCESSO	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GUT	ORDEM CALCULADA
Realização do diagnóstico com o levantamento de todos os processos que apresentam problemas	5	5	5	125	1
Planejamento de melhoria	4	4	4	64	4
Definição de métodos para otimização dos processos	5	5	4	100	2
Reavaliação e readequação do fluxo do processo de contratos	4	5	4	80	3
Planejamento de contratações, realização do entendimento, identificação e mapeamento da documentação	3	4	5	60	5
Parametrização do trabalho padrão	3	4	4	48	6
Nivelamento do conhecimento e aprendizagem com toda a equipe	3	4	3	36	7
Reavaliação e readequação do fluxo do processo de contratos	3	3	3	27	8
Implantação e acompanhamento dos processos	3	4	3	36	7

Fonte: A própria autora

Esta ferramenta é muito importante para priorizar os problemas e realizar o plano de ação, minimizando impactos no processo.

Cada processo foi avaliado conforme o seu impacto, recebendo uma pontuação para cada critério de 1 a 5. O valor de cada avaliação é multiplicado (Gravidade x Urgência x Tendência) resultando em um valor indicador, sendo que quanto maior for o número, maior será a prioridade. Caso esses processos não alcancem os resultados esperados em relação aos indicadores definidos, é necessário criar um plano de ação para controlar os desvios observados. Após a definição das prioridades dos indicadores, foi criado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W1H, para acompanhar e verificar os desvios identificados nos processos com as cinco maiores pontuações, sendo apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Plano de Ação para a implementação das melhores práticas na minimização dos problemas identificados nos processos

PLANO DE AÇÃO					
What? (O quê?)	Why? (Por quê?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	Where? (Onde?)	How? (Como?)
Realização do diagnóstico com o levantamento de todos os processos que apresentam problemas	Fundamental para garantir que as melhores práticas possam ser implementadas, realizando a centralização do fluxo do processo, para padronização e posterior rastreabilidade das informações e documentos emitidos	Governança	mar/22	Interno	Realizar reuniões para identificação dos gargalos de cada processo
Definição de métodos para otimização dos processos		Governança, Administração de Contratos, Diligenciamento de Contratos, Prevenção de Perdas	mar/22	Interno	Rever os procedimentos, as políticas e diretrizes, e definir padrões e adaptá-los à realidade do projeto
Reavaliação e readequação do fluxo do processo de contratos		Governança, Administração de Contratos	abr/22	Interno	Realizar o mapeamento e atualização das atividades/envolvidos com as atividades relacionadas à gestão de contratos.
Planejamento de melhoria		Governança	mai/22	Interno	Realizar reuniões para discutir e apresentar as propostas de melhoria
Planejamento de contratações, realização do entendimento, identificação e mapeamento da		Governança, Administração de Contratos, Diligenciamento de Contratos,	jul/22	Interno	Identificar a documentação necessária e desenvolver padrões de acordo com as respectivas categorias

documentação de cada área		Prevenção de Perdas			
---------------------------	--	---------------------	--	--	--

Fonte: A própria autora

Posteriormente no Quadro 3, foram descritos os processos e respectivas melhores práticas para a minimização dos problemas apresentados no Quadro 2.

Quadro 3 – Levantamento das melhores práticas para a minimização dos problemas

FASE	PROCESSO	MELHOR PRÁTICA
Exploratória	Realização do diagnóstico com o levantamento de todos os processos que apresentam problemas	Identificar as melhorias aplicáveis aos processos de cada área Definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes
	Planejamento de melhoria	Pesquisa exploratória sobre Gestão de Processos e Gestão de Projetos
Projeto	Definição de métodos para otimização dos processos	Delimitação dos processos
	Reavaliação e readequação do fluxo do processo de contratos	Revisar, corrigir ou substituir sistemas e softwares
	Planejamento de contratações, realização do entendimento, identificação e mapeamento da documentação de cada área	Criar documentos padronizados
Modelagem	Parametrização/definição do trabalho padrão	Criar normas e manuais
	Nivelar conhecimento e aprendizagem com toda a equipe	Realizar o planejamento da implantação/transição e posterior capacitação das pessoas envolvidas
Execução	Reavaliar e readequar o fluxo de pagamento das notas fiscais	
	Implantação e acompanhamento	Controle dos processos
Monitoramento		

Fonte: A própria autora

Na fase inicial (exploratória), foi realizado um diagnóstico para identificar quais eram os problemas e quais seriam as alternativas para solução, realizando uma pesquisa exploratória sobre Gestão de Processos e Gestão de Projetos.

Na etapa seguinte (Projeto), foi definido o planejamento da melhoria e como a gestão de processos seria realizada na empresa, definindo os métodos e a delimitação dos processos. Com isso, foi possível seguir para a próxima fase (Modelagem), em que foi realizado o entendimento, identificação e mapeamento

da documentação de cada área da Gestão de Contratos. Após este levantamento, foram mapeados os fluxos atuais e empregado a modelagem, com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia dos processos, otimizando os resultados na gerência como um todo. A padronização destas atividades é considerada a base para que as melhorias pudessem ocorrer. Com isso, foi realizada a criação de uma equipe com foco na parametrização do trabalho padrão, em que analisam todas as informações, fluxos e iniciam a implantação do processo de melhoria contínua (Execução).

Importante observar que para ocorrer a gestão de mudança e sucesso na implementação do método proposto, este está relacionado com a inclusão das pessoas que irão executá-lo diretamente ligadas ao processo de transformação, motivando-as a implementarem em seus setores e posteriormente em outras áreas. Após a realização de um alinhamento com os pontos focais dos Projetos, no plano de ação foi realizado o levantamento de todos os processos da rotina de cada área, sendo analisados e discutidos o detalhamento de cada um e respectivas ações geradas.

Todos os conceitos e métodos que aplicados foram reforçados e alinhados em reuniões e pequenos eventos, para nivelar o conhecimento e aprendizagem com toda a equipe, que foi composta por quatro áreas, para melhor gerir e acompanhar o processo de Gestão de Contratos, sendo essas: Governança, Diligenciamento de Contratos, Administração de Contratos e Prevenção de Perdas. Realizada a implantação, iniciou-se a fase de acompanhamento e controle dos processos (Monitoramento).

Para controle e acompanhamento da evolução dos pontos de melhoria, houve a utilização da ferramenta Power BI, onde é possível verificar o SLA (*em inglês, Service Level Agreement* ou Nível de Acordo de Serviço) e as respectivas ações que foram tratadas. Estas informações foram analisadas nas reuniões de alinhamento da área de Gestão de Contratos para discussão de cada ação e apresentação das propostas de melhoria. Ao todo foram quantificadas 49 ações para as quatro áreas de Gestão de Contratos, necessárias para estruturação dos processos e melhoria da rotina de cada área, distribuídas conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Quantificação das ações identificadas de cada área

Áreas	Total de Ações por Área	%
Administração de Contratos	19	39%
Diligenciamento de Contratos	12	25%
Governança	8	16%
Prevenção de Perdas	10	20%
Total Geral	49	100%

Fonte: A própria autora

Após, foram realizados os mapeamentos dos processos, sendo estruturados ao todo em 15 e detalhados em 305 etapas relacionadas aos processos da área, conforme distribuição apresentada na Tabela 3.

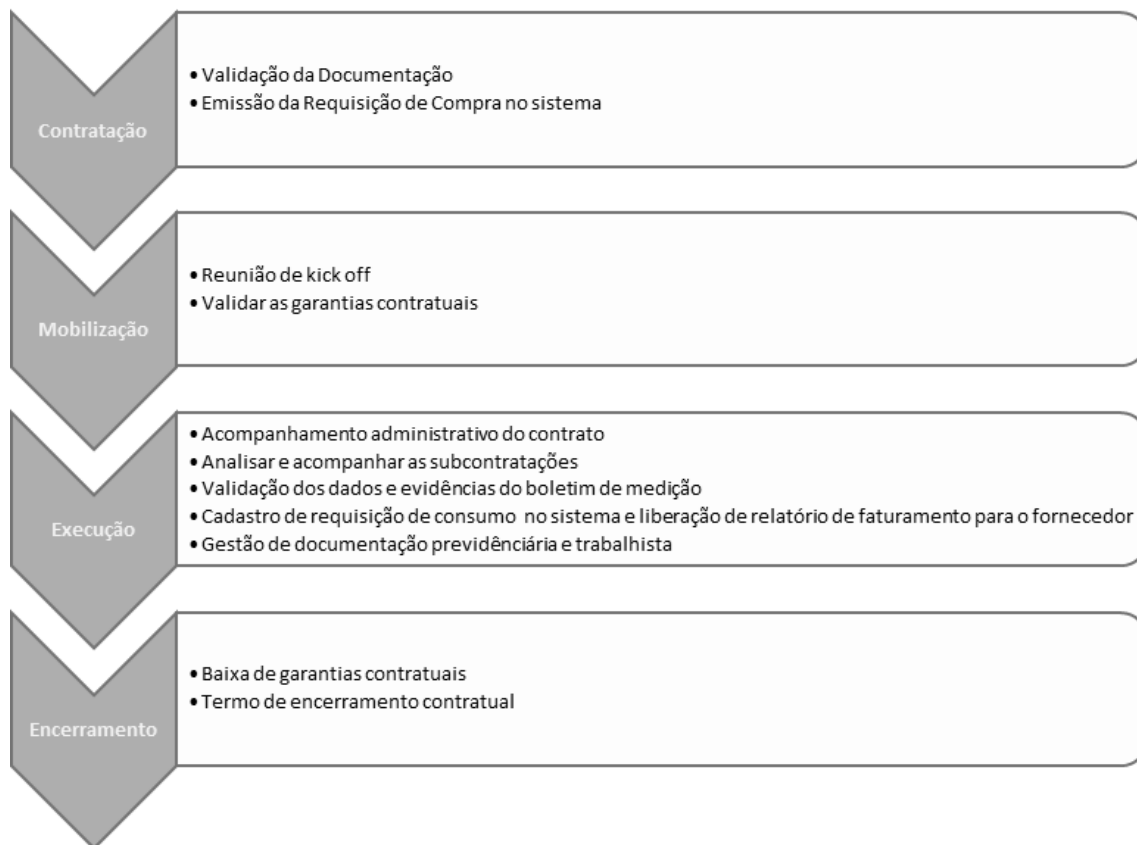
Tabela 3 – Quantificação dos processos e etapas de cada área

Áreas	total de Processos	total de Etapas
+ Administração de Contratos	8	184
+ Diligenciamento de Contratos	3	57
+ Prevenção de Perdas	1	57
+ Governança	3	7
Total Geral	15	305

Fonte: A própria autora

Inicialmente, foi montado o fluxograma para estruturar e elaborar o macrofluxo da Matriz de Responsabilidades para a Gerência de Gestão de Contratos de Projetos. Destacada na Figura 3.

Figura 3 – Macrofluxo da Gerência de Gestão de Contratos de Projetos



Fonte: A própria autora

Para realizar o detalhamento das áreas apresentadas (Diligenciamento, Administração de Contratos, Governança e Prevenção de Perdas), para cada uma das disciplinas mapeadas, os processos e as responsabilidades, foram utilizadas as ferramentas: Matriz RACI, SIPOC e Fluxogramas, que foram desenvolvidos tendo como base as entrevistas em reuniões, realizadas com estas áreas e times de interface.

Através da aplicação da ferramenta SIPOC, foi possível realizar o mapeamento dos processos, identificando as entradas e saídas de fornecedores e clientes envolvidos. Nesse caso, os macroprocessos da Matriz RACI se abrem em subprocessos.

Abaixo, foi realizada a utilização da técnica de mapeamento de processos o SIPOC, com o detalhamento de suas respectivas etapas e atividades em uma das disciplinas mapeadas na área de Administração de Contratos, com a identificação dos principais elementos.

O processo escolhido para detalhamento neste trabalho, foi: “Validar Documentação Inicial e Preenchimento de Controles”, apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Mapeamento de processo com a utilização da ferramenta SIPOC

Fornecedores			Entradas				Saídas			Clientes			
Quem	Contato	Forma Envio	O que	Formato	Frequência		O que	Formato	Frequência	Quem	Contato	Forma Envio	
Diligenciamento	E-mail	E-mail	Handover do contrato	Arquivo digital	A qualquer tempo		Validar Documentação Inicial e Preenchimento de Controles	Handover do contrato encaminhado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Ponto Focal	E-mail	E-mail
Diligenciamento	E-mail	E-mail	Handover do contrato encaminhado	Arquivo digital	A qualquer tempo		Atribuir Administrador do Contrato	Administrador do Contrato definido	Arquivo digital	A qualquer tempo	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Ponto Focal	E-mail	E-mail	Administrador do Contrato definido	Arquivo digital	A qualquer tempo		Analisar checklist de Handover	Checklist de Handover analisado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Administrador do Contrato	E-mail	Teams
Administrador do Contrato	E-mail	Teams	Checklist de Handover analisado	Arquivo digital	A qualquer tempo		Avaliar tipo de pendência	Tipo de pendência identificado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail	Tipo de pendência identificado	Arquivo digital	A qualquer tempo		Registrar ações	Ações registradas	Arquivo digital	A qualquer tempo	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail	Ações registradas	Arquivo digital	A qualquer tempo		Monitorar tratativa das ações	Tratativas monitoradas	Arquivo digital	A qualquer tempo	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail	Tratativas monitoradas	Arquivo digital	A qualquer tempo		Validar análise do checklist de Handover	Checklist de Handover validado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail	Tipo de pendência identificado	Arquivo digital	A qualquer tempo		Monitorar cadastro do número do contrato	Cadastro do número do contrato monitorado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail/Sistema interno

Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Acesso da contratada liberado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Preencher base farol novos contratos	Administrador do Contrato	E-mail	Teams
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Acesso da contratada liberado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Cadastrar o Gestor no contrato	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Preposto e técnico da medição habilitados	Arquivo digital	A qualquer tempo	Liberar acesso da contratada ao contrato	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI	Acessos solicitados	Arquivo digital	A qualquer tempo	Habilitar preposto e técnico da medição da contratada	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI	Usuários criados	Arquivo digital	A qualquer tempo	Solicitar acessos para contratadas, fiscal e gestor	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Quadro de Quantidade de Preço cadastrado no módulo de medição	Arquivo digital	A qualquer tempo	Criar usuários para contratadas, fiscal e gestor	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI
Administrador do Contrato	E-mail	Ferramenta interna do	Contrato cadastrado na matriz de risco	Arquivo digital	A qualquer tempo	Cadastrar Quadro de Quantidades e Preços no módulo de Medição	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Contrato cadastrado no módulo de administração	Arquivo digital	A qualquer tempo	Cadastrar contrato na matriz de risco	Administrador do Contrato	E-mail	Ferramenta interna do Power Apps
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail	Ordem de serviço e nomeações emitidas	Arquivo digital	A qualquer tempo	Cadastrar contrato no módulo de administração	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Reunião de Kickoff agendada	Arquivo digital	A qualquer tempo	Emitir ordem de serviço e nomeações	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail/Sistema interno	Checklist de Handover validado ou Cadastro número do contrato concluído	Arquivo digital	A qualquer tempo	Agendar reunião de Kickoff	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Base farol novos contratos preenchidos	Arquivo digital	A qualquer tempo	Reunião de Kickoff agendada	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Gestor cadastrado no contrato	Arquivo digital	A qualquer tempo	Ordem de serviço e nomeações emitidas	Administrador do Contrato	E-mail	E-mail
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Acesso da contratada liberado	Arquivo digital	A qualquer tempo	Contrato cadastrado no módulo de administração	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Preposto e técnico da medição habilitados	Arquivo digital	A qualquer tempo	Contrato cadastrado na matriz de risco	Administrador do Contrato	E-mail	Ferramenta interna do Power Apps
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI	Acessos solicitados	Arquivo digital	A qualquer tempo	Quadro de Quantidade de Preço cadastrado no módulo de medição	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI	Usuários criados	Arquivo digital	A qualquer tempo	Usuários criados	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Quadro de Quantidade de Preço cadastrado no módulo de medição	Arquivo digital	A qualquer tempo	Acessos solicitados	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno de TI
Administrador do Contrato	E-mail	Ferramenta interna do	Contrato cadastrado na matriz de risco	Arquivo digital	A qualquer tempo	Preposto e técnico da medição habilitados	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Contrato cadastrado no módulo de administração	Arquivo digital	A qualquer tempo	Acesso da contratada liberado	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail	Ordem de serviço e nomeações emitidas	Arquivo digital	A qualquer tempo	Gestor cadastrado no contrato	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno	Reunião de Kickoff agendada	Arquivo digital	A qualquer tempo	Acesso da contratada liberado	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno
Administrador do Contrato	E-mail	E-mail/Sistema interno	Checklist de Handover validado ou Cadastro número do contrato concluído	Arquivo digital	A qualquer tempo	Gestor cadastrado no contrato	Administrador do Contrato	E-mail	Sistema interno

Fonte: A própria autora

Com o mapeamento dos processos através da ferramenta SIPOC apresentado no Quadro 4, foi realizado o levantamento dos processos com as atribuições de responsabilidades internas e externas a Gerência de Gestão de Contratos de Projetos, utilizando a Matriz RACI, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Mapeamento de processos com a utilização da Matriz RACI

		Diligenciamento	Administração de Contratos	Gestor/ Fiscal do contrato	Suprimentos
1	Administração de Contratos				
1.1	Validar Documentação Inicial e Preenchimento de Controles				
1.1.1	Encaminhar Handover do contrato	R		I	
1.1.2	Atribuir Administrador do Contrato		I	R	
1.1.3	Analisar checklist de Handover		R		
1.1.4	Avaliar tipo de pendência		R		
1.1.5	Registrar ações		R		I
1.1.6	Monitorar tratativa das ações		R		
1.1.7	Validar análise do checklist de Handover		R		
1.1.8	Monitorar cadastro do 59		R		
1.1.9	Agendar reunião de Kickoff		R		
1.1.10	Emitir ordem de serviço (OS) e nomeações		R		
1.1.11	Cadastrar contrato no módulo de administração		R		
1.1.12	Cadastrar contrato na matriz de risco		R	A	
1.1.13	Cadastrar Quadro de Quantidades e Preços no módulo de Medição o sistema interno		R	E-mail/ Sistema interno	
1.1.14	Criar usuários para contratadas, fiscal e gestor		R		
1.1.15	Solicitar acessos para contratadas, fiscal e gestor		R		
1.1.16	Habitar preposto e técnico da medição da contratada		R		
1.1.17	Liberar acesso da contratada ao contrato		R	Ferramenta interna do Power Apps	
1.1.18	Cadastrar o Gestor no contrato		R		
1.1.19	Preencher base farol novos contratos		R		

Fonte: A própria autora

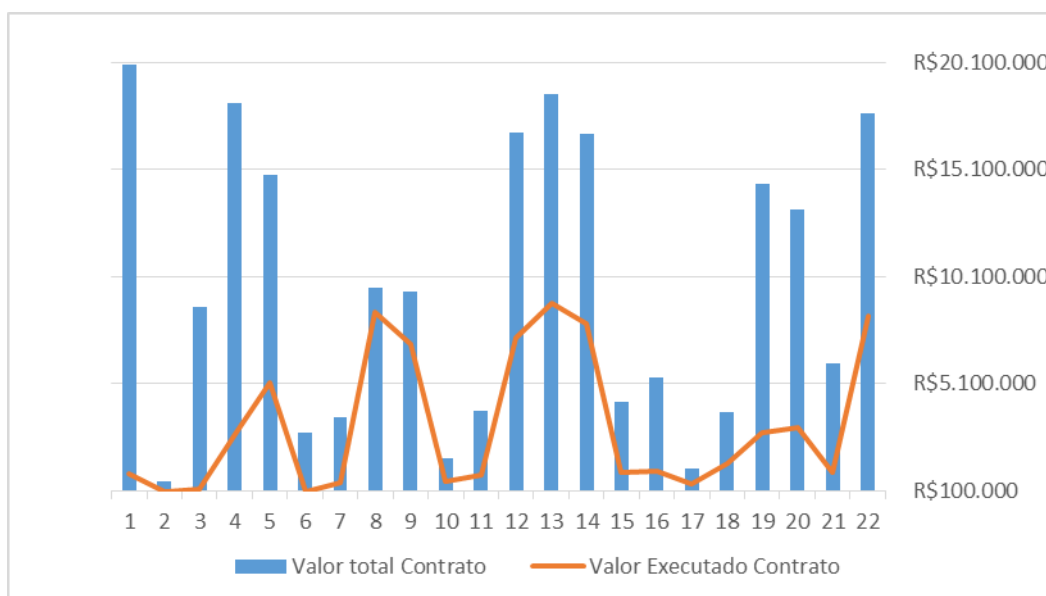
No mapeamento de processos através da Matriz RACI, apresentado Quadro 5, foram realizadas as atribuições das responsabilidades internas e externas à Gerência de Gestão de Contratos de Projetos. Conforme Ribeiro; Ribeiro,

(2015), o (R) Responsável é quem executa uma atividade (o executor), a (A) Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono (apenas uma autoridade pode ser atribuída por atividade), o (C) Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada, o (I) Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada).

Em complemento às ações realizadas, notou-se a necessidade de acompanhamento da evolução econômica dos projetos, onde foram elaborados *dashboards* na ferramenta Power BI dos processos da gestão de Capex, para que através destes, os gestores também pudessem realizar a visualização financeira dos projetos.

Conforme apresentado na Figura 4, é detalhada a evolução da execução econômica dos contratos, sendo possível identificar se os contratos estão com o saldo próximo de esgotar e se haverá a necessidade de realização de aditivos.

Figura 4– Evolução econômica dos projetos



Fonte: A própria autora

A situação pós implantação destes modelos nos processos foi avaliada criticamente, e em termos gerais foi observado que a aplicação de boas metodologias de gestão de processos obtém-se melhoras significativas em diversos quesitos, como: o melhor conhecimento do gestor sobre o próprio negócio com clareza e objetividade na visão dos processos; padronização e

otimização dos processos; identificação e ajustes de gargalos dos processos; clareza de papéis e responsabilidades e garantia do armazenamento e rastreabilidade das informações e documentos emitidos. A partir da padronização e automatização pela ferramenta Power BI, os pontos focais da Gerência de Gestão de Contratos de Projetos, observaram a melhoria na rapidez das tomadas de decisão e na obtenção de resultados mais assertivos, conseqüentemente otimizando tempo e recurso, reduzindo o retrabalho e realizando uma distribuição adequada das atividades.

Outro benefício da implementação foi a melhoria na comunicação entre os membros da equipe de Gestão de Contratos de Projetos, gerando uma melhor organização, gestão dos recursos e cronogramas de projeto e fluxos de trabalhos diários mais bem estruturados, criando uma inter-relação mais visível entre os processos de gerenciamento do projeto, possibilitando identificar prontamente quais processos devem ser utilizados no projeto e ainda permitindo o estabelecimento de indicadores de desempenho.

5. Considerações Finais

Este trabalho fundamentou-se na necessidade de se buscar maneiras de implementar melhorias em uma gerência de Gestão de Contratos de Projetos. Através do gerenciamento de projetos elencado com a gestão de processos, foram encontradas possibilidades de transformar a rotina, realizando a parametrização e padronização das atividades desempenhadas pela equipe, resultando na melhoria da produtividade em todos os processos e em uma gestão eficiente dos contratos, em que antes não eram estruturados e que após todo o trabalho realizado estimulou a otimização e melhoria contínua, aumentando a confiabilidade do processo.

É importante ressaltar que com a estruturação da Gerência de Gestão de Contratos de Projetos, por meio do estudo de caso que contemplou a metodologia, através de reuniões que identificaram como é realizada a seqüência das atividades desenvolvidas pela gerência e a análise dos dados obtidos com a elaboração dos mapeamentos e aplicação das ferramentas, permitiu que as equipes compreendessem o fluxo da informação e de responsabilidades, conferindo rastreabilidade no processo. Com a identificação e realização do mapeamento com visualização detalhada de cada etapa do

processo, foi possível, realizar a padronização e otimização dos processos, com clareza de papéis e responsabilidades, identificação e ajustes de gargalos dos processos, garantindo o armazenamento e rastreabilidade das informações e documentos emitidos.

Para tornar o fluxo contínuo, é fundamental e imprescindível o empenho dos coordenadores e gerentes, no sentido de orientar a execução dos processos conforme os procedimentos e padrões definidos, com toda a equipe atuando de forma proativa identificando possíveis desvios e melhorias no dia a dia.

Referências

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. Gerenciamento de processo de negócios: BPM – *Business Process Management*. 2ª Ed. São Paulo: Ética.2009.

CENTRAL SERVER. Você sabe a diferença entre CAPEX e OPEX? Central Server, 22 de março de 2017.<https://blog.centralserver.com.br/voce-sabe-a-diferenca-entre-capex-e-opex/>. Acesso em 08 de setembro de 2022.

GONZALES, Michele Marques. FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Proposta de melhoria no modelo de gestão para serviços continuados em instituições públicas de ensino. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 07, Vol. 07, pp. 62-90. Julho de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/publicas-de-ensino>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/publicas-de-ensino.

KERZNER, H., Gestão de Projetos: as melhores práticas. Harold Kerzner: tradução: Christiane de Britto Andrei – 3 ed. – Porto Alegre: Bookman. 2017.

MAGALHÃES, Andréa. Metodologia e Ciclo BPM: Conheça as 6 fases determinantes. <https://dheka.com.br/6-fases-ciclo-gestao-processos-negocio/>. Acesso em 09 de setembro de 2022.

MARSHALL Junior, Isnard et al. Gestão de qualidade. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

NOGUEIRA, Sabrina. FETTERMANN, Diego Castro. ECHEVESTEC, Márcia Elisa S. BARBOSA, Tatiane Pistorello. DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO DE CONTRATOS DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE. https://www.researchgate.net/publication/269787574_Diagnostico_e_Proposicao_de_Melhorias_na_Gestao_de_Contratos_de_uma_Empresa_de_Transporte. Acesso em 09 de setembro de 2022.

Nortegubisian. O que é melhoria contínua e quais são as suas etapas. Nortegubisian, 03 de outubro de 2018. <https://www.nortegubisian.com.br/blog/o-que-e-melhoria-continua-e-quais-sao-as-suas-etapas/>. Acesso em 10 de setembro de 2022.

OLIVEIRA, R. P. D. Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 2013

PERIN, P. C. (2005). Metodologia de padronização de uma célula de fabricação e de montagem, integrando ferramentas de produção enxuta. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

RAMOS, Davidson. O que é SIPOC: a ferramenta ideal para mapear seus processos! <https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-sipoc/>. Acesso em 10 de setembro de 2022.

RIBEIRO, R. D.; RIBEIRO, H. C. S. R. Gerenciamento de projetos orientados a planos. Rio de Janeiro: [s.n.], 2015.

SCHULTZ, Felix. Matriz gut: o que é e como usar para resolver problemas? Saiba tudo sobre a matriz de priorização. <https://blog.bomcontrole.com.br/matriz-gut/>. Acesso em 09 de setembro de 2022.

TREGGAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. Estabelecendo o Escritório de Processos. ELO GROUP, 2010.

VALLE, A. B.; CIERCO, A.A; SOARES, C.A.P; JUNIOR, J.F. Fundamentos do gerenciamento de projetos. 2.ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VALLE, Lourenço Tostes. Avaliação de sistema de gerenciamento de projetos em instituição federal de ensino superior (IFES). 2019. 124f. Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 8ª Ed. atual. – Rio de Janeiro – Brasport. 2016.