



coleção

**Cadernos de Consultoria
em Gestão Pública**

Lab. de Aprendizagem em Serviços Públicos - LASP

**CONSULTORIA DE PROCEDIMENTOS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CADERNO DE ATIVIDADES PRÁTICAS

ensino & extensão

2023.1

Sullivan Desirée Fischer (Coord.)



IMAGINAR O BRASIL
EDITORA

Coleção Cadernos de Consultoria em Gestão Pública

@Laboratório de Aprendizagem em Serviços Públicos - LASP

Coordenadora da Coleção

Profa. Sullivan Desirée Fischer

Revisão: Nicole Saad

Projeto Gráfico & Capa: Jorge Braun Neto

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Consultoria de procedimentos na administração pública
[livro eletrônico] : cadernos de atividades práticas 2023.1 : ensino & extensão / Sullivan Desirée Fischer (coord.). -- 1. ed. -- Florianópolis, SC : Imaginar o Brasil Editora, 2025. -- (Cadernos de consultoria em gestão pública do laboratório de aprendizagem em serviços públicos
- LASP/UDESC/ESAG ; 1)
PDF

Vários autores.
Bibliografia
ISBN 978-85-61392-16-1

1. Administração pública 2. Consultoria organizacional 3. Extensão universitária 4. Serviços de consultoria 5. Serviços públicos
I. Fischer, Sullivan Desirée. II. Série.

25-315475.0

CDD-350

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração pública 350

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

Reitor

Prof. Dilmar Baretta

Pró-Reitora de Ensino

Profa. Sandra Makowiecky

Diretor Geral da ESAG

Prof Marcus Tomasi

Diretor de Ensino da ESAG

Prof Julibio David Ardigo

Chefe do Departamento de Administração Pública

Profa. Janice Mileni Bogo

Coordenadora do Laboratório de Aprendizagem em Serviços Públicos - LASP

Profa. Sullivan Desirée Fischer

Participantes das atividades no semestre 2023.1**Professores:**

Professora Dra. Sullivan Desirée Fischer
Professor Dr. Igor Pereira da Luz
Professora Dra. Elaine Cristina de
Oliveira Menezes
Professor Dr. Felipe César Marques

Gestores:

Daniela Baumgart de Liz Calderon
Luciano Fernando Elias
Melina da Costa Nicolazi
Dr^a. Nicole De Aquino.
Ronaldo Batista Pereira
Marcela Albuquerque

Alunos

Alice Tavares Dornelles,
Julia dos Passos Rodrigues ,
Laís Dorigon Rodrigues,
Leandro Andrade do Nascimento,
Leonardo Alovise Aita Costa,
Maria Fernanda Cunha Cordeiro,
Mateus de Araújo Lopes,
Monique Angélica,
Natália Carolina,
Natália Mendes,
Pedro Brasil de Salles

PREFÁCIO

É com grande satisfação que apresento este Caderno de Atividades Práticas, resultado de um esforço conjunto dos alunos do 8º termo do curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) sob orientação e coordenação da Professora Dra. Sullivan Desirée Fischer.

Nossa jornada começa com a excepcional colaboração da Profª Sullivan, que não apenas coordena as consultorias realizadas pelos alunos, mas também compartilha seu vasto conhecimento e experiência. Sua dedicação é a base fundamental que torna este trabalho não apenas relevante, mas também rico em conteúdo prático e altamente utilizável pela organização.

Este Caderno é o fruto de um projeto valioso, onde os acadêmicos fazem uma imersão na Secretaria de Saúde de Florianópolis, explorando as demandas, diagnosticando problemas e oferecendo soluções. Durante o semestre de 2023-1, os estudantes demonstraram um comprometimento notável, desenvolvendo trabalhos verdadeiramente interessantes que contribuíram significativamente para a melhoria dos processos de gestão dentro da Secretaria de Saúde do município de Florianópolis, destacando-se a gestão de custos, gestão de projetos e o processo de contratação de serviços.

As consultorias realizadas foram concluídas com êxito, resultando em melhorias substanciais nos processos de gestão. Este Caderno oferece uma visão detalhada dessas realizações, destacando as conquistas que, sem dúvida, enriqueceram a colaboração entre a SMS e a UDESC.

Ao folhear estas páginas, o leitor terá o privilégio de explorar o comprometimento, a dedicação e a criatividade dos alunos. Este Caderno de Atividades Práticas é uma celebração do conhecimento transformado em ação, da teoria aplicada à prática e da contribuição significativa para a gestão pública. Espero que você desfrute desta leitura tanto quanto nós desfrutamos do processo de criação e aprendizado que a tornou possível.

Saudações,

Daniela Baumgart de Liz Calderon

Diretora de Gestão Estratégica

Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

SUMÁRIO

Apresentação	05
---------------------	-----------

Estruturação de custos-padrão para os Centros de Custos da Secretaria de Saúde do município de Florianópolis	07
---	-----------

Coordenação:

Professora Dra. Sullivan Desirée Fischer e Professor Dr. Igor Pereira da Luz.

Estudantes:

Laís Dorigon Rodrigues, Monique Angélica, Natália Carolina, Natália Mendes.

Gestores:

Dr^a. Nicole De Aquino.

Workshop para capacitação de gestores na Gestão de Projetos	37
--	-----------

Coordenadora: Professora Dra. Sullivan Desirée Fischer

Estudantes:

Alice Tavares Dornelles, Julia dos Passos Rodrigues e Maria Fernanda Cunha Cordeiro.

Gestores:

Daniela Baumgart de Liz Calderon, Melina da Costa Nicolazi e Marcela Albuquerque

Proposta de aprimoramento do fluxo de procedimentos das contratações de bens e serviços da Secretaria de Saúde do município de Florianópolis	125
---	------------

Coordenadora:

Professora Dra. Sullivan Desirée Fischer , Professora Dra. Elaine Cristina de Oliveira Menezes e Professor Dr. Felipe César Marques

Estudantes:

Leandro Andrade do Nascimento, Leonardo Alovise Aita Costa, Mateus de Araújo Lopes e Pedro Brasil de Salles.

Gestores:

Luciano Fernando Elias e Ronaldo Batista Pereira

APRESENTAÇÃO

Este caderno reúne as atividades de consultoria realizadas na disciplina de Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos (TEAP), do Curso de Administração Pública, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

Esta atividade tem como objetivo desenvolver aprendizagem fundamentada na prática, em que os estudantes vivenciam a realidade da administração pública. A prática possibilita que os estudantes acessem conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da graduação a partir da percepção de problemas, dificuldades e ou necessidades de inovação na prestação do serviço público. Ao perceberem e entenderem a realidade, a prática possibilita o agir sobre o cotidiano da administração pública, intervindo diretamente na realidade.

A atividade é oferecida aos estudantes da última fase do curso de Administração Pública, que além de impulsionar a aprendizagem individual do estudante, também desenvolve a aprendizagem em grupo, por meio de trocas que aprimoram suas competências. É uma prática que integra o ensino de forma articulada com a pesquisa e a extensão. No âmbito da pesquisa, os alunos são estimulados a investigar teorias a partir da demanda apresentada, elaborar diagnósticos e propor soluções fundamentadas em evidências. Essa etapa fortalece a capacidade dos estudantes de compreender problemas complexos e formular propostas inovadoras com base em conhecimento técnico e científico. A extensão é vivenciada pela interação com organizações e gestores públicos que apresentam as demandas e interagem com os estudantes ao longo do processo, desde a apresentação da demanda, elaboração do diagnóstico, definição da propostas de encaminhamento e a construção do produto para resolução do problema ou necessidade inovativa. A extensão está ancorada no Programa Laboratório de Aprendizagem em Serviços Públicos (LASP).

Neste semestre 2023-1, a atividade foi realizada integralmente na Secretaria de Saúde do município de Florianópolis (SMS). A secretaria é parceira do LASP e da disciplina de TEAP, desde 2011, desenvolvendo uma parceria baseada na confiança, no comprometimento mútuo, na aprendizagem compartilhada, onde, por meio dessa interação, ativa e continuada, universidade e serviço assumem responsabilidades e um compromisso com a melhoria do serviço público e o aprender continuamente.

Além desta interação com a SMS, neste semestre tivemos a oportunidade de contar com a participação ativa dos professores Igor Pereira da Luz, Elaine Cristina de Oliveira Menezes e Felipe César Marques, do curso de administração pública, que contribuíram significativamente para o desenvolvimento desta atividade. Além dos professores, também contamos com a participação de gestores da SMS, sem o qual esta atividade não se concretizaria. Neste sentido, quero agradecer Daniela Baumgart de Liz Calderon, Luciano Fernando Elias, Melina da Costa Nicolazi, Dr^a. Nicole De Aquino, Ronaldo Batista Pereira e Marcela Albuquerque, pela parceria.

Neste caderno apresenta-se as consultorias: Estruturação de custos-padrão para os centros de custos da Secretaria de saúde de Florianópolis; Organização de workshop para capacitação dos gestores da secretaria de saúde em gestão de projetos e Proposta de aprimoramento do fluxo de procedimentos para as contratações de bens e serviços da secretaria de saúde.

Sullivan Desirée Fischer

Professora da Disciplina TEAP

Coordenadora LASP

Caso 1:

Estruturação de custos-padrão para os Centros de Custos da Secretaria de Saúde do município de Florianópolis

Coordenação:

Prof. Dra. Sullivan Desirée Fischer e Prof. Dr. Igor Pereira da Luz
(Departamento de Administração Pública/ESAG/UDESC)

Estudantes:

Laís Dorigon Rodrigues, Monique Angélica, Natália Carolina, Natália Mendes.

Gestores:

Dr^a Nicole De Aquino

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema/Problema

O presente relatório apresenta os resultados da consultoria realizada como atividade da disciplina de Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos, ministrada pela Professora Sullivan Desirée Fischer, desenvolvido na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis (SMS), especificamente no setor de Gestão de Custos.

O Departamento de gestão de custos compõe a Diretoria de gestão estratégica na SMS, tendo como coordenadora a médica Dra. Nicole de Aquino. O sistema de custos na SMS vem sendo estruturado desde 2015, possibilitando desenvolver estudos econômicos ante a expansão da rede. Contudo, não dispõe de sistema informacional para facilitar este processo, o que o torna árduo e oneroso.

Considerando estimativas de expansão da rede de atendimento à saúde em Florianópolis, novos estudos de custos-padrão precisam ser realizados, assim como, desenvolvidos estudos que levem em conta a estrutura física do serviço.

O conhecimento de custos operacionais, mesmo que estimados, permite considerar diferentes alternativas à operação sendo isto um requisito fundamental para melhorar a alocação de recursos, para prever o gasto no orçamento, para buscar financiamentos e negociar com fornecedores.

Diferentemente do setor privado, a adoção de sistemas de custos no setor público ainda é incipiente e um grande desafio, seja pela escassez de sistemas gerenciais específicos para o setor, seja pela complexidade de se aferir precisamente custos em serviços e a própria experiência e consolidação desta prática na administração pública.

Alonso (2022) aponta que no setor privado, os sistemas de custos orientam as empresas sobre a quantidade ideal a ser produzida e sobre o corte dos produtos não-rentáveis. No setor público, o critério relevante não é o da rentabilidade, mas sim a identificação de custos elevados em comparação a padrões de análise (custo histórico, custo de organizações ou serviços congêneres etc.). O monitoramento dos custos na administração pública possibilita ao gestor perceber a necessidade de ações de melhoria de processos ou mesmo a sua reestruturação, terceirização, outorga de concessão, adoção de parcerias, ações de descentralização, adoção de contratos de gestão, entre outras possibilidades viáveis ao setor público

Diante disso, o Setor de gestão de custo vem buscando desenvolver padrões de custos para qualificar a avaliação quantitativa dos resultados dos serviços de saúde. Todavia, há pouca literatura sobre custos unitários dos recursos, especialmente em serviços de saúde, como por exemplo: custo horário de pessoal, custo do volume de material, custo de energia elétrica, de água. Sabe-se, entretanto, que aferir custos-padrão são imprescindíveis para a expansão de qualquer serviço.

O principal desafio e necessidade deste setor, neste momento, é gerir o custeio de infraestrutura - água, energia elétrica, vigilância e limpeza - da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Para esta consultoria, ficou delimitado o desenvolvimento de padrões para o custeio de energia elétrica e água. Para seu desenvolvimento, será efetuada pesquisa científica para identificar na literatura formas e critérios de custeio da água e energia elétrica para aprimoramento do sistema de custos da Secretaria.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Estruturar rol de custos-padrão de energia elétrica e água para as Unidades Básicas de Saúde; Policlínicas; e Unidades de Pronto Atendimento - UPA.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar a literatura e metodologias para o cálculo de custo-padrão de energia elétrica e água;
- b) Identificar custos padrão de itens de energia elétrica e água em Unidades Básicas de Saúde;
- c) Identificar custos padrão de itens de energia elétrica e água em Policlínicas;
- d) Identificar custos padrão de itens de energia elétrica e água em Unidades de Pronto Atendimento - UPA.

3 Fundamentação Teórica

De acordo com o livro “Gestão de Custos no Setor Público”, do professor José Alfredo Pareja Gomez de La Torre (2016), uma gestão eficiente de custos traz clareza e transparência à administração das entidades que servem aos cidadãos, permitindo a análise tanto da eficiência quanto da eficácia na utilização dos recursos públicos. A administração pública está passando por mudanças profundas que requerem a atenção de todos os cidadãos, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos e combater abertamente a corrupção. É importante ressaltar que todo serviço, independentemente de sua simplicidade, gera despesas.

Visando alcançar uma gestão mais eficiente de custos, a Secretaria de Saúde de Florianópolis criou o setor de gestão de custo em 2015 e desde então vem estruturando um sistema de custos, o qual tem como objetivo é registrar, processar e evidenciar todos os custos associados aos serviços oferecidos por uma instituição pública, trazendo à gestão apoio pelo fornecimento de informações sobre os custos dos serviços em cada unidade e o uso de recursos em todos os programas, projetos e atividades desenvolvidos pela SMS.

Todavia, os desafios para este desenvolvimento são constantes, entre as necessidades latentes segundo a gestora Dra. Nicole de Aquino é criar um sistema de custos na área da infraestrutura, mais especificamente nos custos relacionados à energia elétrica e água. Para tanto, é necessário que se compreenda as classificações nas quais se enquadram os custos citados, além da identificação dos critérios de rateio e método de custeio mais adequados. É ainda imprescindível considerar as limitações de informações disponíveis.

Os custos podem ser classificados como diretos e indiretos e segundo LaTorre (2016), o custo direto representa o consumo de recursos que é aplicado diretamente no processo produtivo. Já os custos indiretos são aqueles que surgem do consumo de recursos de uso geral no processo produtivo, ou seja, são custos que não podem ser diretamente atribuídos ao custo de um único produto, pois envolve vários produtos que fazem parte da cadeia produtiva.

A literatura de LaTorre (2016) ressalta que dentro do contexto da administração governamental, é importante considerar a funcionalidade dos centros de custos em relação às necessidades operacionais dos serviços públicos. Além disso, é necessário aplicar sistemas de custos que levem em conta dois aspectos fundamentais da análise de custos: a natureza do processo produtivo e o tipo de registro de custo a ser utilizado. Segundo os procedimentos para o desenvolvimento desta atividade, após identificar a natureza do processo, é importante examinar o registro de custos que melhor se adapta às operações da organização. Ao considerar essa avaliação do tipo de registro de custos necessário para a atividade, é possível determinar o tipo de Sistema de Custos a ser aplicado na organização. Isso estabelece uma relação entre a natureza das operações, a necessidade de registrar os custos gerados no processo produtivo e a implementação de um sistema de custos mais adequado para tomar decisões eficientes. (LATORRE, 2016)

A técnica utilizada para determinar o consumo de recursos ao longo dos processos operacionais, método de custeio, que for escolhida permitirá a associação dos custos aos produtos e serviços que se pretende oferecer à sociedade. Embora cada método tenha sua própria lógica de incorporação de custos, é essencial que levem em consideração estratégias de alocação e rastreamento para relacionar os custos indiretos aos produtos e serviços oferecidos. Os métodos de custeio se diferenciam em seus conceitos não apenas pela forma como tratam os custos indiretos por meio de alocações, mas também pelas atividades envolvidas na criação do produto ou serviço final. (LATORRE, 2016)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza do presente estudo é qualitativa e quantitativa, e tem como objetivo estruturar o rol de custos-padrão de energia elétrica e água para as Unidades Básicas de Saúde; Policlínicas; e Unidades de Pronto Atendimento - UPA. A realização da consultoria ocorreu entre os meses de maio a junho de 2023.

Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), a metodologia quantitativa e qualitativa são dois principais enfoques utilizados na pesquisa científica para coletar, analisar e interpretar dados. A metodologia quantitativa é baseada em medidas numéricas e utiliza uma abordagem sistemática e objetiva para coletar e analisar dados. Ela busca quantificar fenômenos e examinar as relações entre variáveis por meio de técnicas estatísticas para identificar padrões, tendências e relações significativas.

Já a metodologia qualitativa se concentra na compreensão e interpretação dos significados e contextos estudados. A metodologia qualitativa envolve a coleta de dados não numéricos, como observações detalhadas, diários, registros históricos e análise de documentos. A análise qualitativa busca identificar temas, padrões e relações qualitativas nos dados, por meio de técnicas como codificação, categorização e interpretação textual. A escolha entre essas abordagens depende do objeto de estudo, dos objetivos da pesquisa e das perguntas de pesquisa formuladas pelo pesquisador. A consultoria requer mais de uma técnica, dessa maneira, utiliza-se das seguintes técnicas de coletas de dados: a entrevista, a reunião, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Para realização da consultoria, foram realizadas reuniões com a gestora responsável pela gestão de custos na SMS. Dentre os propósitos foi conhecer o modelo utilizado atualmente para cálculo de custos, os desafios e limitações do sistema atual e a real necessidade para a elaboração e escolha de um padrão de custos e de critérios de rateio mais adequados para a gestão de custos de infraestrutura - energia elétrica e água - que atendam aos anseios da SMS.

5 MÉTODO DE CUSTEIO PARA ENERGIA ELÉTRICA E ÁGUA

5.1 Método de Custeio para Energia elétrica

O método de custeio utilizado para determinar o consumo da energia elétrica da Secretaria foi o método de custeio por absorção. Neste método, todos os custos relacionados ao processo produtivo são considerados como parte essencial da produção de produtos e serviços. Por outro lado, as despesas são tratadas como gastos gerais que são calculados no resultado da empresa. Isso significa que os gastos gerais que não estão diretamente relacionados ao custo do produto não serão incluídos no custo individual de cada produto ou serviço, mas serão considerados como parte dos gastos gerais. Esses gastos englobam despesas relacionadas à distribuição, vendas, recursos humanos, departamento financeiro, salários dos executivos, entre outros.

Foi disponibilizado pela gestora, dados referentes a cada centro de custo contemplando: valor da energia elétrica, área (m²), número de trabalhadores, número de computadores, produção total, número de atendimentos de enfermagem, médico, odontológico, técnico de enfermagem e vacinas. Todos os dados abrangem os anos de 2020 e 2021 e estão organizados em tabelas no Excel. As tabelas 1 e 2 demonstram essas informações.

A partir da literatura, das trocas com a gestora Nicole de Aquino e suporte do professor de custos da Udesc/Esag, Igor Pereira da Luz, definiu-se a forma de organizar os dados, disponibilizados por tipo de centro de custos, divididos em Unidades Básicas de Saúde (UBS), Unidades de Pronto Atendimento (UPA) e Policlínicas.

Para o cálculo de custos da energia elétrica, foram definidos critérios, a partir dos dados primários dos centros de custos (SMS), sendo eles: descrição dos valores (R\$) realizados anuais das unidades de UPAS, das Policlínicas e dos Centros de Saúde (2020 e 2021), área (m²) de cada centro de custo, número de trabalhadores, nível de funcionamento X faixa de Consumo e nível de complexidade.

Tabela 1: Dados primários de energia elétrica dos centros de custo da SMS de 2020

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica	ÁREA m²	N Trabalhadores	N de computadores	Produção total	atendimento enfermagem	atendimento médico	atendimento odontológico	atendimento Nucleo de enfermagem	Atendimento Vacina	Outros
2	CS ABRAÃO	1	R\$ 18.183,50	545,55	35	26	49897	4838	9558	1119	8128	10960	15898
3	CS AGRONOMICA	1	R\$ 21.972,87	462,95	56	26	87747	9641	22824	1811	6236	8554	18881
4	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 10.176,16	173,36	21	9	23077	5314	5492	467	4735	4439	2630
5	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 15.735,27	575,28	24	24	33270	5970	9505	700	4769	4584	13742
6	CS BALNEÁRIO	1	R\$ 9.271,80	266	23	22	36888	4343	10172	122	10392	7388	4471
7	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 17.431,94	426,31	35	20	65422	5592	12807	1222	18612	11072	16247
8	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 13.107,36	304	26	13	54966	6746	11426	1106	9660	11565	14463
9	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 7.179,47	168	8	9	10947	1797	4220	181	898	1279	1972
10	CS CAMPESCE	1	R\$ 52.986,87	740	42	27	53011	6176	14603	2788	10661	8141	10642
11	CS CANASVEIRAS	1	R\$ 51.523,41	575,28	44	22	26173	8566	15368	889	29	1253	288
12	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 6.534,44	155,94	13	8	7182	1311	2432	349	347	369	2574
13	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 16.418,35	278	40	20	37622	5352	11343	1381	3047	4938	13611
14	CS CARIANOS	1	R\$ 14.274,56	526	23	24	34135	5585	7889	1383	3700	4454	10524
15	CS CENTRO	1	R\$ -	300	35	24	81676	6411	11263	792	8594	22780	13837
16	CS COLONINHA	1	R\$ 21.894,40	575	39	28	53548	4579	18910	961	6033	8143	16122
17	CS COQUEIROS	1	R\$ 21.513,98	511,09	36	28	54750	7408	13465	1593	7380	8923	14001
18	CS CÔRREGO GRANDE	1	R\$ 21.788,33	334	25	20	37812	7414	8885	542	3702	5997	11272
19	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 4.328,16	219	8	7	6013	336	2334		673	445	2245
20	CS COSTEIRA DO PIARUAÍ	1	R\$ 17.043,48	575,28	42	24	49877	11254	13767	826	1262	10557	10211
21	CS ESTREITO	1	R\$ 18.598,07	762,91	47	37	72593	8184	18024	1739	12198	13706	18869
22	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 18.180,21	528,57	28	17	42802	5582	11804	962	4490	8383	10571
23	CS INGLESES	1	R\$ 34.667,93	748,98	72	45	117408	15698	30689	2573	8975	12891	36782
24	CS ITACORUBI	1	R\$ 20.507,31	522,25	39	26	55227	8824	13729	1568	10047	8690	12369
25	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 18.473,82	823	20	22	30820	4847	7767	822	6523	4553	6308
26	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 15.303,78	453	21	13	33943	3045	15076	341	3996	4359	7126
27	CS JUREIRÉ	1	R\$ 10.399,39	118	16	9	28131	1645	5228	668	5826	8416	8348
28	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 16.532,58	401,43	39	28	50931	9668	14674	1135	7079	3646	14729
29	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 31.766,68	646	66	39	110552	17020	25700	2530	17220	14049	34033
30	CS MONTE SERRA	1	R\$ 14.107,77	327	29	14	41539	6057	11070	531	4281	6293	13307
31	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 12.003,55	221	27	18	40478	6572	9323	481	11074	3597	9431
32	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 21.584,15	490,85	35	28	54506	8849	13033	1721	6137	7262	17504
33	CS PANTANAL	1	R\$ 770,39	740	33	31	43024	6815	13843	1165	5688	4002	11713
34	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 12.271,12	337,88	20	16	25119	2170	6797	925	5727	1877	7713
35	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 17.796,02	223	16	14	33359	5452	8616	895	8979	3300	8317
36	CS PRAINHA	1	R\$ 23.023,49	486,21	51	36	62194	8274	13405	938	12066	7885	19626
37	CS RATONES	1	R\$ 14.744,91	228	13	11	18500	1774	4599	546	3449	3592	4540
38	CS RIBEIRÃO DA LUHA	1	R\$ 11.842,75	332	13	14	15891	1524	2455	820	3723	3236	4133
39	CS RIO TAVARES	1	R\$ 13.217,25	439,57	31	20	56275	8034	13424	1053	11287	9472	18005
40	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 29.131,47	626,01	59	25	143225	19199	28714	1330	17302	21320	55360
41	CS SACO DOS LIMÕES	1	R\$ 22.581,36	528,57	43	29	69777	9711	21262	1460	6433	8418	22473
42	CS SACO GRANDE	1	R\$ 42.963,98	1456	75	58	131307	12875	42172	2794	14002	12503	46961
43	CS SANTINHO	1	R\$ 4.769,87	294,58	20	22	38924	9970	7820	1183	3739	6501	7709
44	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 15.148,81	453	29	18	43191	7723	6421	1132	7472	7314	13129
45	CS SAPÉ	1	R\$ 11.635,97	221	20	15	20186	4268	5090	488	1980	1612	2699
46	CS TAPEIRA	1	R\$ 21.538,57	597,01	43	27	96786	12525	28367	482	8369	10988	36055
47	CS TRINDADE	1	R\$ 24.678,43	575,28	56	41	101055	12399	26418	3469	4514	11417	42838
48	CS VIRGEM GRANDE	1	R\$ 14.226,57	362	16	17	55383	6543	5673	433	10489	14808	17617
49	CS VIRGEM PEQUENA	1	R\$ 14.348,35	295,25	13	15	23933	1614	2202	131	7506	5309	7171
50	CS VILA AURECIDA	1	R\$ 891,08	140	23	14	15995	5806	3629	838	3102	773	3847
51	POUCLÍNICA CENTRO	2	R\$ -	1269	73	67	64483	6253	23340	0	15015	0	13875
52	POUCLÍNICA NORTE	2	R\$ 80.031,44	4946,04	70	60	59212	2357	18855	0	6999	308	30893
53	POUCLÍNICA SUL	2	R\$ 5.089,74	937,23	23	20	13031	1894	797	0	5236	0	5174
54	UPRA CONTINENTE	3	R\$ 17.044,13	1206	33	28	28966	1397	5271	0	3853	1135	17310
55	UPRA NORTE	3	R\$ 29.874,56	1422,06	135	38	179937	55102	102730	4604	11471	0	6050
56	UPRA SUL	3	R\$ 69.725,99	944	135	35	164042	49108	78026	6779	24274	20	5835

Fonte: Informações de rateio 2020_2021 (SMS, 2023)

Tabela 2: Dados primários de energia elétrica dos centros de custo da SMS de 2021

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica	ÁREA m²	N Trabalhadores	N de computadores	Produção total	atendimento enfermagem	atendimento médico	atendimento odontológico	atendimento Nucleo de enfermagem	Atendimento Vacina	Outros
2	CS ABRAÃO	1	R\$ 18.181,50	545,55	35	26	49897	4838	9558	1119	8128	10960	15898
3	CS AGRONOMICA	1	R\$ 21.972,87	462,95	56	26	87747	9641	22824	1811	6236	8554	18881
4	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 10.176,16	173,36	21	9	23077	5314	5492	467	4735	4439	2630
5	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 15.735,27	575,28	24	24	33270	5970	9505	700	4789	4584	13742
6	CS BALNEÁRIO	1	R\$ 9.271,80	266	23	22	36888	4343	10172	122	10392	7388	4471
7	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 17.431,94	426,31	35	20	65422	5592	12807	1222	18612	11072	16247
8	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 13.107,36	304	26	13	54966	6746	11426	1106	9660	11565	14463
9	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 7.179,47	168	8	9	10947	1797	4220	181	898	1279	1972
10	CS CAMPESCE	1	R\$ 52.986,87	740	42	27	53011	6176	14603	2788	10661	8141	10642
11	CS CANASVEIRAS	1	R\$ 51.523,41	575,28	44	22	26173	8566	15368	889	29	1253	288
12	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 6.534,44	155,94	13	8	7182	1311	2432	349	347	369	2574
13	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 16.418,35	278	40	20	37622	5352	11343	1381	3047	4938	13611
14	CS CARIANOS	1	R\$ 14.274,56	526	23	24	34135	5585	7889	1383	3700	4454	10524
15	CS CENTRO	1	R\$ -	300	35	24	81676	6411	11263	792	8594	22780	13837
16	CS COLONINHA	1	R\$ 21.894,40	575	39	28	53548	4579	18910	961	6033	8143	16122
17	CS COQUEIROS	1	R\$ 21.513,98	511,09	36	28	54750	7408	13465	1593	7380	8923	14001
18	CS CÔRREGO GRANDE	1	R\$ 21.788,33	334	25	20	37812	7414	8885	542	3702	5997	11272
19	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 4.328,16	219	8	7	6013	336	2334		673	445	2245
20	CS COSTEIRA DO PIARUAÍ	1	R\$ 17.043,48	575,28	42	24	49877	11254	13767	826	1262	10557	10211
21	CS ESTREITO	1	R\$ 18.598,07	762,91	47	37	72593	8184	18024	1739	12198	13706	18860
22	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 18.180,21	528,57	28	17	42802	5582	11804	962	4490	8383	10571
23	CS INGLESES	1	R\$ 34.667,93	748,98	72	45	117408	15698	30689	2573	8975	12891	36782
24	CS ITACORUBI	1	R\$ 20.507,31	522,25	39	26	55227	8824	13729	1568	10047	8690	12369
25	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 18.473,82	823	20	22	30820	4847	7767	822	6523	4553	6308
26	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 15.303,78	453	21	13	33943	3045	15076	341	3996	4359	7126
27	CS JUREIRÉ	1	R\$ 10.399,39	118	16	9	28131	1645	5228	668	5826	8416	8348
28	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 16.532,58	401,43	39	28	50931	9668	14674	1135	7079	3646	14729
29	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 31.766,68	646	66	39	110552	17020	25700	2530	17220	14049	34033
30	CS MONTE SERRA	1	R\$ 14.107,77	327	29	14	41539	8057	11070	531	4281	6293	13307
31	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 12.003,55	221	27	18	40478	6572	9323	481	11074	3597	9431
32	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 21.584,15	490,85	35	28	54506	8849	13033	1721	6137	7262	17504
33	CS PANTANAL	1	R\$ 770,39	740	33	31	43024	6815	13843	1165	5688	4002	11713
34	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 12.271,12	337,88	20	16	25119	2170	6797	925	5727	1877	7713
35	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 17.796,02	223	16	14	33359	5452	8636	895	8979	3300	8317
36	CS PRAINHA	1	R\$ 23.023,49	486,21	51	36	62194	8274	13405	938	12066	7885	19626
37	CS RATONES	1	R\$ 14.744,91	228	13	11	18500	1774	4599	546	3449	3592	4540
38	CS RIBEIRÃO DA LUHA	1	R\$ 11.842,75	332	13	14	15891	1524	2455	820	3723	3236	4133
39	CS RIO TAVARES	1	R\$ 13.217,25	439,57	31	20	56275	8034	13424	1053	11287	9472	18005
40	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 29.131,47	626,01	59	25	143225	19199	28714	1330	17302	21320	55360
41	CS SACO DOS LIMÕES	1	R\$ 22.581,36	528,57	43	29	69777	9711	21262	1460	6433	8438	22473
42	CS SACO GRANDE	1	R\$ 42.963,98	1456	75	58	131307	12875	42172	2794	14002	12503	46961
43	CS SANTINHO	1	R\$ 4.769,87	294,58	20	22	38924	9970	7820	1183	3739	6501	7709
44	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 15.148,81	453	29	18	43191	7723	6421	1132	7472	7314	13129
45	CS SAPÉ	1	R\$ 11.635,97	221	20	15	20186	4268	5090	488	1980	1632	2699
46	CS TAPEIRA	1	R\$ 21.538,57	597,01	43	27	96786	12525	28367	482	8360	10988	36055
47	CS TRINDADE	1	R\$ 24.678,43	575,28	56	41	101055	12399	26438	3469	4534	11417	42838
48	CS VIRGEM GRANDE	1	R\$ 14.226,57	362	16	17	55383	6543	5673	433	10489	14808	17617
49	CS VIRGEM PEQUENA	1	R\$ 14.348,35	295,25	13	15	23933	1614	2202	131	7506	5309	7171
50	CS VILA AURECIDA	1	R\$ 891,08	140	23	14	15995	5806	3629	838	3102	773	3647
51	POUCLÍNICA CENTRO	2	R\$ -	1269	73	67	64483	6253	23340	0	15015	0	13875
52	POUCLÍNICA NORTE	2	R\$ 80.031,44	4946,04	70	60	59212	2357	18855	0	6999	308	30893
53	POUCLÍNICA SUL	2	R\$ 5.089,74	937,23	23	20	13031	1894	797	0	5236	0	5174
54	UPR CONTINENTE	3	R\$ 17.044,13	1206	33	28	28966	1397	5271	0	3853	1135	17310
55	UPR NORTE	3	R\$ 29.874,56	1422,06	135	38	179937	55102	102730	4604	11471	0	6050
56	UPR SUL	3	R\$ 69.725,99	944	135	35	164042	49108	78026	6779	24274	20	5835

Fonte: Informações de rateio 2020_2021 (SMS, 2023)

A partir da literatura, das trocas com a gestora Nicole de Aquino e suporte do professor de custos da Udesc/Esag, Igor Pereira da Luz, definiu-se a forma de organizar os dados, disponibilizados por tipo de centro de custos, divididos em Unidades Básicas de Saúde (UBS), Unidades de Pronto Atendimento (UPA) e Policlínicas.

Para o cálculo de custos da energia elétrica, foram definidos critérios, a partir dos dados primários dos centros de custos (SMS), sendo eles: descrição dos valores (R\$) realizados anuais das unidades de UPAS, das Policlínicas e dos Centros de Saúde (2020 e 2021), área (m²) de cada centro de custo, número de trabalhadores, nível de funcionamento X faixa de Consumo e nível de complexidade.

5.2 Método de Custeio para Água

Referente aos custos de água, Zamprogno (2021) trás métodos de cálculo de indicadores de consumo que podem ser úteis para o cálculo do custeio. A autora utiliza quatro indicadores de consumo, o primeiro é o consumo de água per capta (ZAMPROGNO, 2021 apud GONÇALVES; ALVES; ZANELLA, 2006; OLIVEIRA, L. H., 1999), que considera o consumo mensal faturado (m³), número de agentes consumidores (funcionários, usuários, população flutuante) e a quantidade de dias úteis no mês, conforme equação abaixo:

Equação 1:
$$IC = \frac{Cm}{Na \times Dm} \times 1000$$

Onde:

IC: indicador de consumo (L/usuário.dia⁻¹);

Cm: consumo mensal faturado (m³);

Na: número de agentes consumidores (funcionários, usuários, população flutuante);

Dm: quantidade de dias úteis no mês.

Fonte: Zamprogno (2021)

O segundo também utiliza a relação do consumo mensal e os funcionários de cada unidade básica como indicador, porém faz uso de dados de população flutuante, e o terceiro é o ICm por metro quadrado de área construída, conforme equação abaixo:

Equação 2:
$$ICm = \frac{Cm}{A \times Dm} \times 1000$$

Onde:

ICm: indicador de consumo (L/m².dia⁻¹);

Cm: consumo mensal faturado (m³);

A: área total construída;

Dm: quantidade de dias úteis no mês.

Fonte: Zamprogno (2021)

E no último indicador foi utilizada a relação entre o consumo mensal faturado e a estrutura física das edificações (estabelecido a partir da quantidade de consultórios médicos existentes nas UBS). Esse indicador, denominado ICc, considerou o número de consultórios médicos, incluindo o consultório odontológico em que cada cadeira odontológica foi contabilizada como um consultório.

Importante destacar que em relação aos custos com água na SMS, há um convênio da Administração Municipal com a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN, regido pela Lei Complementar nº 58 de 07/02/2000:

Art. 4º Fica o Poder Executivo Municipal autorizado a:

I - Conceder à Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN isenção do imposto sobre serviços de qualquer natureza, incidente sobre os serviços de abastecimento de água e canalização de esgoto, condicionando-a à isenção, pela referida empresa, das tarifas relativas a tais serviços, quando prestados aos órgãos integrantes da administração municipal, bem como a comunidades carentes, como tais as definidas em decreto;

Por conta deste convênio o setor de custos não possui dados contabilizados e registrados sobre o consumo e valores gerados referente aos gastos com água. Em face disso, a consultoria se reservou a efetuar pesquisa bibliográfica, apresentada acima para subsidiar a SMS quanto a padrões utilizados em outros municípios e as recomendações que a literatura traz acerca da estruturação de padrões para o custeio da água.

6 RESULTADOS

Como resultado desta consultoria, além da investigação na literatura para definir o método de custeio que melhor atenda às necessidades da SMS, foi estruturado o modelo padrão para custeio de energia elétrica. Para isso foi elaborado, um quadro-síntese, detalhando o cálculo dos itens com as ponderações, à partir dos critérios elegidos, computando as médias de todos os critérios utilizados para o cálculo de custo de energia elétrica, para as Unidades Básicas de Saúde; Policlínicas; e Unidades de Pronto Atendimento - UPA. Também apresenta-se o cálculo do desvio padrão de todas as variáveis. A tabela 3 apresenta a metodologia de cálculo para o custo de energia elétrica.

Tabela 3: Metodologia de cálculo para o custo padrão de energia elétrica.

Métricas	Descrição	Variáveis	Fórmula
Valor total gasto com energia.	Somatório do valor total anual dos centros de custos.	- Valor Energia elétrica (anual) de cada unidade.	= Soma total (Unidade 1+ Unidade 2+ Unidade 3....)
Média dos gastos totais.	Cálculo da média de gasto total anual dos centros de custos. É a somatória dos valores de todos os centros de custos dividido pela quantidade de centros de custos.	- Valor Energia elétrica (anual) de cada unidade. - Quantidade de centros de custos.	= MÉDIA (Unidade 1+ Unidade 2+ Unidade 3) / por 3.
Desvio Padrão	O desvio padrão expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados. Irá indicar o quanto o custo em relação aos critérios é uniforme. Quanto mais próximo de 0 for o desvio padrão, mais homogêneo são os dados.	- Valor Energia elétrica (anual) de cada unidade. - MA: média aritmética dos gastos totais. - Quantidade de centros de custos.	= <u>DESVPADA</u> x (somatório dos gastos de todas unidades)
Valor mensal total.	Valor anual dividido por doze, para entender quanto é o custo mensal.	- MA: média aritmética dos gastos totais.	= Valor da média / 12
Custo por área.	Valor do custo de cada unidade, considerando a	- Valor Energia elétrica (anual)	= Valor total de energia elétrica / valor total da

	variável Área de cada unidade.	- Somatório Total das áreas dos centros de custo. - Valor unitário da área de cada centro de custo.	variável (área) X valor unitário da variável área (da unidade)
Custo por N° de trabalhadores	Valor do Custo de cada unidade, considerando a variável N° de trabalhadores de cada unidade.	- Valor Energia elétrica (anual) - Somatório Total do N° de trabalhadores dos centros de custo. - Valor unitário do N° de trabalhadores de cada centro de custo.	= Valor total de energia elétrica / valor total da variável (n° de trabalhadores) X valor unitário da variável (da unidade)
Custo por faixa de consumo e funcionamento)	Valor do Custo de cada unidade, considerando a variável de faixa de consumo versus o funcionamento.	- Valor Energia elétrica (anual) - Somatório Total da faixa de consumo versus o funcionamento dos centros de custo. - Valor unitário da faixa de consumo versus o funcionamento de cada centro de custo.	= Valor total de energia elétrica / valor total da variável (faixa de consumo e funcionamento) X valor unitário da variável (da unidade)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

O desvio padrão foi calculado, pois segundo Gouveia (2023), é “uma medida que expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados”, dessa forma, o desvio padrão nesse caso está indicando o quanto os valores anuais de energia elétrica calculados, é uniforme ou não. Quanto mais os valores do desvio padrão, forem próximos de zero, mais homogêneo e consistentes são os dados.

Abaixo estão os resultados, em forma de tabela excel, dos cálculos realizados separadamente por: Critérios (área (m²); número de trabalhadores; Funcionamento versus Faixa de Consumo) e tipo de centro de custo sendo eles, as Unidades Básicas de Saúde (centro de saúde); Policlínicas; e Unidades de Pronto Atendimento - UPA.

Custo por Área

- Critério: Área (m²)

Tabela 4 - Resultados das UPAs.

ANO	CENTROS DE CUST	Complexidade	Valor Energia elétrica (anual)	ÁREA m ²	Custo por área
2020	UPA CONTINENTE	3	R\$ 17.044,13	1206	R\$ 39.381,61
2020	UPA NORTE	3	R\$ 29.874,56	1422,06	R\$ 46.436,99
2020	UPA SUL	3	R\$ 69.725,99	944	R\$ 30.826,07
2020	TOTAL		R\$ 116.644,68	3.572,06	R\$ 116.644,68
2020	MÉDIA		R\$ 29.874,56	1.206,00	R\$ 39.381,61
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 27.471,61	239,40	R\$ 7.817,47
2020	MENSAL		R\$ 2.489,55	-	R\$ 3.281,80
2021	UPA CONTINENTE	3	R\$ 66.863,90	1206	R\$ 65.438,08
2021	UPA NORTE	3	R\$ 74.619,72	1422,06	R\$ 77.161,59
2021	UPA SUL	3	R\$ 52.337,91	944	R\$ 51.221,85
2021	TOTAL		R\$ 193.821,53	3.572,06	R\$ 193.821,53
2021	MÉDIA		R\$ 66.863,90	1.206,00	R\$ 65.438,08
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 9.235,41	239,40	R\$ 12.989,82
2021	MENSAL		R\$ 5.571,99	-	R\$ 5.453,17

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Percebe-se que os resultados do custo de energia elétrica das UPAs, em relação a área (anos 2020 e 2021) possuem um padrão diverso quando comparados. Vale lembrar que em 2020 ocorreu a pandemia do coronavírus - 19, onde em um primeiro momento houve diminuição de circulação de pessoas nos locais de atendimento de saúde, podendo isto ter causado esta variação provocada por um consumo menor e consequentemente um menor valor de energia elétrica.

Todavia, quando analisado o desvio padrão do valor total de energia elétrica anual, observa-se que 2020 é maior que o valor de 2021, isso ocorre pois em 2020 há diferenças de gastos entre as UPAs, apresentando diferenças entre elas. Como exemplo, observa-se que o valor anual da UPA Continente em 2020 foi quatro vezes menor que o valor da UPA Sul. Essa diferença reflete no valor final do custo por área de cada UPA. Tal fato pode revelar que o rateio inicial necessita de revisão e análise, podendo ser ponderado outros critérios que possam ser recorrentes e influenciam o resultado.

Já os resultados de custo por área em 2021 os valores totais de cada UPA são mais aproximados. É possível que o rateio realizado pela SMS para este ano tenha maior fidedignidade à realidade. Observa-se também um desvio padrão menor que em 2020, do valor total anual. A tabela 4 apresenta os resultados das Policlínicas.

Tabela 5 - Resultados das Policlínicas

ANO	CENTROS DE CUST	Complexidade	Energia elétrica (anual)	ÁREA m²	Custo por área
2020	POLICLINICA CENTRO	2	R\$ -	1269	R\$ 15.102,73
2020	POLICLINICA NORTE	2	R\$ 80.031,44	4946,04	R\$ 58.864,21
2020	POLICLINICA SUL	2	R\$ 5.089,74	937,23	R\$ 11.154,24
2020	TOTAL		R\$ 85.121,18	7.152,27	R\$ 85.121,18
2020	MÉDIA		R\$ 42.560,59	1.269,00	R\$ 15.102,73
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 52.991,79	2.224,91	R\$ 26.479,24
2020	MENSAL		R\$ 3.546,72	-	R\$ 1.258,56
2021	POLICLINICA CENTRO	2	R\$ -	1211,89	R\$ 28.649,17
2021	POLICLINICA NORTE	2	R\$ 100.887,00	4345,2	R\$ 102.720,84
2021	POLICLINICA SUL	2	R\$ 55.476,00	1057,23	R\$ 24.992,99
2021	TOTAL		R\$ 156.363,01	6.614,32	R\$ 156.363,01
2021	MÉDIA		R\$ 78.181,50	1.211,89	R\$ 28.649,17
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 22.705,50	1.855,28	R\$ 43.858,86
2021	MENSAL		R\$ 6.515,13	-	R\$ 2.387,43

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Em relação aos valores obtidos nos custos por área das Policlínicas, os resultados estão distantes do rateio dos valores de energia elétrica anual repassados pela SMS, pois não foi realizado um rateio para a Policlínica Centro, dessa forma o valor obtido irá gerar um desvio padrão alto, interpretando assim como um resultado fora da realidade, tanto para 2020 quanto 2021. A tabela 6 apresenta o cálculo com os resultados dos Centros de Saúde.

Os resultados obtidos em relação aos Centros de saúde e o custo por área, entende-se que são proporcionais de acordo com a área de cada unidade, além disso, na maioria dos centros de custo, os resultados aproximam-se aos do rateio de valores anuais de energia elétrica, repassados pela SMS. Porém algumas exceções devem ser observadas nas ponderações pela Secretaria, como por exemplo o CS Pantanal, que em 2021 possui um valor anual de R\$983,09 e uma área de 740m² e no cálculo de custo por área resulta em um valor de R\$37.195,67, essa diferença pode ter ocorrido pelos critérios de rateio utilizado pela SMS considerarem outras variáveis além da área (m²).

Tabela 6 - Resultados dos Centros de Saúde

ANO	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica (anual)	ÁREA m²	Custo por área
2020	CS ABRAÃO	1	R\$ 18.583,50	545,55	R\$ 21.946,54
2020	CS AGRONÔMICA	1	R\$ 21.972,87	462,95	R\$ 18.623,68
2020	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 10.176,16	173,36	R\$ 6.973,98
2020	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 15.735,27	575,28	R\$ 23.142,53
2020	CS BALNEARIO	1	R\$ 9.271,80	266	R\$ 10.700,72
2020	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 17.431,94	426,31	R\$ 17.149,72
2020	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 13.107,36	304	R\$ 12.229,40
2020	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 7.179,47	168	R\$ 6.758,35
2020	CS CAMPECHE	1	R\$ 52.986,87	740	R\$ 29.768,93
2020	CS CANASVIEIRAS	1	R\$ 51.523,41	575,28	R\$ 23.142,53
2020	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 6.534,44	155,94	R\$ 6.273,20
2020	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 16.418,35	276	R\$ 11.103,01
2020	CS CARIANOS	1	R\$ 14.274,56	526	R\$ 21.160,08
2020	CS CENTRO	1	R\$ -	300	R\$ 12.068,49
2020	CS COLONINHA	1	R\$ 21.894,40	575	R\$ 23.131,26
2020	CS COQUEIROS	1	R\$ 21.513,98	511,09	R\$ 20.560,27
2020	CS CÔRREGO GRANDE	1	R\$ 21.788,33	334	R\$ 13.436,25
2020	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 4.328,16	219	R\$ 8.809,99
2020	CS COSTEIRA DO PIRAJUBÁ	1	R\$ 17.043,48	575,28	R\$ 23.142,53
2020	CS ESTREITO	1	R\$ 18.598,07	762,91	R\$ 30.690,56
2020	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 18.180,21	328,57	R\$ 13.217,81
2020	CS INGLESES	1	R\$ 34.667,93	748,98	R\$ 30.130,18
2020	CS ITACORUBI	1	R\$ 20.507,31	522,25	R\$ 21.009,22
2020	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 18.473,82	823	R\$ 33.107,88
2020	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 15.303,78	453	R\$ 18.223,41
2020	CS JURERÊ	1	R\$ 10.399,19	116	R\$ 4.666,48
2020	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 16.532,58	401,43	R\$ 16.148,84
2020	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 31.766,68	646	R\$ 25.987,47
2020	CS MONTE SERRAT	1	R\$ 14.107,77	327	R\$ 13.154,65
2020	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 12.003,55	221	R\$ 8.890,45
2020	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 21.584,15	490,85	R\$ 19.746,05
2020	CS PANTANAL	1	R\$ 770,19	740	R\$ 29.768,93
2020	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 12.271,12	337,88	R\$ 13.592,33
2020	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 17.796,02	221	R\$ 8.890,45
2020	CS PRAINHA	1	R\$ 23.023,49	486,21	R\$ 19.559,39
2020	CS RATONES	1	R\$ 14.744,91	228	R\$ 9.172,05
2020	CS RIBEIRÃO DA ILHA	1	R\$ 11.842,75	332	R\$ 13.355,79
2020	CS RIO TAVARES	1	R\$ 13.217,25	459,57	R\$ 18.487,71
2020	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 29.131,47	626,01	R\$ 25.183,31
2020	CS SACO DOS LIMÕES	1	R\$ 22.581,36	328,57	R\$ 13.217,81
2020	CS SACO GRANDE	1	R\$ 42.963,98	1456	R\$ 58.572,38
2020	CS SANTINHO	1	R\$ 4.769,87	204,58	R\$ 8.229,90
2020	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 15.148,81	453	R\$ 18.223,41
2020	CS SAPÉ	1	R\$ 11.635,97	221	R\$ 8.890,45
2020	CS TAPERA	1	R\$ 21.538,57	597,01	R\$ 24.016,69
2020	CS TRINDADE	1	R\$ 24.678,43	575,28	R\$ 23.142,53
2020	CS VARGEM GRANDE	1	R\$ 14.226,57	362	R\$ 14.562,64
2020	CS VARGEM PEQUENA	1	R\$ 14.348,35	295,25	R\$ 11.877,40
2020	CS VILA APARECIDA	1	R\$ 891,08	140	R\$ 5.631,96
2020	TOTAL		R\$ 869.469,58	21.613,39	R\$ 869.469,58
2020	MÉDIA		R\$ 16.418,35	426,31	R\$ 17.149,72
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 10.942,22	237,03	R\$ 9.535,34
2020	MENSAL		R\$ 1.368,20	-	R\$ 1.429,14

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Tabela 6 - Resultados dos Centros de Saúde

ANO	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica (anual)	ÁREA m²	Custo por área
2021	CS AGRONÔMICA	1	R\$ 27.465,54	453,41	R\$ 22.790,39
2021	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 20.936,87	713	R\$ 35.838,53
2021	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 18.569,05	575,28	R\$ 28.916,12
2021	CS BALNEÁRIO	1	R\$ 19.945,66	262,61	R\$ 13.199,94
2021	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 22.939,42	426,31	R\$ 21.428,23
2021	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 16.117,60	304	R\$ 15.280,38
2021	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 14.610,00	168	R\$ 8.444,42
2021	CS CAMPECHE	1	R\$ 31.440,75	739,58	R\$ 37.174,56
2021	CS CANASVIEIRAS	1	R\$ 29.116,49	575,28	R\$ 28.916,12
2021	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 8.824,02	159,44	R\$ 8.014,16
2021	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 20.468,93	268,73	R\$ 13.507,56
2021	CS CARIANOS	1	R\$ 22.996,37	575,28	R\$ 28.916,12
2021	CS CENTRO	1	R\$ -	266	R\$ 13.370,34
2021	CS COLONINHA	1	R\$ 34.723,00	575	R\$ 28.902,04
2021	CS COQUEIROS	1	R\$ 28.455,39	511,09	R\$ 25.689,64
2021	CS CÔRREGO GRANDE	1	R\$ 24.520,95	334,42	R\$ 16.809,43
2021	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 5.474,94	219	R\$ 11.007,91
2021	CS COSTEIRA DO PIRAJUBÁ	1	R\$ 22.473,77	334,71	R\$ 16.824,00
2021	CS ESTREITO	1	R\$ 33.771,97	557,67	R\$ 28.030,96
2021	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 24.426,17	328,57	R\$ 16.515,38
2021	CS INGLESES	1	R\$ 48.653,50	748,98	R\$ 37.647,05
2021	CS ITACORUBI	1	R\$ 25.925,67	522,85	R\$ 26.280,75
2021	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 988,41	823	R\$ 41.367,62
2021	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 16.495,13	453	R\$ 22.769,78
2021	CS JURERÊ	1	R\$ 13.644,12	116	R\$ 5.830,67
2021	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 22.966,61	401,43	R\$ 20.177,65
2021	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 49.855,82	646	R\$ 32.470,82
2021	CS MONTE SERRAT	1	R\$ 18.732,99	304,96	R\$ 15.328,64
2021	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 17.545,64	221	R\$ 11.108,44
2021	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 26.628,08	490,85	R\$ 24.672,29
2021	CS PANTANAL	1	R\$ 983,09	740	R\$ 37.195,67
2021	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 15.776,08	337,88	R\$ 16.983,34
2021	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 22.248,62	221	R\$ 11.108,44
2021	CS PRAINHA	1	R\$ 28.984,25	541,77	R\$ 27.231,76
2021	CS RATONES	1	R\$ 14.967,34	227,54	R\$ 11.437,17
2021	CS RIBEIRÃO DA ILHA	1	R\$ 14.520,11	332	R\$ 16.687,79
2021	CS RIO TAVARES	1	R\$ 23.677,65	459,57	R\$ 23.100,02
2021	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 38.180,69	855,05	R\$ 42.978,59
2021	CS SACO DOS LIMÕES	1	R\$ 30.663,77	328,57	R\$ 16.515,38
2021	CS SACO GRANDE	1	R\$ 59.587,20	1456	R\$ 73.185,00
2021	CS SANTINHO	1	R\$ 9.419,14	204,58	R\$ 10.283,10
2021	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 20.029,27	453	R\$ 22.769,78
2021	CS SAPÉ	1	R\$ 18.504,72	221	R\$ 11.108,44
2021	CS TAPERA	1	R\$ 27.103,06	597,01	R\$ 30.008,36
2021	CS TRINDADE	1	R\$ 34.026,88	575,28	R\$ 28.916,12
2021	CS VARGEM GRANDE	1	R\$ 16.724,68	362	R\$ 18.195,72
2021	CS VARGEM PEQUENA	1	R\$ 16.555,71	252,62	R\$ 12.697,80
2021	CS VILA APARECIDA	1	R\$ 13.211,65	140	R\$ 7.037,02
2021	TOTAL		R\$ 1.102.091,17	21.925,87	R\$ 1.102.091,17
2021	MÉDIA		R\$ 22.248,62	426,31	R\$ 21.428,23
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 11.686,40	241,02	R\$ 12.114,59
2021	Mensal		R\$ 1.854,05	-	R\$ 1.785,69

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Os resultados obtidos em relação aos Centros de saúde e o custo por área, entendese que são proporcionais de acordo com a área de cada unidade, além disso, na maioria dos centros de custo, os resultados aproximam-se aos do rateio de valores anuais de energia elétrica, repassados pela SMS. Porém algumas exceções devem ser observadas nas ponderações pela Secretaria, como por exemplo o CS Pantanal, que em 2021 possui um valor anual de R\$983,09 e uma área de 740m² e no cálculo de custo por área resulta em um valor de R\$37.195,67, essa diferença pode ter ocorrido pelos critérios de rateio utilizado pela SMS considerarem outras variáveis além da área (m²).

A seguir, na tabela 7, 8 e 9 apresenta-se os resultados dos custos por número de trabalhadores das UPAS, Policlínicas e Centros de Saúde.

Custo por Número de trabalhadores

- **Critério: Número de trabalhadores**

Tabela 7 - Resultados das UPAs

ANO	CENTROS DE CUST	Complexidade	Valor Energia elétrica (anual)	N Trabalhadores	Custo por Nº de trabalhadores
2020	UPA CONTINENTE	3	R\$ 17.044,13	33	R\$ 12.703,88
2020	UPA NORTE	3	R\$ 29.874,56	135	R\$ 13.310,45
2020	UPA SUL	3	R\$ 69.725,99	135	R\$ 12.239,82
2020	TOTAL		R\$ 116.644,68	303,00	R\$ 38.254,15
2020	MÉDIA		R\$ 29.874,56	135,00	R\$ 12.703,88
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 27.471,61	58,89	R\$ 536,89
2020	MENSAL		R\$ 2.489,55	-	R\$ 1.058,66
2021	UPA CONTINENTE	3	R\$ 66.863,90	37	R\$ 19.329,91
2021	UPA NORTE	3	R\$ 74.619,72	167	R\$ 87.245,81
2021	UPA SUL	3	R\$ 52.337,91	167	R\$ 87.245,81
2021	TOTAL		R\$ 193.821,53	371,00	R\$ 193.821,53
2021	MÉDIA		R\$ 66.863,90	167,00	87.245,81
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 9.235,41	75,06	R\$ 39.211,26
2021	MENSAL		R\$ 5.571,99	-	R\$ 7.270,48

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Tabela 8 - Resultados das Policlínicas

ANO	CENTROS DE CUST	Complexidade	Energia elétrica (anual)	N Trabalhadores	Custo por Nº de trabalhadores
2020	POLICLINICA CENTRO	2	R\$ -	73	R\$ 37.432,81
2020	POLICLINICA NORTE	2	R\$ 80.031,44	70	R\$ 17.947,24
2020	POLICLINICA SUL	2	R\$ 5.089,74	23	R\$ 7.342,24
2020	TOTAL		R\$ 85.121,18	166,00	R\$ 62.722,28
2020	MÉDIA		R\$ 5.089,74	70,00	R\$ 17.947,24
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 44.809,22	28,04	R\$ 15.262,13
2020	MENSAL		R\$ 424,14	-	R\$ 1.495,60
2021	POLICLINICA CENTRO	2	R\$ -	76	R\$ 64.235,61
2021	POLICLINICA NORTE	2	R\$ 100.887,00	81	R\$ 68.461,64
2021	POLICLINICA SUL	2	R\$ 55.476,00	28	R\$ 23.665,75
2021	TOTAL		R\$ 156.363,01	185,00	R\$ 156.363,01
2021	MÉDIA		R\$ 55.476,00	76,00	R\$ 64.235,61
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 41.255,21	29,26	R\$ 24.733,39
2021	MENSAL		R\$ 4.623,00	-	R\$ 5.352,97

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Tabela 9 - Resultados dos Centros de Saúde

ANO	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica (anual)	N Trabalhadores	Custo por Nº de trabalhadores
2020	CS ABRAÃO	1	R\$ 18.583,50	35	R\$ 19.163,37
2020	CS AGRÔNOMICA	1	R\$ 21.972,87	56	R\$ 30.661,40
2020	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 10.176,16	21	R\$ 11.498,02
2020	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 15.735,27	24	R\$ 13.140,60
2020	CS BALNEARIO	1	R\$ 9.271,80	23	R\$ 12.593,07
2020	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 17.431,94	35	R\$ 19.163,37
2020	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 13.107,36	26	R\$ 14.235,65
2020	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 7.179,47	8	R\$ 4.380,20
2020	CS CAMPECHE	1	R\$ 52.986,87	42	R\$ 22.996,05
2020	CS CANASVIEIRAS	1	R\$ 51.523,41	44	R\$ 24.091,10
2020	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 6.534,44	13	R\$ 7.117,82
2020	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 16.418,35	40	R\$ 21.901,00
2020	CS CARIANOS	1	R\$ 14.274,56	23	R\$ 12.593,07
2020	CS CENTRO	1	R\$ -	35	R\$ 19.163,37
2020	CS COLONINHA	1	R\$ 21.894,40	39	R\$ 21.353,47
2020	CS COQUEIROS	1	R\$ 21.513,98	36	R\$ 19.710,90
2020	CS CÓRREGO GRANDE	1	R\$ 21.788,33	25	R\$ 13.688,12
2020	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 4.328,16	8	R\$ 4.380,20
2020	CS COSTEIRA DO PIRAJUBÁ	1	R\$ 17.043,48	42	R\$ 22.996,05
2020	CS ESTREITO	1	R\$ 18.598,07	47	R\$ 25.733,67
2020	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 18.180,21	28	R\$ 15.330,70
2020	CS INGLESES	1	R\$ 34.667,93	72	R\$ 39.421,79
2020	CS ITACORUBI	1	R\$ 20.507,31	39	R\$ 21.353,47
2020	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 18.473,82	20	R\$ 10.950,50
2020	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 15.303,78	21	R\$ 11.498,02
2020	CS JURERÉ	1	R\$ 10.399,19	16	R\$ 8.760,40

2020	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 16.532,58	39	R\$ 21.353,47
2020	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 31.766,68	66	R\$ 36.136,65
2020	CS MONTE SERRAT	1	R\$ 14.107,77	29	R\$ 15.878,22
2020	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 12.003,55	27	R\$ 14.783,17
2020	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 21.584,15	35	R\$ 19.163,37
2020	CS PANTANAL	1	R\$ 770,19	33	R\$ 18.068,32
2020	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 12.271,12	20	R\$ 10.950,50
2020	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 17.796,02	16	R\$ 8.760,40
2020	CS PRAINHA	1	R\$ 23.023,49	51	R\$ 27.923,77
2020	CS RATONES	1	R\$ 14.744,91	13	R\$ 7.117,82
2020	CS RIBEIRÃO DA ILHA	1	R\$ 11.842,75	13	R\$ 7.117,82
2020	CS RIO TAVARES	1	R\$ 13.217,25	31	R\$ 16.973,27
2020	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 29.131,47	59	R\$ 32.303,97
2020	CS SACO DOS LIMÕES	1	R\$ 22.581,36	43	R\$ 23.543,57
2020	CS SACO GRANDE	1	R\$ 42.963,98	75	R\$ 41.064,37
2020	CS SANTINHO	1	R\$ 4.769,87	20	R\$ 10.950,50
2020	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 15.148,81	29	R\$ 15.878,22
2020	CS SAPÉ	1	R\$ 11.635,97	20	R\$ 10.950,50
2020	CS TAPERA	1	R\$ 21.538,57	43	R\$ 23.543,57
2020	CS TRINDADE	1	R\$ 24.678,43	56	R\$ 30.661,40
2020	CS VARGEM GRANDE	1	R\$ 14.226,57	16	R\$ 8.760,40
2020	CS VARGEM PEQUENA	1	R\$ 14.348,35	13	R\$ 7.117,82
2020	CS VILA APARECIDA	1	R\$ 891,08	23	R\$ 12.593,07
2020	TOTAL		R\$ 869.469,58	1.588,00	R\$ 869.469,58
2020	MÉDIA		R\$ 16.418,35	29,00	R\$ 15.878,22
2020	DESVIO PADRÃO MENSAL		R\$ 10.942,22	16,17	R\$ 8.852,54
2020			R\$ 1.368,20	-	R\$ 1.323,19

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

ANO	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica (anual)	N Trabalhadores	Custo por Nº de trabalhadores
2021	CS AGRONÔMICA	1	R\$ 27.465,54	60	R\$ 35.840,36
2021	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 20.936,87	27	R\$ 16.128,16
2021	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 18.569,05	27	R\$ 16.128,16
2021	CS BALNEARIO	1	R\$ 19.945,66	26	R\$ 15.530,82
2021	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 22.939,42	37	R\$ 22.101,56
2021	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 16.117,60	28	R\$ 16.725,50
2021	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 14.610,00	13	R\$ 7.765,41
2021	CS CAMPECHE	1	R\$ 31.440,75	51	R\$ 30.464,31
2021	CS CANASVIEIRAS	1	R\$ 29.116,49	53	R\$ 31.658,99
2021	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 8.824,02	13	R\$ 7.765,41
2021	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 20.468,93	41	R\$ 24.490,91
2021	CS CARIANOS	1	R\$ 22.996,37	26	R\$ 15.530,82
2021	CS CENTRO	1	R\$ -	51	R\$ 30.464,31
2021	CS COLONINHA	1	R\$ 34.723,00	50	R\$ 29.866,97
2021	CS COQUEIROS	1	R\$ 28.455,39	38	R\$ 22.698,90
2021	CS CÔRREGO GRANDE	1	R\$ 24.520,95	32	R\$ 19.114,86
2021	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 5.474,94	6	R\$ 3.584,04
2021	CS COSTEIRA DO PIRAJUBÁ	1	R\$ 22.473,77	43	R\$ 25.685,59
2021	CS ESTREITO	1	R\$ 33.771,97	56	R\$ 33.451,01
2021	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 24.426,17	34	R\$ 20.309,54
2021	CS INGLESES	1	R\$ 48.653,50	80	R\$ 47.787,15
2021	CS ITACORUBI	1	R\$ 25.925,67	49	R\$ 29.269,63
2021	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 988,41	26	R\$ 15.530,82
2021	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 16.495,13	29	R\$ 17.322,84
2021	CS JURERÊ	1	R\$ 13.644,12	15	R\$ 8.960,09
2021	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 22.966,61	41	R\$ 24.490,91

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

2021	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 49.855,82	78	R\$ 46.592,47
2021	CS MONTE SERRAT	1	R\$ 18.732,99	32	R\$ 19.114,86
2021	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 17.545,64	28	R\$ 16.725,50
2021	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 26.628,08	45	R\$ 26.880,27
2021	CS PANTANAL	1	R\$ 983,09	43	R\$ 25.685,59
2021	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 15.776,08	19	R\$ 11.349,45
2021	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 22.248,62	15	R\$ 8.960,09
2021	CS PRAINHA	1	R\$ 28.984,25	59	R\$ 35.243,02
2021	CS RATONES	1	R\$ 14.967,34	17	R\$ 10.154,77
2021	CS RIBEIRÃO DA ILHA	1	R\$ 14.520,11	13	R\$ 7.765,41
2021	CS RIO TAVARES	1	R\$ 23.677,65	41	R\$ 24.490,91
2021	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 38.180,69	68	R\$ 40.619,08
2021	CS SACO DOS LIMÕES	1	R\$ 80.663,77	55	R\$ 32.853,67
2021	CS SACO GRANDE	1	R\$ 59.587,20	87	R\$ 51.968,53
2021	CS SANTINHO	1	R\$ 9.419,14	21	R\$ 12.544,13
2021	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 20.029,27	25	R\$ 14.933,48
2021	CS SAPÉ	1	R\$ 18.504,72	31	R\$ 18.517,52
2021	CS TAPERA	1	R\$ 27.103,06	59	R\$ 35.243,02
2021	CS TRINDADE	1	R\$ 34.026,88	63	R\$ 37.632,38
2021	CS VARGEM GRANDE	1	R\$ 16.724,68	18	R\$ 10.752,11
2021	CS VARGEM PEQUENA	1	R\$ 16.555,71	13	R\$ 7.765,41
2021	CS VILA APARECIDA	1	R\$ 13.211,65	24	R\$ 14.336,15
2021	TOTAL		R\$ 1.102.091,17	1.845,00	R\$ 1.102.091,17
2021	MÉDIA		R\$ 22.248,62	34,00	R\$ 20.309,54
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 11.686,40	19,23	R\$ 11.486,53
2021	MESES		R\$ 1.854,05	-	R\$ 1.692,46

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Em relação aos valores obtidos de custo por nº de trabalhadores, observa-se que os valores muito diversos dos valores de energia elétrica anual repassados pela SMS. Isso mostra que este critério não representa o custo real, pois não é possível aferir quanto cada funcionário gasta de energia elétrica. É necessário atenção a esse critério, pois não reflete a realidade dos centros de custos em relação aos custos com energia elétrica. Os valores obtidos, quando comparados com o número de trabalhadores é proporcional, porém distancia-se dos valores de rateio e da realidade de cada centro de custo. Essa variação depende do tipo de atendimento em um centro de custo e ademais 10 pessoas podem gastar mais energia do que 23, devido ao tipo de equipamento e tipo de atendimento.

As tabelas 10, 11 e 12 apresentam os custos por funcionamento versus faixa de consumo das UPAS, Policlínicas e Centros de Saúde

Custo por Funcionamento versus Faixa de Consumo

- Critério: Funcionamento versus Faixa de Consumo

Tabela 10 - Resultados das UPAs

ANO	CENTROS DE CUST	Complexidade	Valor Energia elétrica (anual)	Funcionamento X Faixa de Consumo	Custo médio (por faixa de consumo e funcionamento)
2020	UPA CONTINENTE	3	R\$ 17.044,13	6	R\$ 38.881,56
2020	UPA NORTE	3	R\$ 29.874,56	6	R\$ 38.881,56
2020	UPA SUL	3	R\$ 69.725,99	6	R\$ 38.881,56
2020	TOTAL		R\$ 116.644,68	18	R\$ 116.644,68
2020	MÉDIA		R\$ 29.874,56	6	R\$ 38.881,56
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 27.471,61	0,00	R\$ 0,00
2020	MENSAL		R\$ 2.489,55	-	R\$ 3.240,13
2021	UPA CONTINENTE	3	R\$ 66.863,90	6	R\$ 64.607,18
2021	UPA NORTE	3	R\$ 74.619,72	6	R\$ 64.607,18
2021	UPA SUL	3	R\$ 52.337,91	6	R\$ 64.607,18
2021	TOTAL		R\$ 193.821,53	18	R\$ 193.821,53
2021	MÉDIA		R\$ 66.863,90	6	R\$ 64.607,18
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 9.235,41	0,00	R\$ 0,00
2021	MENSAL		R\$ 5.571,99	-	R\$ 5.883,93

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Tabela 11 - Resultados das Policlínicas

ANO	CENTROS DE CUST	Complexidade	Energia elétrica (anual)	Funcionamento X Faixa de Consumo	Custo médio (por faixa de consumo e funcionamento)
2020	POLICLINICA CENTRO	2	R\$ -	2	R\$ 28.373,73
2020	POLICLINICA NORTE	2	R\$ 80.031,44	2	R\$ 28.373,73
2020	POLICLINICA SUL	2	R\$ 5.089,74	2	R\$ 28.373,73
2020	TOTAL		R\$ 85.121,18	6	R\$ 85.121,18
2020	MÉDIA		R\$ 5.089,74	2	R\$ 28.373,73
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 44.809,22	0,00	R\$ 0,00
2020	MENSAL		R\$ 424,14	-	R\$ 2.364,48
2021	POLICLINICA CENTRO	2	R\$ -	2	R\$ 52.121,00
2021	POLICLINICA NORTE	2	R\$ 100.887,00	2	R\$ 52.121,00
2021	POLICLINICA SUL	2	R\$ 55.476,00	2	R\$ 52.121,00
2021	TOTAL		R\$ 156.363,01	6	R\$ 156.363,01
2021	MÉDIA		R\$ 55.476,00	2	R\$ 52.121,00
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 41.255,21	0,00	R\$ 0,00
2021	MENSAL		R\$ 4.623,00	-	R\$ 4.343,42

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Tabela 12 - Resultados dos Centros de Saúde

ANO	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica (anual)	Funcionamento X Faixa de Consumo	Custo por faixa de consumo e funcionamento)
2020	CS ABRAÃO	1	R\$ 18.583,50	1	R\$ 17.744,28
2020	CS AGRONÔMICA	1	R\$ 21.972,87	1	R\$ 17.744,28
2020	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 10.176,16	1	R\$ 17.744,28
2020	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 15.735,27	1	R\$ 17.744,28
2020	CS BALNEÁRIO	1	R\$ 9.271,80	1	R\$ 17.744,28
2020	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 17.431,94	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 13.107,56	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 7.179,47	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CAMPECHE	1	R\$ 52.986,67	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CANASVIEIRAS	1	R\$ 51.523,41	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 6.534,44	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 16.418,35	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CARIANOS	1	R\$ 14.274,56	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CENTRO	1	-	1	R\$ 17.744,28
2020	CS COLONINHA	1	R\$ 21.894,40	1	R\$ 17.744,28
2020	CS COQUEIROS	1	R\$ 21.513,98	1	R\$ 17.744,28
2020	CS CÔRREGO GRANDE	1	R\$ 21.788,33	1	R\$ 17.744,28
2020	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 4.328,16	1	R\$ 17.744,28
2020	CS COSTEIRA DO PIRAJUBÁ	1	R\$ 17.043,48	1	R\$ 17.744,28
2020	CS ESTREITO	1	R\$ 18.598,07	1	R\$ 17.744,28
2020	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 18.180,21	1	R\$ 17.744,28
2020	CS INGLESES	1	R\$ 34.667,93	1	R\$ 17.744,28
2020	CS ITACORUBI	1	R\$ 20.507,31	1	R\$ 17.744,28
2020	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 18.473,82	1	R\$ 17.744,28
2020	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 15.303,78	1	R\$ 17.744,28
2020	CS JURERÊ	1	R\$ 10.399,19	1	R\$ 17.744,28
2020	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 16.532,58	1	R\$ 17.744,28
2020	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 31.766,68	1	R\$ 17.744,28
2020	CS MONTE SERRAT	1	R\$ 14.107,77	1	R\$ 17.744,28
2020	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 12.003,55	1	R\$ 17.744,28
2020	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 21.584,15	1	R\$ 17.744,28
2020	CS PANTANAL	1	R\$ 770,19	1	R\$ 17.744,28
2020	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 12.271,12	1	R\$ 17.744,28
2020	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 17.796,02	1	R\$ 17.744,28
2020	CS PRAINHA	1	R\$ 23.023,49	1	R\$ 17.744,28
2020	CS RATONES	1	R\$ 14.744,91	1	R\$ 17.744,28
2020	CS RIBEIRÃO DA ILHA	1	R\$ 11.842,75	1	R\$ 17.744,28
2020	CS RIO TAVARES	1	R\$ 13.217,25	1	R\$ 17.744,28
2020	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 29.131,47	1	R\$ 17.744,28
2020	CS SACO DOS LIVÕES	1	R\$ 22.581,36	1	R\$ 17.744,28
2020	CS SACO GRANDE	1	R\$ 42.963,98	1	R\$ 17.744,28
2020	CS SANTINHO	1	R\$ 4.769,87	1	R\$ 17.744,28
2020	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 15.148,81	1	R\$ 17.744,28
2020	CS SAPIÉ	1	R\$ 11.635,97	1	R\$ 17.744,28
2020	CS TAPERA	1	R\$ 21.538,57	1	R\$ 17.744,28
2020	CS TRINDADE	1	R\$ 24.678,43	1	R\$ 17.744,28
2020	CS VARGEM GRANDE	1	R\$ 14.226,57	1	R\$ 17.744,28
2020	CS VARGEM PEQUENA	1	R\$ 14.348,35	1	R\$ 17.744,28
2020	CS VILA APARECIDA	1	R\$ 891,08	1	R\$ 17.744,28
2020	TOTAL		R\$ 869.469,58	49	R\$ 869.469,58
2020	MÉDIA		R\$ 16.418,35	1	R\$ 17.744,28
2020	DESVIO PADRÃO		R\$ 10.942,22	0,00	R\$ 0,00
2020	MENSAL		R\$ 1.368,20	-	R\$ 1.478,69

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

ANO	CENTROS DE CUSTOS	Complexidade	Energia elétrica (anual)	Funcionamento X Faixa de Consumo	Custo por faixa de consumo e funcionamento)
2021	CS AGRÔNOMICA	1	R\$ 27.465,54	1	R\$ 22.491,66
2021	CS ALTO RIBEIRÃO	1	R\$ 20.936,87	1	R\$ 22.491,66
2021	CS ARMAÇÃO	1	R\$ 18.569,05	1	R\$ 22.491,66
2021	CS BALNEÁRIO	1	R\$ 19.945,66	1	R\$ 22.491,66
2021	CS BARRA DA LAGOA	1	R\$ 22.939,42	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CACHOEIRA DO BOM JESUS	1	R\$ 16.117,60	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CAIEIRA DA BARRA DO SUL	1	R\$ 14.610,00	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CAMPECHE	1	R\$ 31.440,75	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CANASVIEIRAS	1	R\$ 29.116,49	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CANTO DA LAGOA	1	R\$ 8.824,02	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CAPOEIRAS	1	R\$ 20.468,93	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CARIANOS	1	R\$ 22.996,37	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CENTRO	1	R\$ -	1	R\$ 22.491,66
2021	CS COLONINHA	1	R\$ 34.723,00	1	R\$ 22.491,66
2021	CS COQUEIROS	1	R\$ 28.455,39	1	R\$ 22.491,66
2021	CS CÔRREGO GRANDE	1	R\$ 24.520,95	1	R\$ 22.491,66
2021	CS COSTA DA LAGOA	1	R\$ 5.474,94	1	R\$ 22.491,66
2021	CS COSTEIRA DO PIRAJUBÁ	1	R\$ 22.473,77	1	R\$ 22.491,66
2021	CS ESTREITO	1	R\$ 33.771,97	1	R\$ 22.491,66
2021	CS FAZENDA DO RIO TAVARES	1	R\$ 24.426,17	1	R\$ 22.491,66
2021	CS INGLESES	1	R\$ 48.653,50	1	R\$ 22.491,66
2021	CS ITACORUBI	1	R\$ 25.925,67	1	R\$ 22.491,66
2021	CS JARDIM ATLÂNTICO	1	R\$ 988,41	1	R\$ 22.491,66
2021	CS JOÃO PAULO	1	R\$ 16.495,13	1	R\$ 22.491,66
2021	CS JURERÉ	1	R\$ 13.644,12	1	R\$ 22.491,66
2021	CS LAGOA DA CONCEIÇÃO	1	R\$ 22.966,61	1	R\$ 22.491,66
2021	CS MONTE CRISTO	1	R\$ 49.855,82	1	R\$ 22.491,66
2021	CS MONTE SERRAT	1	R\$ 18.732,99	1	R\$ 22.491,66
2021	CS MORRO DAS PEDRAS	1	R\$ 17.545,64	1	R\$ 22.491,66
2021	CS NOVO CONTINENTE	1	R\$ 26.628,08	1	R\$ 22.491,66
2021	CS PANTANAL	1	R\$ 983,09	1	R\$ 22.491,66
2021	CS PANTANO DO SUL	1	R\$ 15.776,08	1	R\$ 22.491,66
2021	CS PONTA DAS CANAS	1	R\$ 22.348,62	1	R\$ 22.491,66
2021	CS PRAINHA	1	R\$ 28.984,25	1	R\$ 22.491,66
2021	CS RATONES	1	R\$ 14.967,34	1	R\$ 22.491,66
2021	CS RIBEIRÃO DA ILHA	1	R\$ 14.820,11	1	R\$ 22.491,66
2021	CS RIO TAVARES	1	R\$ 23.677,65	1	R\$ 22.491,66
2021	CS RIO VERMELHO	1	R\$ 38.180,69	1	R\$ 22.491,66
2021	CS SACO DOS LIMÕES	1	R\$ 30.663,77	1	R\$ 22.491,66
2021	CS SACO GRANDE	1	R\$ 59.587,20	1	R\$ 22.491,66
2021	CS SANTINHO	1	R\$ 9.419,14	1	R\$ 22.491,66
2021	CS SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	1	R\$ 20.029,27	1	R\$ 22.491,66
2021	CS SAPE	1	R\$ 18.504,72	1	R\$ 22.491,66
2021	CS TAPERA	1	R\$ 27.103,06	1	R\$ 22.491,66
2021	CS TRINDADE	1	R\$ 34.026,88	1	R\$ 22.491,66
2021	CS VARGEM GRANDE	1	R\$ 16.724,68	1	R\$ 22.491,66
2021	CS VARGEM PEQUENA	1	R\$ 16.555,71	1	R\$ 22.491,66
2021	CS VILA APARECIDA	1	R\$ 13.211,65	1	R\$ 22.491,66
2021	TOTAL		R\$ 1.102.091,17	49	R\$ 1.102.091,17
2021	MÉDIA		R\$ 22.248,62	1	R\$ 22.491,66
2021	DESVIO PADRÃO		R\$ 11.686,40	0,00	R\$ 0,00
2021	MENSAL		R\$ 1.854,05	-	R\$ 1.874,30

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Em relação ao critério Funcionamento versus Faixa de Consumo, os valores foram fornecidos pela SMS. Observa-se que não existe uma variação nos valores de custo dos centros de custos, tanto das UPAs, das Policlínicas e dos Centros de Saúde. Trata-se de um critério que não apresenta variação em seus valores dentro de cada centro de custo, dessa forma, este não seria o melhor critério para medir o custo de uma UPA ou de uma Policlínica ou Centro de Saúde.

Diante a análise na literatura atual sobre formas de custeio de água é possível inferir que na atualidade os métodos não atendem a necessidade da SMS. Vale lembrar que devido ao fato de não haver dados numéricos e/ou maiores informações acerca da água, qualquer método ficaria comprometido seu cálculo. A recomendação desta consultoria com base na experiência do Professor de custos, Igor, é a adoção dos mesmos critérios utilizados no custeio da energia elétrica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de consultoria envolveu um aprofundamento na literatura e em modelos de métodos de custo-padrão para energia elétrica e água. Durante a elaboração da consultoria foram encontradas algumas limitações, a principal limitação está relacionada ao processo de elaboração do custo de água. Esta se deve a falta de dados numéricos e informações que possam servir de base para realizar a estruturação do centro de custos de água. Além disso, ao realizar pesquisas na literatura, ainda que limitada, verifica-se inexistência ou pouca disseminação sobre a estruturação de cálculo para custos de água. A ausência dessas informações tornou inviável este cálculo por parte desta consultoria.

Quanto ao processo de elaboração de custo de energia elétrica foram encontradas limitações relativas à ausência de dados de consumo de energia em kw/h, critério de rateio considerado o mais adequado para o cálculo de energia elétrica. Além disso, vale destacar a metodologia utilizada pela SMS que provém de estudo realizado pelo Distrito Federal. Tal metodologia aparentemente é recente, o estudo parece não ter sido até o presente momento reconhecido pela literatura da área, ainda que seja pioneiro. Tal fato não pode ser desprezado, pois observa-se que a classificação adotada não apresenta total fidedignidade.

Sendo assim, como recomendação, para estudos futuros, sugere-se que seja adotado o critério de área (m^2) para cálculo do consumo de energia elétrica, em substituição ao critério de número de trabalhadores e faixa versus consumo conforme metodologia apresentada nesta consultoria.

REFERÊNCIAS

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. (ed.). **Avaliação de Programas. Concepções e Práticas**. São Paulo: Jody L. Fitzpatrick, 2004.

LATORRE, José Alfredo Pareja Gomez de. **Gestão de Custos no Setor Público**. Indaial: Uniasselvi, 2016.

ALONSO, Marcos. **Custos no serviço público**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 50, n. 1, p. p. 127-152, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8726>. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7481/1/8726-Texto%20do%20Artigo30277-1-10-20221124.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023

GOUVEIA, Rosimar. **Desvio Padrão**. Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/desvio-padrao/>. Acesso em: 25 jun. 2023

ZAMPROGNO, Anna Paula Madeiro. **CONSUMO DE ÁGUA EM UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE VITÓRIA-ES**. 2021. 132 f. Dissertação - Curso de Pósgraduação em Engenharia e Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

EQUIPE DO TRABALHO



Caso 2:

Workshop para capacitação de gestores na Gestão de Projetos

Coordenação:

Prof. Dra. Sullivan Desirée Fischer
(Departamento de Administração Pública/ESAG/UDESC)

Estudantes:

Alice Tavares Dornelles, Julia dos Passos Rodrigues e Maria Fernanda
Cunha Cordeiro
(Acadêmicos de Administração Pública ESAG/UDESC)

Gestores:

Daniela Baumgart de Liz Calderon, Melina da Costa Nicolazi, Marcela
Albuquerque.
(Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis)

1 INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta o resultado da consultoria realizada na disciplina de Teoria e prática de Administração de Serviços Públicos, ministrada pela professora Sullivan Desirée Fischer. A consultoria foi realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis (SMS) e atendeu a demanda apresentada pela Diretoria de Gestão Estratégica, para estruturar um workshop de gestão de projetos para auxiliar os gestores da SMS na gestão de projetos e melhorar a capacidade técnica das áreas em gestão de projetos. Dentre as justificativas identificadas junto às gestoras, envolvidas neste processo, a alta carga de atividades, reduz o tempo dos gestores na dedicação às atividades de projetos. Tal aspecto impacta diretamente em seu êxito, provocando alguns transtornos durante sua execução. Adiciona-se a isto, devido a falta de conhecimento específico sobre as ferramentas e técnicas utilizadas para esse tipo de gerenciamento. Vale lembrar que a maior parte dos gestores que atuam na gestão são profissionais da área da saúde e sua qualificação está voltada em primeira instância para a área fim de prestação do serviço, a área da saúde e não para as atividades meio, de gestão, o que exige desses profissionais a assimilação de novos conhecimentos que permitam uma melhor gestão de projetos, organização de demandas e delegação de tarefas.

Segundo o relato das gestoras, há uma certa dificuldade em discernir as funções do gerente de projetos e o papel de sua equipe; assim como o monitoramento das atividades.

Para isso, essa consultoria desenvolveu este workshop fundamentado em bases teóricas com uma contextualização é um passo-a-passo de como elaborar um projeto. Buscou-se para essa elaboração contemplar a relação entre teoria e prática, utilizando os instrumentos já utilizados pela SMS - Diretoria de gestão estratégica, na elaboração, execução, monitoramento e avaliação de projetos.

O resultado desta consultoria envolve além deste relatório, a entrega de 3 (três) apresentações para capacitação dos gestores da SMS, que poderão ser utilizados no desenvolvimento de Workshops pela SMS, uma apostila como material de apoio à capacitação e instrumento de avaliação de satisfação que poderá ser aplicado ao término do Workshop..

1.1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Estruturar um Workshop de Gestão de Projetos para capacitar gestores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Efetuar revisão de literatura;
- Definir tópicos para o workshop, carga horária;
- Elaborar apostila como suporte teórico e prático para a capacitação;
- Preparar apresentações em Power Point;
- Desenvolver avaliação a ser aplicada ao final do workshop.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de projetos tem se tornado cada vez mais relevante no contexto das organizações públicas, uma vez que projetos são frequentemente utilizados como ferramentas para alcançar os objetivos estratégicos da produção de serviços públicos.

O livro *The Handbook of Project-based Management* (2014) aborda uma ampla gama de tópicos relacionados à gestão de projetos, desde o planejamento até a execução. Conseguimos entender mais sobre cada etapa necessária para a construção de um projeto bem sucedido, o que foi abordado nos materiais do Workshop. Os autores apresentam uma abordagem estratégica para a gestão de projetos, destacando a importância de alinhar os projetos aos objetivos estratégicos da organização.

Uma das ferramentas utilizadas para a Gestão de Projetos é o uso de Métodos Ágeis, entre eles o Project Model Canvas, explorado ao longo dos materiais produzidos. No artigo “Business Model Canvas As An Analytical Tool For The Evaluation Of Companies: Case Study For The Audiovisual Industry In Bogota, Colombia” de J.A. Ruiz-Ramirez, D.F. Reyes-Cancino e C.J. Arenas-Castro (2019), os autores discorrem sobre o uso da ferramenta em um estudo de caso de uma Indústria na Colômbia. Eles afirmam que essa metodologia se tornou popular por ajudar as pessoas a terem o senso de estarem trabalhando em algo, trazendo sentido e relevância para as atividades executadas.

A metodologia é pensada para simplificar as atividades ao longo do projeto. Conforme citado:

A ideia principal do Project Model Canvas é simplificar e desburocratizar o plano de gerenciamento do projeto, através de um modelo visual inspirado no Business Model Generation, em que a forma de elaborar um plano de negócio é bastante clara através de estímulos visuais que possibilitam um processamento mental rápido e intuitivo. (SILVA, et al., 2015)

Há uma necessidade em capacitar os gestores da Administração Pública, como os da Secretaria Municipal de Saúde, para que eles prestem um serviço de excelência à sociedade. A autora Maria da Paixão Rodrigues Bezerra Gomes, em sua obra “Estudos bibliográficos sobre gestão para a aprendizagem” (2021), discorre sobre situações que, mesmo sem competências para gerir, gestores públicos em sua maioria assumem atividades deste tipo na sua prática. Assim eles desenvolvem competências necessárias na prática, observando desempenho de outros gestores e buscando aplicar o que é conveniente. Segundo a autora é requerido ao gestor a capacidade de lidar com especificidades da Administração Pública de forma estratégica, política e operacional, otimizando a entrega à sociedade.

Logo, o desenvolvimento dos servidores públicos em habilidades de gerenciamento de projetos públicos é fundamental para a eficiência e eficácia da gestão de projetos na administração pública. A gestão de projetos governamentais é um processo complexo que envolve o planejamento, execução e monitoramento de iniciativas destinadas a atender às necessidades e demandas da sociedade. Uma formação adequada em técnicas de gestão de projetos proporciona aos servidores as competências necessárias para planejar, implementar e supervisionar projetos, garantindo o uso adequado dos recursos públicos disponíveis.

A importância do desenvolvimento de capacidades em gestão de projetos públicos está intimamente relacionada à otimização do uso dos recursos governamentais, estes requerem investimentos significativos em termos de recursos financeiros, tempo e pessoal, sendo essencial alocar os recursos de maneira eficiente para alcançar os resultados desejados. Assim, é necessário incrementar o conhecimento dos gestores, através de um panorama teórico, lhes fornecendo técnicas e novas abordagens para que os projetos a serem entregues sejam otimizados e, dessa forma, os cidadãos recebam os serviços públicos com eficiência e qualidade.

Além disso, essa capacitação contribui para aumentar a transparência e a prestação de contas na administração pública. Para uma gestão efetiva de projetos é necessário estabelecer objetivos claros, definir indicadores para aferir o desempenho e um sistema robusto de monitoramento e avaliação. O desenvolvimento de competências em gestão de projetos por servidores públicos, possibilita melhorar a qualidade e a consistência no planejamento e execução dos projetos, desenvolver um monitoramento contínuo que possibilite acompanhar cada estágio previsto de implementação do projeto e aferir com melhor qualidade os resultados. Essa abordagem fortalece a prestação de contas e aumenta a confiança dos cidadãos na administração pública. Para mais, o aperfeiçoamento da gestão de

projetos públicos promove a inovação e a melhoria contínua na administração pública.

Vale ressaltar que o processo de capacitação e aprendizado de gestores ocorre de forma formal, como o Workshop elaborado, e informal. Conforme ressaltado pela autora:

Nas organizações a aprendizagem de gestores é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal, assim, parece que a aprendizagem do gestor se dá tanto em ambiente formal como informal. Neste sentido mais amplo, para a atividade gerencial como uma atividade social deve ser entendida à luz da vida do gestor, pois ele aprende a ser gestor desde antes de pensar em assumir papel de gestor, isto é, cada gestor compreende as questões de seu trabalho a partir de sua pregressa experiência de vida. (GOMES, 2021).

Assim, é necessário incrementar o conhecimento dos gestores, através de um panorama teórico, lhes fornecendo técnicas e novas abordagens para que os projetos a serem entregues sejam otimizados e, dessa forma, os cidadãos recebam os serviços públicos com eficiência e qualidade.

3.METODOLOGIA

Esta atividade de consultoria é do tipo descritiva e de abordagem qualitativa. O seu desenvolvimento exigiu participação contínua ao longo do processo da professora e gestoras, proporcionando trocas e aprendizagem mútua dos atores envolvidos no processo.

Para se chegar ao conteúdo proposto na apostila, as consultoras buscaram de diferentes formas de apropriação de conhecimento. Primeiramente, todas as integrantes realizaram o curso “Fundamentos de Planejamento e Gerenciamento de Projetos”, oferecido pela Universidade da Virgínia. Esta formação proporcionou um panorama geral sobre fundamentos de projetos, que serviram de apoio para elaborar os conteúdos para o workshop. Ainda em relação ao curso vale expor que este é dividido em módulos, sendo uma parte conceitual e outra ferramental, com métodos ágeis que auxiliam na elaboração e gestão de projetos, identificação de barreiras ao longo do processo, mapa de riscos, entre outros temas. Complementarmente, se fez uso de artigos científicos sobre capacitação de gestores públicos, gestão de projetos e ferramentas de gestão de projeto, como o Project Model Canvas. Com base nesses conteúdos, na formação acadêmica oferecida pelo curso de administração pública da UDESC/ESAG, como as disciplinas de Desenvolvimento de Projetos Públicos e Administração Pública II, foi elaborada a base teórica que constitui a apostila e definido o fluxo de conteúdos para o Workshop

Todo o processo de desenvolvimento da consultoria está apoiado em atividades em classe e reuniões com as gestoras da Secretaria Municipal de Saúde -Daniela e Melina - que apresentavam as reais necessidades da SMS, delimitaram os conteúdos, ratificaram as propostas apresentadas. Isto é, foi uma construção coletiva envolvendo atores representados pela universidade e serviço público a fim de deixar o material para o workshop e a apostila, o mais próximo ao dia a dia dos gestores, público alvo da capacitação, aproximando a realidade de trabalho deles.

A apostila está organizada em três módulos. O primeiro aborda Conceitos Básicos e Iniciação de Projeto, o segundo Estrutura Analítica de Projetos, brainstorming e plano de ação e o terceiro tópicos de Comunicação, riscos e encerramento de projetos. Cada módulo apresenta questões específicas sobre os assuntos, interagindo com a realidade de projetos da Secretaria Municipal de Saúde. Foram incorporados à apostila e ao workshop materiais já utilizados pela SMS.

O workshop elaborado compreende três apresentações de slide, uma para cada módulo da apostila, onde foi compilado o conteúdo de forma mais visual e didática, a fim de facilitar o processo de aprendizado dos participantes.

4.RESULTADOS

Os resultados dessa consultoria consistem em três apresentações para o workshop, uma avaliação de desempenho do Workshop e a apostila didática como material de apoio aos participantes da capacitação. As apresentações em Power Point para o Workshop, foram elaboradas de acordo com os conteúdos dos três módulos que compõem a apostila. O primeiro workshop intitulado “Conceitos básicos e iniciação de um projeto” é composto por: apresentação dos módulos que compõem o programa de capacitação em projetos, conceitos básicos para gestão de projetos, ; fases da Gestão de Projetos; Gestão Ágil de projetos; Métodos Ágeis; Project Model Canvas e a Importância do Project Model Canvas. Abaixo apresentamos prints das telas.



REALIZAÇÃO



Workshop Gestão de Projetos

SOBRE A CAPACITAÇÃO

MÓDULO 1

- PRINCIPAIS CONCEITOS;
- FASES DA GESTÃO DE PROJETOS;
- GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS;
- MÉTODOS ÁGEIS;
- PROJECT MODEL CANVAS (PMC);
- IMPORTÂNCIA DO PMC.

MÓDULO 2

- ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP);
- BRAINSTORMING;
- COMO CRIAR UMA EAP;
- PLANO DE AÇÃO.

MÓDULO 3

- PLANO DE COMUNICAÇÃO;
- PLANO DE GESTÃO DE RISCOS;
- MATRIZ DE RISCOS;
- RESPOSTA AOS RISCOS;
- LIÇÕES APRENDIDAS;
- ENCERRAMENTO.

Workshop Gestão de Projetos



AGENDA MÓDULO 1 O QUE VAMOS DISCUTIR

- >>> Boas Vindas
- >>> Sobre a Capacitação
- >>> Conceitos Principais
- >>> Fases da Gestão de Projetos
- >>> Gestão Ágil de Projetos
- >>> Métodos Ágeis
- >>> Project Model Canvas

Workshop Gestão de Projetos



<https://drive.google.com/file/d/1sqWCisDRoaY8tdpjRzJvHzp8J1EaNWHC/view?usp=sharing>

CONCEITOS PRINCIPAIS VAMOS LÁ!



PROJETO
Um projeto é um conjunto de atividades, destinado a produzir um resultado definido dentro de um prazo estabelecido, usando alocação específica de recursos. Um projeto é um empreendimento temporário, realizado para criar um produto ou serviço único.

TIME DE PROJETO
O time de projeto é um grupo de pessoas que trabalham juntas para realizar um projeto. Costuma ser multidisciplinar, ou seja, é composto por indivíduos de diferentes grupos ou departamentos da organização que têm um objetivo em comum. Sua importância vem do fato de que o time desempenha um papel crucial na condução bem-sucedida de um projeto, unindo conhecimentos especializados, facilitando a comunicação, gerenciando riscos, monitorando o progresso e motivando a equipe. Seus membros são fundamentais para garantir que o projeto seja concluído de maneira eficaz, atingindo os objetivos estabelecidos.

Workshop Gestão de Projetos

CONCEITOS PRINCIPAIS VAMOS LÁ!

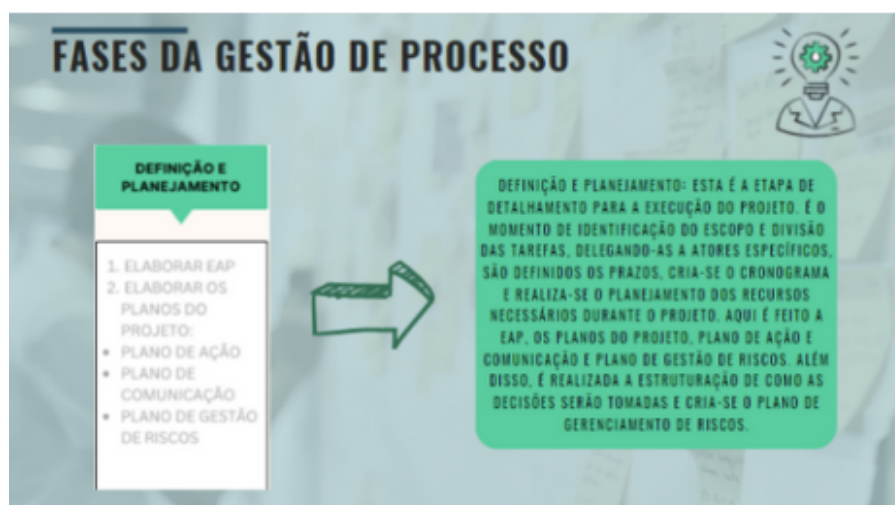
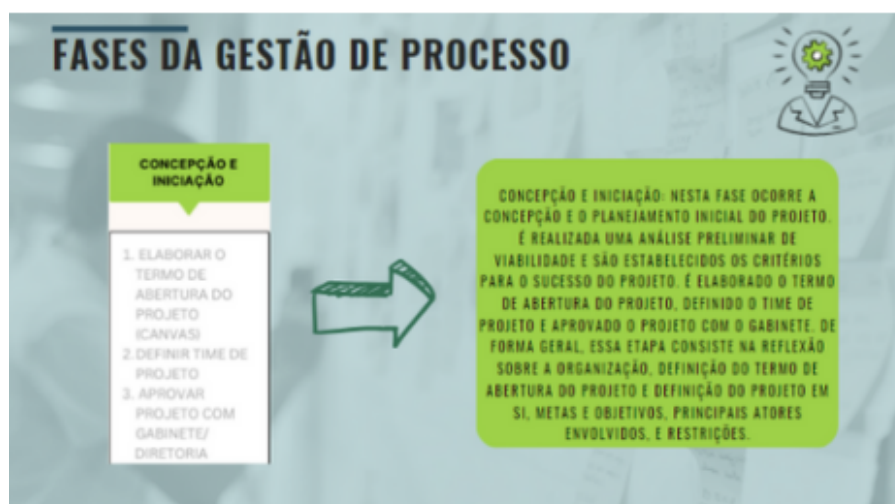


GERENTE DE PROJETO
O gerente de projetos é o profissional que planeja e coordena a execução do projeto, atribui tarefas e acompanha o andamento da equipe, de modo a garantir o sucesso da iniciativa.

STAKEHOLDERS
Os stakeholders são todas as pessoas, empresas ou instituições que têm algum tipo de interesse na gestão e nos resultados de um projeto ou organização, influenciando ou sendo influenciadas, direta ou indiretamente, por ela.

BRAINSTORMING
O brainstorming é uma técnica de geração de ideias que visa estimular a criatividade e a colaboração em um grupo. É um processo estruturado no qual os membros do grupo compartilham livremente suas ideias, sugestões e soluções para um problema ou desafio específico.

Workshop Gestão de Projetos



FASES DA GESTÃO DE PROCESSO



EXECUÇÃO

1. REALIZAR REUNIÃO DE INÍCIO DO PROJETO (KICK OFF) COM TIME
2. EXECUTAR O PLANO DE AÇÃO



EXECUÇÃO: NESTE MOMENTO AS ATIVIDADES PLANEJADAS SÃO COLOCADAS EM PRÁTICA. AQUI É ONDE OS RECURSOS SÃO ALOCADOS, AS EQUIPES SÃO MOBILIZADAS E O TRABALHO É EXECUTADO CONFORME PLANEJADO ANTERIORMENTE. REALIZA-SE A REUNIÃO DE INÍCIO DO PROJETO COM O TIME E INICIA-SE A EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.

FASES DA GESTÃO DE PROCESSO



CONTROLE E MONITORAMENTO

1. GERIR ALTERAÇÕES DE ESCOPO
2. GERIR PLANO DE AÇÃO, COMUNICAÇÃO E RISCOS
3. GERIR LIÇÕES APRENDIDAS
4. COMUNICAR STATUS DO PROJETO



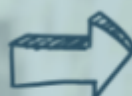
CONTROLE E MONITORAMENTO: ESTA É A ETAPA DE MONITORAMENTO DO PROGRESSO QUE ESTÁ SENDO FEITO, COMUNICAÇÃO AOS STAKEHOLDERS SOBRE O ANDAMENTO DO PROJETO (FEEDBACK) E CORREÇÃO E CONTROLE DOS PROBLEMAS, CONFORME VÃO SURTINDO. ESSA ETAPA PODE SER RESUMIDA EM AÇÃO, MONITORAMENTO, COMUNICAÇÃO E CONTROLE DO PROJETO E SEUS RESULTADOS. AQUI OCORRE O GERENCIAMENTO DAS ALTERAÇÕES DE ESCOPO E DO PLANO DE AÇÃO E COMUNICAÇÃO E RISCOS. GERENCIAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS E COMUNICAÇÃO DO STATUS DO PROJETO.

FASES DA GESTÃO DE PROCESSO

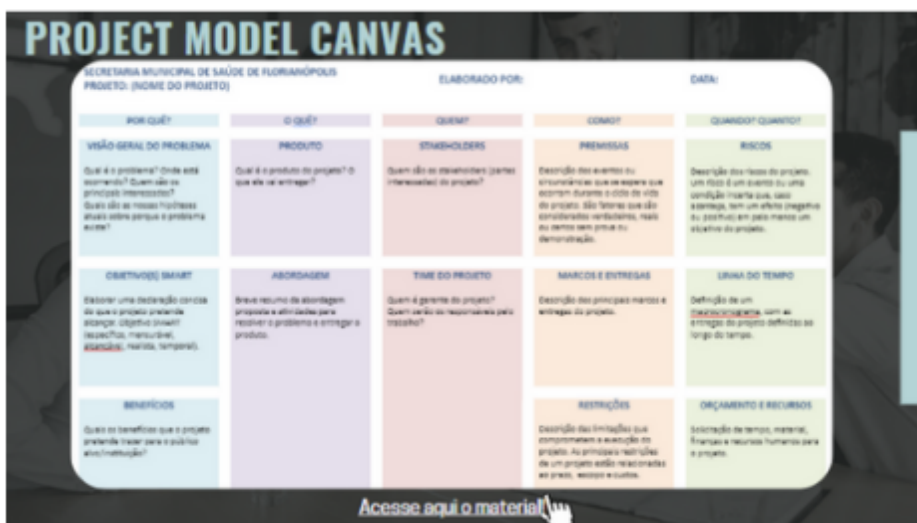


ENCERRAMENTO

1. FORMALIZAR ENCERRAMENTO:
 - LIÇÕES APRENDIDAS
 - RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO



ENCERRAMENTO: DIZ RESPEITO AO MOMENTO DE ENTREGA E FINALIZAÇÃO DO PROJETO. SÃO REALIZADAS ATIVIDADES DE ENCERRAMENTO, COMO A DOCUMENTAÇÃO DOS RESULTADOS E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PROJETO. TAMBÉM SÃO ELABORADOS RELATÓRIOS FINAIS, REALIZADAS REUNIÕES DE FEEDBACK E CONDUZIDOS PROCESSOS DE APRENDIZADO PARA IDENTIFICAR LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORAR PRÁTICAS FUTURAS. ETAPA COM PROPÓSITO DE ENCERRAMENTO COM O STAKEHOLDER FINAL E CONDUÇÃO DE UM TERMO DE ENCERRAMENTO FORMAL, ONDE SERÁ DOCUMENTADO TUDO QUE DEU CERTO E LISTADO TUDO QUE DEU ERRADO.





O segundo módulo do Workshop é o "EAP, brainstorming e Plano de Ação" e inclui: Estrutura analítica do projeto (EAP); brainstorming; como criar uma EAP e plano de ação. Abaixo apresenta-se os prints das telas:

WORKSHOP GESTÃO DE PROJETOS

MÓD. 2: EAP, BRAINSTORMING E PLANO DE AÇÃO

Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

REALIZAÇÃO



Workshop Gestão de Projetos

SOBRE A CAPACITAÇÃO

MÓDULO 1

- PRINCIPAIS CONCEITOS;
- ASES DA GESTÃO DE PROJETOS;
- GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS;
- MÉTODOS ÁGEIS;
- PROJECT MODEL CANVAS (PMC);
- IMPORTÂNCIA DO PMC.

MÓDULO 2

- ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP);
- BRAINSTORMING;
- COMO CRIAR UMA EAP;
- PLANO DE AÇÃO.

MÓDULO 3

- PLANO DE COMUNICAÇÃO;
- PLANO DE GESTÃO DE RISCOS;
- MATRIZ DE RISCOS;
- RESPOSTA AOS RISCOS;
- LIÇÕES APRENDIDAS;
- ENCERRAMENTO.

Workshop Gestão de Projetos



AGENDA MÓDULO 2

O QUE VAMOS DISCUTIR

- >>> Estrutura Analítica de Projeto
- >>> Ferramenta Brainstorming
- >>> Como criar uma EAP
- >>> Plano de ação

Workshop Gestão de Projetos

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO



[Acesse aqui o material](#)

Workshop Gestão de Projetos

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO



Divisão de tarefas e Comunicação



Decomposição do Projeto em atividades de menor porte



Hierarquização



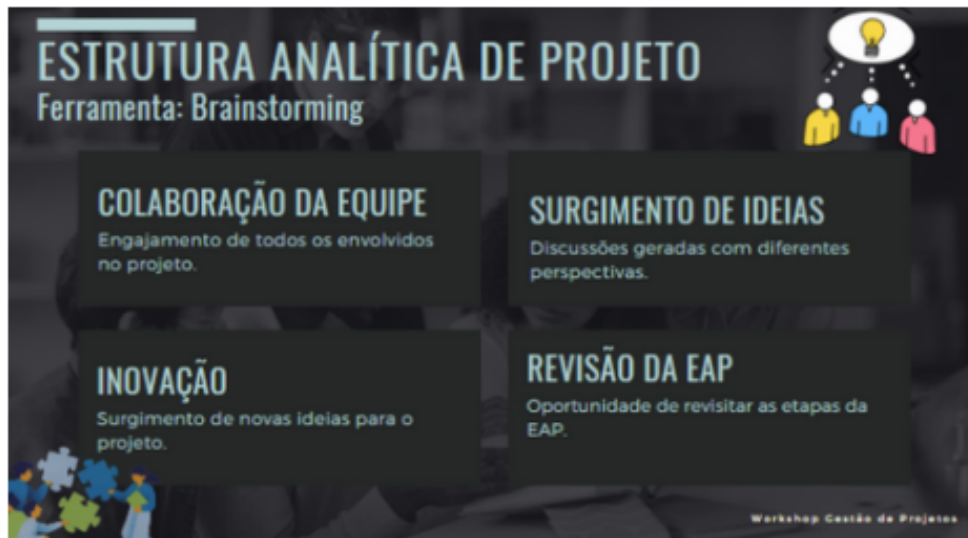
Organização e Controle

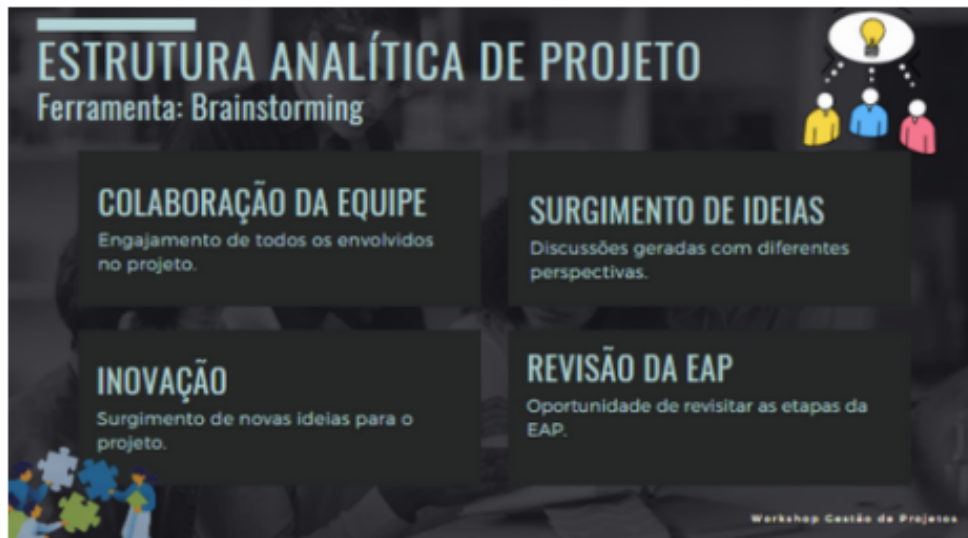


Estimativa de Recursos



Visualização do Projeto







O terceiro módulo, é o de "Comunicação, Riscos e Encerramento", onde é tratado das temáticas de Plano de comunicação; plano de gestão de riscos; matriz de riscos; resposta aos riscos; lições aprendidas e encerramento de projeto. A seguir apresenta-se os prints das telas do workshop:



PRIORIDADE

Prioridade

NESSA FRAÇÃO DEVERÁ SER ESPECIFICADO QUAL É O GRAU DE PODER E INTERESSE DO STAKEHOLDER SOBRE O TEMA DO PROJETO CLASSIFICANDO EM PRIORIDADE:

ALTA MÉDIA BAIXA

Workshop Gestão de Projetos

DESCRIÇÃO DA COMUNICAÇÃO E OBJETIVO

Descrição da comunicação e Objetivo

Nessa seção deverá ser exposto o que será comunicado ao stakeholder e com qual objetivo, que pode ser mantê-los satisfeitos, mantê-los envolvidos no projeto ou apenas informados.

Workshop Gestão de Projetos

FREQUÊNCIA

Frequência

March 2003

Etapa em que se informa com que frequência você vai se comunicar com os stakeholders.

Workshop Gestão de Projetos

RESPONSÁVEL

Responsável



Etapa em que se aponta quem vai realizar a comunicação com os stakeholders.

CANAL DE COMUNICAÇÃO



Porção em que se define como você vai se comunicar, qual ferramenta será utilizada e de que forma (virtualmente ou presencialmente, reunião formal ou informal, reunião individual ou em grupo, documentos compartilhados ou documento formal).

Canal de comunicação

Workshop Gestão de Projetos

NOTAS

Notas



Seção aberta para observações importantes

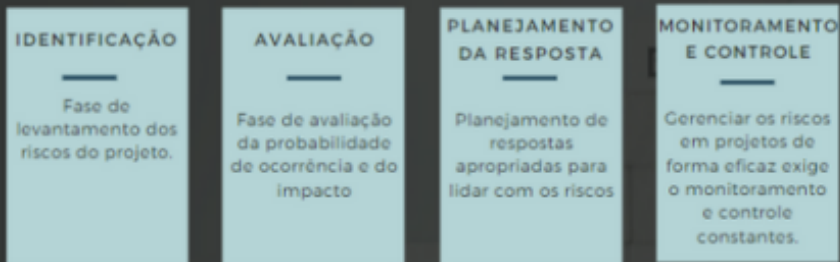
O QUE SÃO RISCOS EM UM PROJETO?



Workshop Gestão de Projetos

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Etapas:



Workshop Gestão de Projetos

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

[illegible]

ACESSE AQUI O MATERIAL!

LISTAR OS RISCOS

Riscos

Para o preenchimento dessa coluna é válido ter em mente que risco é um evento ou uma condição incerta, que gera um impacto positivo ou negativo

LISTAR OS RISCOS

FERRAMENTA DE LEVANTAMENTO - DIAGRAMA DE ISHIKAWA

- Conhecido também como diagrama de espinha de peixe;
- Objetivo de identificar as principais categorias de riscos que afetam a eficiência do projeto;
- Composição básica do diagrama: linha horizontal apontando para o risco e espinhas adjacentes representando **categorias** como possíveis causas do risco.



CATEGORIAS DO DIAGRAMA

6M'S

Categoria	Descrição da categoria
Métodos	Procedimento, planejamento e controle de atividades.
Meio ambiente	Contexto em que os colaboradores estão inseridos, clima organizacional.
Medida	Medir, controlar e monitorar processos (indicadores).
Material	Características, quantidades e fornecedores.
Mão de obra	Execução, qualificação, comportamento e saúde do colaborador.
Máquinas	Falhas em equipamentos ou softwares, falta de supervisionamento e manutenção.

O DIAGRAMA



PROBABILIDADE

Probabilidade

Alta

Média

Baixa

ALTA

Existe uma forte indicação de que o risco se manifestará durante a execução do projeto.

MÉDIA

A possibilidade de ocorrência do risco está em um nível intermediário entre alto e baixo, sem apresentar uma tendência clara para nenhum dos extremos.

BAIXA

Há poucas evidências ou uma baixa probabilidade de o risco se materializar durante a realização do projeto.

Workshop Gestão de Projetos

IMPACTO

Impacto

Insignificante/Leve

Moderado

Grave

GRAVE

As consequências do risco são significativas, podendo causar impacto substancial no projeto, como atrasos, custos elevados, baixa qualidade ou paralisação completa. É necessário agir imediatamente e implementar estratégias eficazes de mitigação para evitar danos irreversíveis.

MODERADO

As consequências do risco são importantes, mas controláveis. Podem exigir esforços adicionais para mitigação, porém não causam danos irreversíveis ao projeto.

INSIGNIFICANTE / LEVE

As consequências do risco são insignificantes ou leves, tendo um impacto pouco relevante no projeto. Podem ser prontamente gerenciadas e não afetam notavelmente os objetivos, prazos ou recursos do projeto.

Workshop Gestão de Projetos

RESPONSÁVEL

Responsável

Quem vai monitorar o risco e ser responsável pelas ações de resposta ao risco?

RESPOSTA AO RISCO

A CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS AO RISCO AJUDA A IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS APROPRIADAS PARA LIDAR COM OS RISCOS DO PROJETO. CADA ABORDAGEM É ESCOLHIDA CONSIDERANDO A AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE, VIABILIDADE E IMPACTO GLOBAL NO PROJETO.

Resposta ao Risco

Mitigar/Reduzir

Evitar

Transferir

Aceitar

Workshop Gestão de Projetos

RESPOSTA AO RISCO

MITIGAR / REDUZIR

São tomadas medidas proativas para reduzir o risco e seus impactos: prevenção, contingência e melhores práticas

EVITAR

Busca-se eliminar o risco através de ajustes no projeto, recursos e planejamento para evitar sua ocorrência. O objetivo é evitar a exposição ao risco e eliminá-lo do projeto.

TRANSFERIR

Consiste em transferir responsabilidade e custos para terceiros através de contratos, seguros ou parcerias, reduzindo o impacto direto no projeto.

ACEITAR

Consiste em não mitigar ativamente, mas estar preparado para lidar com suas consequências. Monitorização e plano de contingência são implementados.

Workshop Gestão de Projetos

AÇÕES

Ações

Listar as ações que serão tomadas. Existem duas classificações de ações: as preventivas e as corretivas.

AÇÕES PREVENTIVAS

São implementadas **antecipadamente** para evitar os riscos.

AÇÕES CORRETIVAS

São aplicadas **após** a ocorrência dos riscos para remediar a situação.

NOTAS

Notas

O preenchimento desta coluna é opcional, você pode anotar as observações importantes relacionadas ao risco e ao gerenciamento.

**PRONTO! AGORA
VOCÊ SABE COMO
GERIR O RISCO A
PARTIR DA
FERRAMENTA
APRESENTADA.**



MATRIZ DE RISCOS

Probabilidade	Alta			
	Média			
	Baixa			
		Insignificante	Médio	Crítico
		Impacto		

- FORMA PRÁTICA DE ANALISAR O IMPACTO, PROBABILIDADE E PRIORIDADE DOS RISCOS;
- PERMITE VISUALIZAR DE MANEIRA SIMPLIFICADA OS RISCOS MAIS OU MENOS SIGNIFICATIVOS;
- POR MEIO DAS DIMENSÕES, PROBABILIDADE E IMPACTO, É POSSÍVEL CALCULAR E OBSERVAR A CATEGORIZAÇÃO DO RISCO;
- O RESULTADO DA CLASSIFICAÇÃO DO RISCO DETERMINA EM QUAL CÉLULA DA MATRIZ O RISCO SE ENQUADRA.

Workshop Gestão de Projetos

PROBABILIDADE

REFERE-SE À MEDIDA DA POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA DE UM RISCO E DEVE SER AVALIADA EM DIFERENTES NÍVEIS, TAIS COMO: MUITO BAIXO, BAIXO, MODERADO, ALTO E MUITO ALTO.

Probabilidade		Descrição dos critérios de probabilidade
Númerica	Descritiva	
1% a 10%	Muito baixa	Não há perspectivas de que aconteça
11% a 30%	Baixa	Existe a possibilidade de acontecer uma vez dentro de um ano
31% a 50%	Moderada	Existe a possibilidade de acontecer mais de uma vez dentro de um ano
51% a 70%	Alta	Existe a possibilidade de acontecer mensalmente
71% a 90%	Muito alta	Existe a possibilidade de acontecer semanalmente

Workshop Gestão de Projetos

REFERE-SE ÀS
CONSEQUÊNCIAS
RESULTANTES DA
OCORRÊNCIA DE UM RISCO,
OU SEJA, OS DANOS OU
PREJUÍZOS QUE PODEM SER
CAUSADOS, PODENDO SER
NEGATIVO OU POSITIVO.

Impacto	Descrição dos critérios de impacto
Muito baixo	Os riscos têm impacto de baixa magnitude.
Baixo	Os riscos apresentam efeitos reversíveis em curto e médio prazo, com custos de recuperação de baixa magnitude.
Moderado	Os riscos têm impacto reversível em curto e médio prazo, com custos reduzidos.
Alto	Os riscos apresentam efeitos reversíveis em curto e médio prazo, porém com custos elevados.
Muito alto	Os riscos têm consequências irreversíveis ou com custos impraticáveis.

Workshop Gestão de Projetos

VERMELHO: RISCO DE CLASSIFICAÇÃO ELEVADA, O QUAL DEVE RECEBER UMA MAIOR ATENÇÃO

Probabilidade	90%	Média	Média	Alta	Alta	Alta
	70%	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	50%	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
	30%	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
	10%	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
		Impacto				

É possível definir a quantidade desejada de níveis tanto para o impacto quanto para a probabilidade.

AMARELO: RISCO DE CLASSIFICAÇÃO MODERADA, QUE REQUER MENOR ATENÇÃO QUE OS RISCOS ELEVADOS.

VERDE: RISCO DE CLASSIFICAÇÃO BAIXA, O QUAL PODE SER TRATADO COM MENOS PRIORIDADE.

Workshop Cessão de Projetos

[illegible]

[Acesso aqui o material!](#)

Workshop Gestão de Projetos

LIÇÕES APRENDIDAS
Fase do Projeto

FASE DO PROJETO
Iniciação
Planejamento
Execução
Monitoramento
Encerramento

ESCOLHA DE QUAL ETAPA IREMOS ANALISAR E DESCREVER O PROCESSO POSTERIORMENTE.

Workshop Gestão de Projetos

LIÇÕES APRENDIDAS
Problema

PROBLEMA

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA ENCONTRADO NA FASE ANTERIOR. DESCREVE-SE AS BARREIRAS ENCONTRADAS AO LONGO DA ETAPA CORRESPONDENTE.

Workshop Gestão de Projetos

LIÇÕES APRENDIDAS
Impacto

IMPACTO

DESCREVER QUAL O IMPACTO QUE O PROBLEMA ANTERIORMENTE MENCIONADO GEROU AO LONGO DA ELABORAÇÃO DO PROJETO.

Workshop Gestão de Projetos

LIÇÕES APRENDIDAS Lição Aprendida

LIÇÃO APRENDIDA

NESSA COLUNA SERÁ ELABORADA A DESCRIÇÃO DAS LIÇÕES QUE FORAM ABSORVIDAS FRENTE AO PROBLEMA ENCONTRADO.

Workshop Gestão de Projetos

LIÇÕES APRENDIDAS Recomendações para os próximos projetos

RECOMENDAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS

FRENTE AO TODO, NESSA COLUNA SERÁ PROPOSTO SUGESTÕES PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS, QUE PODEM SE DEPARAR COM PROBLEMAS SIMILARES AO ENCONTRADO NO PRESENTE FRENTE AO TODO. NESSA COLUNA SERÁ PROPOSTO SUGESTÕES PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS, QUE PODEM SE DEPARAR COM PROBLEMAS SIMILARES AO ENCONTRADO NO PRESENTE.

Workshop Gestão de Projetos

ENCERRAMENTO



SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS

RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

PROJETO: [NOME DO PROJETO]

Elaborado por:	
Data:	
1. Dados do Projeto e informações de Contato	
Nome do Projeto	
Diretoria/Área	
Líder do Projeto	
Contatos (e-mail e telefone)	

[Acesse aqui o material](#)

Workshop Gestão de Projetos

ENCERRAMENTO



NESSA ETAPA SERÁ REALIZADO O RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO REALIZADO. AQUI VOCÊ DESCREVE COM DETALHES TUDO QUE OCORREU AO LONGO DO CICLO DE VIDA DO PROJETO REALIZADO. É NECESSÁRIO A DESCRIÇÃO COM DETALHES. SELECIONANDO TUDO O QUE É PERCEBIDO COMO RELEVANTE AO LONGO DO PROCESSO, VISANDO A OTIMIZAÇÃO DAS ELABORAÇÕES FUTURAS. VOCÊ DEVE SE ATENTAR AOS SEGUINTE TÓPICOS:

- Dados do Projeto e Informações de Contato**
- Informações Específicas do Projeto**
- Motivo do Encerramento**

Workshop Gestão de Projetos

ENCERRAMENTO



NESSA ETAPA SERÁ REALIZADO O RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO REALIZADO. AQUI VOCÊ DESCREVE COM DETALHES TUDO QUE OCORREU AO LONGO DO CICLO DE VIDA DO PROJETO REALIZADO. É NECESSÁRIO A DESCRIÇÃO COM DETALHES. SELECIONANDO TUDO O QUE É PERCEBIDO COMO RELEVANTE AO LONGO DO PROCESSO, VISANDO A OTIMIZAÇÃO DAS ELABORAÇÕES FUTURAS. VOCÊ DEVE SE ATENTAR AOS SEGUINTE TÓPICOS:

- Avaliação de alcance dos objetivos do projeto**
- Produtos Entregues**
- Pendências**

Workshop Gestão de Projetos



HORA DE EXERCITAR!

Vamos colocar em prática? Monte seu próprio quadro de lições aprendidas e realize uma reflexão do que foi enfrentado ao longo da elaboração do projeto e pense em como é possível prevenir situações similares futuramente.

O outro produto da consultoria, a avaliação de feedback para o Workshop, composta por seis questões, quatro são perguntas fechadas parametrizadas por escala de 10 pontos , de 0-10, uma pergunta objetiva com opção de resposta “sim” ou “não” e uma pergunta aberta, para que os participantes possam expressar com maior qualidade suas opiniões com o objetivo de aprimorar o curso. Abaixo os prints:

Feedback Workshop Gestão de Projetos

Prezado gestor,

Agradecemos a sua participação no **Workshop Gestão de Projetos** e esperamos que você tenha encontrado valor e conhecimento neste evento.

Para que possamos aprimorar nossos encontros, pedimos que você nos forneça um feedback sincero e construtivo sobre essa experiência.



* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail *

Seu e-mail

Identifique-se *

Sua resposta

De 0 a 10, quanto essa atividade contribuiu para aprimorar seu conhecimento e aprendizado sobre os temas relacionados à Gestão de Projetos? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Extremamente

De 0 a 10, quanto você acredita ser possível aplicar o que aprendeu sobre Gestão de Projetos no seu dia a dia?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada possível	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Extremamente possível

De 0 a 10, como você avalia o grau de conhecimento dos instrutores referente aos conteúdos apresentados no Workshop Gestão de Projetos?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ruim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

De 0 a 10, como você avalia a didática dos instrutores referente aos conteúdos apresentados no Workshop Gestão de Projetos?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ruim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

De 0 a 10, como você avalia o conteúdo da apostila disponibilizada no Workshop Gestão de Projetos?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ruim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

Você recomendaria esta atividade para outros gestores? *

☐ Sim

☐ Não

Você tem alguma sugestão de como podemos melhorar esta atividade?

Sua resposta

Enviar

Limpar formulário

E o terceiro produto, a apostila para auxiliar na capacitação e compreensão mais aprofundada dos conteúdos trabalhados no Workshop, consiste em um material detalhado, composto por conceitos e exercícios para a prática. A apostila possui 50 páginas e encontra-se como Apêndice a este relatório.

5.CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta consultoria esteve apoiado numa construção coletiva, para isso, foram realizadas reuniões quinzenais com as gestoras da Diretoria de Gestão Estratégica da SMS, Daniela e Melina, que preocupadas com a dificuldade no planejamento e gestão de projetos pelos setores na SMS, apresentaram esta demanda para a Udesc/Esag, na disciplina de Teoria e prática de administração de serviços públicos. principal objetivo foi elaborar um Workshop sobre gestão de projetos para capacitar os gestores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, fornecendo novas abordagens, perspectivas e ferramentas a serem utilizadas nos projetos e planejamentos que fazem parte do seu dia-a-dia. O resultado foi uma apostila com três módulos de conteúdo sobre gestão de projetos, que poderá servir de apoio aos participantes da capacitação, três apresentações em slide, uma para cada módulo do o Workshop e um instrumento de avaliação para a capacitação.

Acredita-se que os produtos desta consultoria possam colaborar com o aprimoramento da gestão pública, por meio desta capacitação aos gestores da SMS no gerenciamento de projetos.

Recomenda-se para futuros trabalhos qualificar os exemplos práticos com projetos reais da Secretaria Municipal de Saúde, o que deve enriquecer ainda mais o processo de aprendizado e promover o interesse dos participantes por conectá-los à sua realidade

REFERÊNCIAS

ESTUDOS BIBLIOGRÁFICOS SOBRE GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM. MATO GROSSO DO SUL: Editora Inovar, 2021. ISBN 978-65-80476-73-2.

DAGNINO, R. **A Capacitação De Gestores Públicos: Uma Aproximação Ao Problema Sob A Ótica Da Administração Política.** v. 6, n. 1, p. 97, 1 jan. 2013. CASTRO, E. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** v. 36, n. 1, p. 73–88, 1 jan. 2002.

RAMIREZ, J.A. Ruiz; CANCINOL, D.F. Reyes; CASTROL, C.J. Arenas. **Business Model Canvas As An Analytical Tool For The Evaluation Of Companies: Case Study For The Audiovisual Industry In Bogota, Colombia.** South African Journal of Industrial Engineering December 2019 Vol 30(4), pp 118-130

SILVA, Simone Vasconcelos; DA SILVA, Leonardo Barroso; SALES, Matheus Soares; FERNANDES, Filipe Arantes; SALES, Pedro Pereira Rangel. **Uma Ferramenta Para Auxiliar A Utilização Do Project Model Canvas.** XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2015.

J RODNEY TURNER. **The Handbook of project-based management : leading strategic change in organizations.** New York: Mcgraw-Hill Education, 2014.

APOSTILA

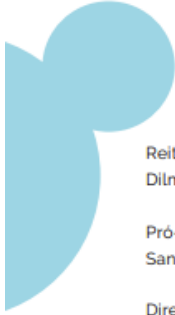
Workshop de Gestão de Projetos



**PREFEITURA DE
FLORIANÓPOLIS**



APÊNDICE A



Reitor
Dilmar Baretta

Pró-Reitora de Ensino
Sandra Makowiecky

Diretor Geral da ESAG
Prof Marcus Tomasi

Diretora de Ensino da ESAG
Prof Julibio David Ardigo

Chefe do Departamento de Administração Pública
Profa. Janice Mileni Bogo



Equipe Udesc/Esag

Profa. Sullivan Desirée Fischer
Coordenadora do Laboratório de Aprendizagem em Serviços Públicos – LASP
Coordenadora da Ação

Estudantes:
Alice Tavares Dornelles
Julia dos Passos Rodrigues
Maria Fernanda Cunha Cordeiro

Equipe técnica da Secretaria Municipal de Saúde

Daniela Baumgart de Liz Calderon
Diretoria de Gestão Estratégica

Melina da Costa Nicolazi
Servidora

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG
Florianópolis, 2023



APÊNDICE A

SUMÁRIO

INFORMAÇÕES INICIAIS.....	3
MÓDULO 1: CONCEITOS BASE E INICIAÇÃO DO PROJETO.....	4
Principais Conceitos.....	4
Fases da Gestão de Projetos.....	6
Gestão Ágil de Projetos.....	8
Métodos Ágeis.....	9
Project Model Canvas (PMC).....	10
Importância do PMC.....	15
MÓDULO 2: EAP, BRAINSTORMING E PLANO DE AÇÃO.....	18
Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	18
Brainstorming.....	21
Como Criar uma EAP.....	22
Plano de Ação.....	24
MÓDULO 3: COMUNICAÇÃO, RISCOS E ENCERRAMENTO.....	28
Plano de Comunicação.....	28
Plano de Gestão de Riscos.....	32
Matriz de Riscos.....	42
Resposta aos Riscos.....	44
Lições Aprendidas.....	47
Encerramento.....	50

APÊNDICE A



INFORMAÇÕES INICIAIS

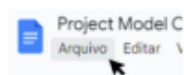
Antes de começar vamos nos atentar a alguns pontos..

Dica: Se você estiver utilizando esta apostila pelo computador ou dispositivo móvel, é possível clicar nos links que possuem essa seta: ➡ Dessa forma, links irão direcionar você para o arquivo em questão.

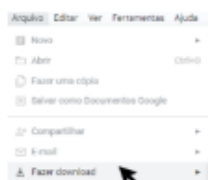
⚠ Mas lembre-se, para utilizá-los você deve fazer o download.

APÊNDICE A

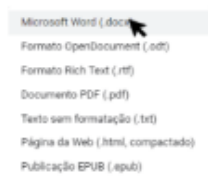
Para fazer o download dos arquivos basta seguir alguns passos:



1. Clicar no botão "Arquivo".



2. Escolher a opção "Fazer download"



3. Escolher o formato de arquivo desejado.

Dica: Atente-se ao formato do arquivo na hora de realizar o download, para não haver erros no arquivo!

MÓDULO 1: CONCEITOS BASE E INICIAÇÃO DO PROJETO



APÊNDICE A

PRINCIPAIS CONCEITOS:

Vamos iniciar se familiarizando com alguns conceitos que irão seguir conosco ao longo de todo o WorkShop!

O que é um projeto?

- Todos os projetos têm um objetivo específico e único de produto ou serviço que eles vão desenvolver.
- Eles são temporários.
- Eles têm um início e um final delimitados (datados).
- Eles têm uma organização temporária, ou seja, um grupo temporário de indivíduos que estão envolvidos nessa atividade associada a aquele projeto específico.
- Eles exigem coordenação multidisciplinar, ou seja, indivíduos com conhecimentos diferentes e de locais distintos, unidos para o desenvolvimento do projeto específico.
- Eles também são limitados por tempo, custo e recursos.
- Definições formais:
 1. Um projeto é um conjunto de atividades, destinado a produzir um resultado definido dentro de um prazo estabelecido, usando alocação específica de recursos.
 2. Um projeto é um empreendimento temporário, realizado para criar um produto ou serviço único.

O que é um time de projeto?

- O time de projeto é um grupo de pessoas que trabalham juntas para realizar um projeto. Costuma ser multidisciplinar, ou seja, é composto por indivíduos de diferentes grupos ou departamentos da organização que têm um objetivo em comum.
- Sua importância vem do fato de que o time desempenha um papel crucial na condução bem-sucedida de um projeto, unindo conhecimentos especializados, facilitando a comunicação, gerenciando riscos, monitorando o progresso e motivando a equipe. Seus membros são fundamentais para garantir que o projeto seja concluído de maneira eficaz, atingindo os objetivos estabelecidos.

APÊNDICE A

O que é um gerente de projeto?

- O gerente de projetos é o profissional que planeja e coordena a execução do projeto, atribui tarefas e acompanha o andamento da equipe, de modo a garantir o sucesso da iniciativa.

O que são os stakeholders?

- Stakeholders são todas as pessoas, empresas ou instituições que têm algum tipo de interesse na gestão e nos resultados de um projeto ou organização, influenciando ou sendo influenciadas, direta ou indiretamente, por ela.

O que é o brainstorming?

- O brainstorming é uma técnica de geração de ideias que visa estimular a criatividade e a colaboração em um grupo. É um processo estruturado no qual os membros do grupo compartilham livremente suas ideias, sugestões e soluções para um problema ou desafio específico.

FASES DA GESTÃO DE PROJETOS:



O que é um gerente de projeto?

- O gerente de projetos é o profissional que planeja e coordena a execução do projeto, atribui tarefas e acompanha o andamento da equipe, de modo a garantir o sucesso da iniciativa.

O que são os stakeholders?

- Stakeholders são todas as pessoas, empresas ou instituições que têm algum tipo de interesse na gestão e nos resultados de um projeto ou organização, influenciando ou sendo influenciadas, direta ou indiretamente, por ela.

O que é o brainstorming?

- O brainstorming é uma técnica de geração de ideias que visa estimular a criatividade e a colaboração em um grupo. É um processo estruturado no qual os membros do grupo compartilham livremente suas ideias, sugestões e soluções para um problema ou desafio específico.

FASES DA GESTÃO DE PROJETOS:

[Acesse aqui o material](#)



Você conhece quais são as fases da Gestão de Projetos? Nesse tópico vamos entender um pouco melhor cada etapa desse processo.

A gestão de um projeto geralmente é dividida em fases que representam etapas distintas do ciclo de vida do projeto. O ciclo de vida de um projeto tem 4 etapas, como cada projeto é diferente, cada etapa pode ser maior ou menor (levar mais ou menos tempo), dependendo das necessidades de cada um. É importante ter em mente que não há problema nenhum em voltar em alguma etapa passada e corrigir algo que necessita de otimização e ajustes para funcionar.

Concepção e Iniciação: Nesta fase ocorre a concepção e o planejamento inicial do projeto. É realizada uma análise preliminar de viabilidade e são estabelecidos os critérios para o sucesso do projeto. É elaborado o Termo de Abertura do Projeto, definido o time de projeto e aprovado o projeto com o gabinete. De forma geral, essa etapa consiste na reflexão sobre a organização, definição do Termo de Abertura do Projeto e definição do projeto em si, metas e objetivos, principais atores envolvidos, e restrições.

APÊNDICE A



2. Definição e Planejamento: Esta é a etapa de detalhamento para a execução do projeto. É o momento de identificação do escopo e divisão das tarefas, delegando-as a atores específicos, são definidos os prazos, cria-se o cronograma e realiza-se o planejamento dos recursos necessários durante o projeto. Aqui é feito a EAP, os planos do projeto, plano de ação e comunicação e plano de gestão de riscos. Além disso, é realizada a estruturação de como as decisões serão tomadas e cria-se o plano de gerenciamento de riscos.

3. Execução: Neste momento as atividades planejadas são colocadas em prática. Aqui é onde os recursos são alocados, as equipes são mobilizadas e o trabalho é executado conforme planejado anteriormente. Realiza-se a reunião de início do projeto com o time e inicia-se a execução do plano de ação.

4. Controle e Monitoramento: Esta é a etapa de monitoramento do progresso que está sendo feito, comunicação aos stakeholders sobre o andamento do projeto (feedback) e correção e controle dos problemas, conforme vão surgindo. Essa etapa pode ser resumida em ação, monitoramento, comunicação e controle do projeto e seus resultados. Aqui ocorre o gerenciamento das alterações de escopo e do plano de ação e comunicação e riscos. Gerenciamento das lições aprendidas e comunicação do status do projeto.

5. Encerramento: Diz respeito ao momento de entrega e finalização do projeto. São realizadas atividades de encerramento, como a documentação dos resultados e a avaliação do desempenho do projeto. Também são elaborados relatórios finais, realizadas reuniões de feedback e conduzidos processos de aprendizado para identificar lições aprendidas e melhorar práticas futuras. Etapa com propósito de encerramento com o stakeholder final e condução de um Termo de Encerramento formal, onde será documentado tudo que deu certo e listado tudo que deu errado.



GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS:



[Acesse aqui o material](#)

Você conhece quais são as fases da Gestão de Projetos? Nesse tópico vamos entender um pouco melhor cada etapa desse processo.

A gestão de um projeto geralmente é dividida em fases que representam etapas distintas do ciclo de vida do projeto. O ciclo de vida de um projeto tem 4 etapas, como cada projeto é diferente, cada etapa pode ser maior ou menor (levar mais ou menos tempo), dependendo das necessidades de cada um. É importante ter em mente que não há problema nenhum em voltar em alguma etapa passada e corrigir algo que necessita de otimização e ajustes para funcionar.

- 1. Concepção e Iniciação:** Nesta fase ocorre a concepção e o planejamento inicial do projeto. É realizada uma análise preliminar de viabilidade e são estabelecidos os critérios para o sucesso do projeto. É elaborado o Termo de Abertura do Projeto, definido o time de projeto e aprovado o projeto com o gabinete. De forma geral, essa etapa consiste na reflexão sobre a organização, definição do Termo de Abertura do Projeto e definição do projeto em si, metas e objetivos, principais atores envolvidos, e restrições.
- 2. Definição e Planejamento:** Esta é a etapa de detalhamento para a execução do projeto. É o momento de identificação do escopo e divisão das tarefas, delegando-as a atores específicos, são definidos os prazos, cria-se o cronograma e realiza-se o planejamento dos recursos necessários durante o projeto. Aqui é feito a EAP, os planos do projeto, plano de ação e comunicação e plano de gestão de riscos. Além disso, é realizada a estruturação de como as decisões serão tomadas e cria-se o plano de gerenciamento de riscos.
- 3. Execução:** Neste momento as atividades planejadas são colocadas em prática. Aqui é onde os recursos são alocados, as equipes são mobilizadas e o trabalho é executado conforme planejado anteriormente. Realiza-se a reunião de início do projeto com o time e inicia-se a execução do plano de ação.

APÊNDICE A

4. Controle e Monitoramento: Esta é a etapa de monitoramento do progresso que está sendo feito, comunicação aos stakeholders sobre o andamento do projeto (feedback) e correção e controle dos problemas, conforme vão surgindo. Essa etapa pode ser resumida em ação, monitoramento, comunicação e controle do projeto e seus resultados. Aqui ocorre o gerenciamento das alterações de escopo e do plano de ação e comunicação e riscos. Gerenciamento das lições aprendidas e comunicação do status do projeto.

5. Encerramento: Diz respeito ao momento de entrega e finalização do projeto. São realizadas atividades de encerramento, como a documentação dos resultados e a avaliação do desempenho do projeto. Também são elaborados relatórios finais, realizadas reuniões de feedback e conduzidos processos de aprendizado para identificar lições aprendidas e melhorar práticas futuras. Etapa com propósito de encerramento com o stakeholder final e condução de um Termo de Encerramento formal, onde será documentado tudo que deu certo e listado tudo que deu errado.

GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS:



[Acesse aqui o material](#)



Agora vamos entender um pouco mais sobre a elaboração da equipe e o passo a passo para deixar o seu projeto ainda mais fluido!

APÊNDICE A

Passo 1: Defina o Líder:

- Uma ideia ou uma necessidade pode ser o start de um projeto;
- Defina o líder, que será o responsável pela condução do time e o sucesso do projeto;
- Defina o time de projeto, ideal até 7 pessoas, que será responsável pelas ações do projeto, devendo ser multidisciplinar e auto gerenciável (devem ser capazes de organizar suas tarefas e cooperar com o avanço de cada ciclo do projeto);
- É importante (sempre que possível) que o time seja mantido em todas as fases do projeto.

Dica: Defina o nível de dedicação (integral ou parcial) de cada membro do time de projeto.

Passo 2: Fortaleça seu time:

- O principal desafio do líder do projeto é ter a competência de transformar grupos em equipes, ou seja, ser um competente gestor de pessoas;
- Avalie o grau de comprometimento, dedicação e as habilidades do time de projeto, e se necessário ajuste a composição do seu time.
- Dica: durante o ciclo de vida do projeto pode ser necessário contar com o apoio de um consultor ou pessoa com determinada expertise, que participará pontualmente no projeto.

•

Passo 3: Organize a Comunicação:

- Crie um grupo de WhatsApp com o time de projeto para ganhar agilidade na comunicação (coloque na descrição do grupo o acesso à pasta do projeto);
- Comunique-se diariamente com o time de projeto, para atualização do progresso das atividades e dos obstáculos encontrados.
- Dica: o líder de projeto deve atuar removendo as barreiras e obstáculos que impeçam que o time de projeto desenvolva seu trabalho da melhor forma possível.

•

Passo 4: Elabore o Projeto:

- Busque apoio do Dep Gestão Projetos/Gerência de Planejamento para transformar a ideia ou necessidade do time em um Projeto;
- Utilize os instrumentos institucionais de gestão de projetos disponibilizados;
- Dica: O sucesso de seu projeto dependerá principalmente da capacidade do time em tirar o projeto do papel, executando o plano de ação, que veremos mais adiante.

MÉTODOS ÁGEIS:



Os famosos "Métodos ágeis" se referem a abordagens de gestão de projetos e que visam a flexibilidade, a colaboração e a entrega contínua de valor. Eles se baseiam em princípios e valores que tem como premissa a adaptabilidade, a interação entre as pessoas e a capacidade de resposta rápida às mudanças.

O conceito surgiu como uma alternativa aos modelos tradicionais de gestão de projetos, que muitas vezes eram de certa forma engessados, muito burocráticos, inflexíveis e pouco adaptáveis às demandas do mercado. Os métodos ágeis são orientados para resultados, promovendo uma abordagem iterativa e incremental, em que o trabalho é dividido em pequenas etapas, facilitando a gestão de pequenas a grandes atividades.

Os modelos de métodos ágeis mais conhecidos incluem o Scrum e o Kanban. O Scrum é um framework que organiza o trabalho em partes, com reuniões regulares para revisão e planejamento. E o Kanban, por sua vez, é um sistema visual de gerenciamento de fluxo de trabalho, em que as tarefas são representadas por cartões em um quadro.

Essa metodologia valoriza a colaboração entre as equipes, a interação frequente com os stakeholders e a capacidade de adaptação às mudanças de requisitos e prioridades. Eles enfatizam a importância de testar, aprender e ajustar ao longo do processo, permitindo que os projetos sejam conduzidos de forma mais flexível, eficiente e centrada no cliente, promovendo uma mentalidade adaptativa, permitindo que as equipes se ajustem rapidamente às mudanças e priorizem a satisfação do receptor do serviço prestado.

PROJECT MODEL CANVAS (PMC):

Project Model Canvas é uma ferramenta visual e estruturada que auxilia na definição e planejamento de projetos. Ela é baseada no conceito do Business Model Canvas, adaptado especificamente para o contexto de projetos. O Project Model Canvas fornece uma visão geral do projeto, permitindo que os envolvidos compreendam de forma clara e concisa os principais elementos e aspectos do projeto.

O principal objetivo do Project Model Canvas é simplificar e facilitar o plano de gerenciamento do projeto, através de um modelo visual inspirado no Business Model Generation, em que a maneira de elaborar um plano de negócio é bastante clara por meio de estímulos visuais que permitem um processamento mental rápido e intuitivo.

De acordo com Finocchio Júnior (2013), o Project Model Canvas é uma forma ágil de conceber um plano de projeto. O seu uso é para conceber a lógica do projeto e permite montar um modelo mental do mesmo. A principal motivação deste modelo é fornecer às pessoas envolvidas o entendimento das relações entre os conceitos que estão envolvidos ao longo do projeto. Através de um canvas no formato de papel A1, são colados post-its com frases curtas e objetivas, nas áreas que dividem o modelo.

O modelo possui um conjunto de 13 blocos para definir o projeto. Cada bloco do Canvas representa uma área do projeto, e esses blocos estão diretamente relacionados aos blocos vizinhos. Conforme demonstrado na imagem:

APÊNDICE A

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORESTA
PROJETO (NOME DO PROJETO)

ELABORADO POR: _____ DATA: _____

POR QUÊ?	O QUÊ?	QUEM?	COMO?	QUANDO? QUANTO?
VISÃO GERAL DO PROBLEMA Qual é o problema? Onde está ocorrendo? Quem são os principais interessados? Quais são as causas possíveis para o problema existir?	PRODUTO Qual é o produto do projeto? O que ele vai entregar?	STAKEHOLDERS Quem são os interessados (partes interessadas) do projeto?	PREMISSAS Descrição das condições ou circunstâncias que se espera que ocorram durante a vida do projeto. São fatos que são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.	RISCOS Descrição dos riscos do projeto. Um risco é um evento ou uma condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito negativo ou positivo em pelo menos um objetivo do projeto.
OBJETIVOS SMART Elabore uma declaração concisa de que o projeto pretende alcançar. Objetivo SMART (Específico, Mensurável, Alcançável, Realista, Temporal).	ABORDAGEM Breve resumo da abordagem proposta a ser utilizada para resolver o problema e entregar o produto.	TIME DO PROJETO Quem é gerente do projeto? Quem serão os responsáveis pelo trabalho?	MARCOS E ENTREGAS Descrição das principais marcos e entregas do projeto.	LINHA DO TEMPO Definição de um CRONOGRAMA com as entregas do projeto definidas ao longo do tempo.
BENEFÍCIOS Quais os benefícios que o projeto pretende trazer para o público alvo/instituição?			RESTRITÕES Descrição das limitações que comprometeram a execução do projeto, as principais restrições de um projeto estão relacionadas ao prazo, recursos e custos.	ORÇAMENTO E RECURSOS Solicitação de tempo, material, financeiro e recursos humanos para o projeto.

[Acesse aqui o material](#)

Utilizando o Project Model Canvas, o planejamento pode se tornar ainda mais participativo, com o engajamento dos envolvidos. Basta que todos discutam as ideias e coloquem aquilo que foi estabelecido em post-its que serão colados em todo o quadro.

Além da relação dos blocos com os vizinhos, é possível observar cinco colunas nas quais eles estão agrupados que respondem a questões básicas sobre o projeto: "Por quê?", "O que?", "Quem?", "Como?" e "Quando e Quanto?". Vamos entender cada um desses tópicos:

Por quê?

Essa coluna é composta pelos três blocos:

1. Visão Geral do Problema: Onde é descrito qual o problema, onde ele ocorre, quem são os principais interessados e quais são as hipóteses atuais sobre o porque o problema existe;
2. Objetivo(s) Smart: Elaboração de declaração concisa do que o projeto pretende alcançar. O objetivo deve ser específico, mensurável, alcançável, realista e temporal.
3. Benefícios: Descrição dos benefícios que o projeto pretende trazer para o público alvo/instituição.

APÊNDICE A

Ao integrar os três blocos nessa coluna, é necessário que eles façam sentido e respondam ao porquê da realização do projeto, esclarecendo seu propósito.

VAMOS PRATICAR?

💡 Exemplifique uma justificativa para um projeto da sua área:



As justificativas devem apresentar problemas a serem solucionados com os objetivos. Com a realização do projeto, é preciso haver benefícios consistentes e que solucionem os problemas encontrados nas justificativas. Se não for possível relacionar esses três blocos, significa que há inconsistências no porquê da realização do projeto.

O que?

Essa etapa se refere àquilo que será realizado no projeto. Ela é composta pelos blocos:

1. Produto: Descrição do produto do projeto e o que ele visa entregar.
2. Abordagem: Elaboração de um breve resumo da abordagem proposta e atividades para resolver o problema e entregar o produto final.

Essa etapa responde o que será feito ao longo do projeto ou do produto que surgirá a partir da sua conclusão.

⚠️ **ATENÇÃO:** Lembre-se de verificar se os objetivos estão condizentes com o produto gerado e se ele atende às necessidades dos stakeholders.

Quem?

A coluna "quem" é composta pelos blocos:

1. Stakeholders: Descrição das partes interessadas do projeto.
2. Time do projeto: Definição de quem é o gerente do projeto e quem serão os responsáveis pelo trabalho.

APÊNDICE A

Ela responde quem está dentro do projeto e quem fornece os subsídios para a realização do mesmo. Todo projeto é realizado por pessoas, então é preciso garantir que há responsáveis por todas as atividades e que não há lacunas entre coisas que precisam ser feitas e os recursos humanos necessários para tal.

💡 **Pense em um projeto e descreva pelo menos 03 atores (externos ou internos) e a responsabilidade de cada um:**

Como?

Essa parte possui os seguintes blocos:

1. Premissas: Descrição dos eventos ou circunstâncias que se espera que ocorram durante o ciclo de vida do projeto. São fatores que são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.
2. Marcos e Entregas: Descrição dos principais marcos e entregas do projeto.
3. Restrições: Descrição das limitações que comprometem a execução do projeto. As principais restrições de um projeto estão relacionadas ao prazo, escopo e custos.

Detalha o trabalho que será realizado no projeto e em quais condições ele ocorrerá, quase como o escopo e quem são os responsáveis pela sua elaboração

Quando e quanto?

Essa etapa é constituída pelos seguintes blocos:

1. Riscos: Espaço para descrever os riscos do projeto. Um risco é um evento ou condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito (negativo ou positivo) em pelo menos um objetivo do projeto;
2. Linha do Tempo: Já nesse bloco, deve estar a definição de um macro cronograma com as entregas do projeto definidas ao longo do tempo;
3. Orçamento e Recursos: Por fim, aqui serão expressas solicitação de tempo, material, finanças e recursos humanos para o projeto.

APÊNDICE A



O bloco dos riscos, da linha do tempo e dos custos compõe a coluna quando e quanto. Trata-se da coluna da programação, que deixa claro quando o projeto será entregue e quanto ele irá custar, além dos riscos aos quais o projeto está exposto ao longo do seu ciclo de vida e que podem alterar os prazos.

IMPORTÂNCIA DO PMC:

Os benefícios do Project Model Canvas são diversos. Ele proporciona uma visão panorâmica do projeto, permitindo que todos os envolvidos compreendam claramente os principais elementos e interações entre eles. Isso facilita a comunicação e alinhamento entre a equipe, os stakeholders e a gerência do projeto.

Além disso, o Project Model Canvas ajuda a identificar lacunas e inconsistências no planejamento do projeto, permitindo que sejam tomadas ações corretivas antes mesmo de iniciar a execução. Ele também auxilia na priorização de atividades, recursos e ações de mitigação de riscos, promovendo uma alocação eficiente de recursos.

O uso do Project Model Canvas estimula a colaboração e a participação ativa dos membros da equipe, possibilitando uma visão compartilhada do projeto e favorecendo a geração de ideias e soluções inovadoras. Além disso, ele é uma ferramenta flexível, que pode ser atualizada e ajustada ao longo do projeto, acompanhando as mudanças e adaptações necessárias.



APÊNDICE A

Chegou a hora de colocar as mãos na massa! Você irá montar o seu próprio Project Model Canvas com base em algum projeto, real ou fictício, de dentro da Secretaria de Saúde.

[Acesse aqui o material](#)

Por quê?	O quê?	Quem?	Como?	Quando? Quanto?
Visão Geral do Problema	Produto	Stakeholders	Premissas	Riscos
Objetivos SMART	Abordagem	Time do Projeto	Marcos e Entregas	Linha do Tempo
Benefícios			Restrições	Orçamento e Recursos

MÉTODOS ÁGEIS:



ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Hora de entendermos mais a fundo o que é a EAP e como ela se aplica na gestão de projetos!

A EAP (Estrutura Analítica do Projeto) é um diagrama que organiza o escopo do projeto de forma visual, hierárquica e em partes menores, a fim de facilitar o gerenciamento das entregas. É uma ferramenta fundamental no gerenciamento de projetos. Ela consiste na decomposição hierárquica e organizada de um projeto em partes menores e mais gerenciáveis, chamadas de pacotes de trabalho.

Através da Estrutura, é possível descrever todas as entregas e atividades do projeto, fazendo divisões de componentes com mais detalhes e com maior compreensão. A estrutura hierárquica permite uma perspectiva organizada do trabalho que será feito, demonstrando a relação entre as partes e o todo.

Em outras palavras, é uma ferramenta que organiza o trabalho que será realizado no projeto, representando graficamente e simplificadamente o escopo.

A Estrutura Analítica do Projeto é útil para diluir as tarefas e melhor apresentá-las. A natureza gráfica da estrutura auxilia o gerente de projetos a fazer um planejamento com base em uma visão geral, assegurando melhores decisões.

Ao desenvolver uma EAP, o gerente do projeto estabelece as fases principais e, em seguida, mapeia as tarefas necessárias para atingir esses resultados. Ela se apresenta como um diagrama em formato de árvore, tendo o "tronco" na parte superior e os "ramos" abaixo. Ou seja, o requisito primário é exibido na parte que fica acima, sendo que o desmembramento é mostrado abaixo, conforme o exemplo de uma reforma demonstrado a seguir:

APÊNDICE A



É possível verificar a importância da Estrutura Analítica do Projeto em diversos aspectos:

- 1 **Decomposição:** A EAP ajuda a decompor um projeto complexo em partes menores, o que facilita o entendimento e a gestão do trabalho. Cada pacote de trabalho pode ser atribuído a uma pessoa ou equipe responsável, possibilitando um melhor controle e acompanhamento.
- 2 **Organização:** A EAP organiza as tarefas e entregas do projeto de forma lógica e estruturada, estabelecendo uma sequência de trabalho e identificando as dependências entre as atividades. Isso ajuda a evitar lacunas ou sobreposições e garante que o projeto siga uma progressão lógica.
- 3 **Estimativa de recursos:** Ao decompor o projeto em pacotes de trabalho, a EAP facilita a identificação dos recursos necessários para cada atividade. Isso permite realizar estimativas mais precisas de tempo, custo e recursos humanos, contribuindo para um planejamento mais eficiente.
- 4 **Acompanhamento e controle:** A EAP fornece uma base sólida para o acompanhamento e controle do projeto. Cada pacote de trabalho pode ser monitorado individualmente, permitindo o rastreamento do progresso, a identificação de desvios e a tomada de ações corretivas.
- 5 **Comunicação:** A EAP é uma ferramenta de comunicação poderosa. Ela ajuda a transmitir a estrutura e o escopo do projeto de maneira clara e visualmente compreensível. As partes interessadas podem entender facilmente a organização do trabalho e acompanhar o status do projeto.

6. Base para o planejamento: A EAP serve como base para o desenvolvimento de outros componentes do planejamento, como cronogramas, orçamentos e planos de recursos. Ela orienta o planejamento de forma consistente e abrangente, garantindo que todos os aspectos do projeto sejam considerados.

BRAINSTORMING:



Há uma relação complementar entre a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o brainstorming. O brainstorming é uma técnica de geração de ideias e soluções criativas, que envolve a colaboração de um grupo de pessoas para explorar e discutir diferentes perspectivas e possibilidades. Por sua vez, a EAP é uma ferramenta estruturada para decompor e organizar o trabalho de um projeto em partes menores e mais gerenciáveis.

Durante uma sessão de brainstorming, os participantes podem utilizar a EAP como referência para orientar suas discussões e ideias. A estrutura hierárquica da EAP fornece uma visão clara do escopo do projeto e das principais entregas, o que ajuda a direcionar a discussão e garantir que todas as áreas relevantes sejam abordadas.

O brainstorming pode ser realizado em diferentes fases do projeto, desde o planejamento inicial até a resolução de problemas ou a busca por inovações ao longo da execução. Os participantes podem explorar cada pacote de trabalho da EAP e propor ideias relacionadas a cada atividade específica, identificando alternativas, possíveis abordagens e soluções criativas.

Além disso, o brainstorming também pode ser útil na própria criação ou revisão da EAP. Os participantes podem colaborar na identificação das principais entregas e atividades, contribuindo com diferentes perspectivas e insights. O processo de brainstorming pode ajudar a enriquecer a EAP, tornando-a mais abrangente e considerando uma variedade de abordagens e opções.

Portanto, a EAP e o brainstorming são ferramentas complementares no gerenciamento de projetos. Enquanto a EAP fornece a estrutura e organização para o trabalho, o brainstorming estimula a criatividade, a colaboração e a geração de ideias. Juntos, eles podem contribuir para um planejamento mais abrangente, um maior engajamento das partes interessadas e melhores resultados no projeto.

COMO CRIAR UMA EAP?

Para montar a sua Estrutura Analítica de Projetos, é necessário alguns passos.

1. Definir o objetivo do projeto: Tenha clareza sobre o objetivo final do projeto e as principais entregas que serão produzidas.
2. Listar as principais entregas: Identifique as principais entregas do projeto, ou seja, os produtos, serviços ou resultados que serão gerados ao final do projeto.
3. Dividir as entregas em pacotes de trabalho: Para cada entrega identificada, divida-as em pacotes de trabalho menores e mais gerenciáveis. Esses pacotes de trabalho devem representar as atividades específicas que precisam ser realizadas para concluir cada entrega.
4. Estabelecer a hierarquia da EAP: Organize os pacotes de trabalho em uma estrutura hierárquica, onde as entregas principais são os níveis mais altos da EAP e os pacotes de trabalho são os níveis mais baixos. Isso permite visualizar a decomposição do trabalho do projeto em partes menores.
5. Utilizar uma representação gráfica: Para facilitar a compreensão e visualização da EAP, utilize uma representação gráfica, como um diagrama em formato de árvore. Comece pelo nível mais alto (entregas principais) e vá detalhando até chegar aos pacotes de trabalho.
6. Definir os critérios de decomposição: Ao criar os pacotes de trabalho, defina critérios claros para sua decomposição. Eles podem ser baseados nas atividades específicas necessárias, nas disciplinas envolvidas, nas fases do projeto, nas áreas de responsabilidade ou em outros critérios relevantes para o projeto.
7. Revisar e refinar a EAP: Faça uma revisão minuciosa da EAP, verificando se todas as principais entregas foram consideradas e se a estrutura hierárquica está correta. Faça ajustes e refinamentos conforme necessário.

APÊNDICE A

8.Associar os recursos e responsabilidades: Para cada pacote de trabalho, identifique os recursos necessários e as responsabilidades atribuídas. Isso ajudará a garantir que as atividades sejam atribuídas às pessoas certas e que os recursos adequados sejam alocados.

A montagem da EAP requer uma análise cuidadosa do escopo do projeto e uma compreensão clara das principais entregas e atividades envolvidas. É uma ferramenta fundamental para o planejamento e gerenciamento eficaz do projeto, pois ajuda a visualizar o trabalho necessário, estabelecer uma estrutura organizada e identificar as dependências entre as atividades.

No planejamento de duração das atividades em uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP), é importante considerar a relação de dependência entre as tarefas. A dependência refere-se à relação entre as atividades do projeto, indicando se uma atividade depende da conclusão de outra atividade para ser iniciada ou concluída.

Ao estabelecer as dependências entre as tarefas, é possível determinar a sequência correta de execução, identificar possíveis gargalos e alocar recursos de forma eficiente. Existem quatro tipos principais de dependências:

- 1.Dependência de Término para Início (TI): Nesse tipo de dependência, uma atividade precisa ser concluída para que a próxima atividade possa ser iniciada. É a forma mais comum de dependência encontrada em projetos, onde uma atividade sucessora não pode iniciar até que a atividade predecessora seja finalizada.
- 2.Dependência de Início para Início (II): Nesse tipo de dependência, duas atividades podem ser iniciadas simultaneamente, mas a atividade sucessora depende do início da atividade predecessora. Ou seja, a atividade sucessora não pode começar até que a atividade predecessora tenha iniciado.
- 3.Dependência de Término para Término (TT): Nesse tipo de dependência, a conclusão de uma atividade está relacionada à conclusão de outra atividade. Ambas as atividades devem ser concluídas antes que a atividade sucessora possa ser finalizada.
- 4.Dependência de Início para Término (IT): Nesse tipo de dependência, a atividade sucessora só pode ser concluída após o início da atividade predecessora. É menos comum do que as outras dependências, mas pode ser aplicável em certas situações.

APÊNDICE A

Ao identificar e estabelecer as dependências entre as atividades na EAP, é possível criar um diagrama de rede do projeto, como o Diagrama de Rede do Cronograma (PERT/CPM), que ilustra a sequência de atividades e as dependências entre elas. Isso auxilia na determinação das datas de início e término das atividades, bem como no cálculo da duração total do projeto.

Considerar as dependências entre as tarefas é fundamental para evitar atrasos, garantir uma sequência lógica de execução e otimizar os recursos disponíveis. Um planejamento adequado da duração das atividades, levando em conta as dependências, contribui para um cronograma realista e eficiente, permitindo um melhor controle e gerenciamento do projeto como um todo.

PLANO DE AÇÃO:



[Acesse aqui o material](#)

O projeto já está pronto? Agora é hora de tirá-lo do papel! Para isso, vamos utilizar o Plano de ação para nos guiar nesse projeto. Para a elaboração do seu plano de ação você pode seguir os seguintes passos e garantir o melhor fluxo do processo:

Passo 1: Priorize as atividades do ciclo.

- Trabalhe por ciclos (sprints) e defina o tempo de duração de cada ciclo (1 a 4 semanas);
- A partir do Plano de ação, defina as atividades prioritárias para o time trabalhar no ciclo (aquelas que geram maior valor ao projeto e com menor prazo);
- Alinhe com o time, dividindo responsabilidades e entregas, deixando claro os resultados/produtos esperados ao final do ciclo.

Dica: verifique a quantidade de atividades que o time consegue dar conta e ajuste nos próximos ciclos.

APÊNDICE A

Passo 2: Realize Checkpoint diário.

- Realize reuniões diárias de, no máximo, 15 minutos com seu time para monitoramento das atividades do ciclo e apoio mútuo:
- O que você fez ontem? O que você está fazendo hoje? Quais são seus obstáculos?
- Atualize o progresso do Plano de ação do ciclo: a fazer, fazendo e feito

Dica: para dar mais agilidade as reuniões podem ser feitas de pé. Caso o checkpoint diário não seja possível, estabeleça uma frequência mínima com horários fixos.

Passo 3: Checkpoint de Ciclo - Entregas Realizadas.

- Ao final do ciclo, valide os resultados/produtos entregues com os interessados do projeto e caso o projeto precise de redirecionamento, faça agora!
- As entregas de cada ciclo juntas formarão o produto final, conforme descrição no plano de ação.

Passo 4: Revise o ciclo

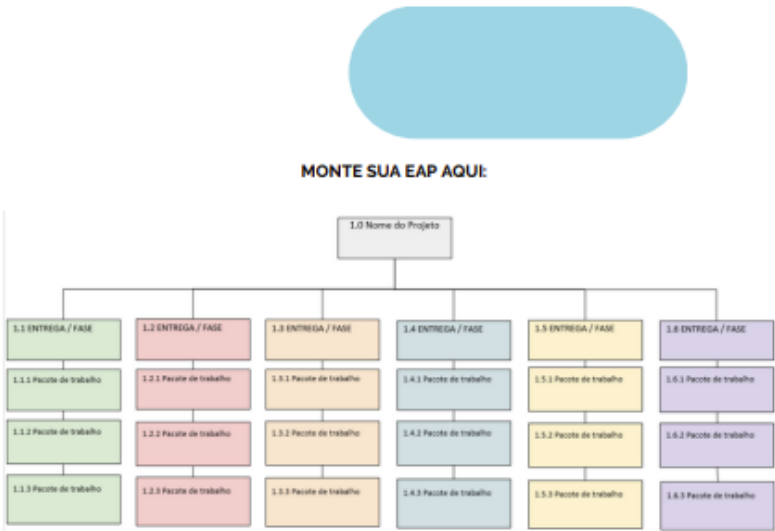
- Ao final do ciclo, reúna o time e avalie:
- Alcançamos o resultado desejado nesse ciclo? O que deu certo e errado? Porquê? O que podemos melhorar no próximo ciclo?
- Volte para o passo 1 e inicie o próximo ciclo, com novas atividades prioritizadas, seguindo dessa forma até a finalização do plano de ação.

Comemore cada etapa concluída, celebre as conquistas de cada ciclo!

VAMOS TRABALHAR?



💡 **Prepare uma EAP de um projeto dentro da Secretaria Municipal de Saúde. Se atente a cada passo para que o fluxo de trabalho seja fluido.**



MÓDULO 3: COMUNICAÇÃO, RISCOS E ENCERRAMENTO

PLANO DE COMUNICAÇÃO:

O plano de comunicação é uma estratégia detalhada e abrangente que descreve como uma organização irá se comunicar com seu público-alvo. Ele é projetado para alcançar objetivos específicos de comunicação e ajudar a transmitir a mensagem correta para as pessoas certas, no momento certo.

Um plano de comunicação geralmente é desenvolvido como parte de uma estratégia de marketing ou de comunicação mais ampla. Ele pode ser usado por empresas, organizações sem fins lucrativos, instituições governamentais e outras entidades para orientar suas atividades de comunicação e promover a interação eficaz com seu público. Ele é dividido nas seguintes seções: stakeholder; prioridade; descrição da comunicação e objetivo; frequência; responsável; canal de comunicação e notas.

APÊNDICE A

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FERNANDES
PLANO DE COMUNICAÇÃO
PROJETO: (NOME DO PROJETO)

Stakeholder	Prioridade	Descrição da comunicação e objetivo	Frequência	Responsável	Data de comunicação	Notas
Nome do Stakeholder / Parte interessada	Qual o grau de poder e interesse do stakeholder sobre o tema do projeto? Qual/quais a prioridade para, média ou alta.	O que está se comunicando com qual objetivo? O objetivo pode ser: criar, manter ou melhorar, modificar ou melhorar ou qualquer outra ação relacionada.	Qual sua frequência ideal de comunicação?	Quem irá comunicar?	Como está se comunicando? Qual ferramenta será utilizada? Como será o acompanhamento? Quando formalizar o retorno? Quando realizado ou em grupo? Documento compartilhado? Documento formal?	Observação importante

Baixa

Média

Alta

[Acesse aqui o material](#)

Stakeholder:

Stakeholder

Prioridade

Nessa parte, deverá ser colocada a identificação/nome da parte interessada.

Baixa

Média

Alta

102

APÊNDICE A

Prioridade	Nessa fração deverá ser especificado qual é o grau de poder e interesse do stakeholder sobre o tema do projeto, classificando em prioridade baixa, média ou alta.
Baixa Média Alta	
Descrição da comunicação e Objetivo:	Nessa seção deverá ser exposto o que será comunicado ao stakeholder e com qual objetivo, que pode ser mantê-los satisfeitos, mantê-los envolvidos no projeto ou apenas informados.

APÊNDICE A

Frequência:

Frequência

Etapa em que se informa com que frequência você vai se comunicar com os stakeholders.

Responsável:

Responsável

Etapa em que se aponta quem vai realizar a comunicação com os stakeholders.

APÊNDICE A

Canal de Comunicação:

Canal de comunicação

Page 10 of 10

Page 10 of 10

Porção em que se define como você vai se comunicar, qual ferramenta será utilizada e de que forma (virtualmente ou presencialmente, reunião formal ou informal, reunião individual ou em grupo, documentos compartilhados ou documento formal).

Responsável:

Notas

Seção aberta para observações importantes

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS:

Você sabe o que são riscos?

Em um projeto, riscos se referem a eventos ou condições incertas que podem comprometer o êxito, levando a desvios nos prazos, custos, qualidade ou entrega dos objetivos planejados. Esses riscos podem ter tanto impactos negativos quanto positivos, dependendo das circunstâncias.

Os riscos são inerentes a qualquer projeto, independentemente do tamanho ou complexidade. Eles podem surgir de várias fontes, como incertezas técnicas, mudanças nos requisitos, recursos inadequados, restrições orçamentárias, problemas de comunicação, conflitos de interesses, entre outros.

Desta forma, entende-se que gerenciar esses riscos de forma adequada é crucial para minimizar impactos negativos e aproveitar oportunidades, aumentando as chances de alcançar os objetivos do projeto de forma eficaz.

Vamos elaborar o Plano de Gestão de Riscos?

Na gestão de projetos, a identificação e o gerenciamento dos riscos são fundamentais para o sucesso e a conclusão bem-sucedida de um projeto. Um passo crucial nesse processo é a elaboração de um plano de gestão de riscos. A seguir serão exploradas as quatro etapas envolvidas nessa elaboração, que incluem a identificação, avaliação, planejamento da resposta e monitoramento e controle dos riscos durante a execução do projeto.

- 1ª etapa - Como identificar os riscos: É preciso reunir todas as partes interessadas e especialistas relevantes para identificar os riscos potenciais que podem surgir ao longo da vida do projeto. Essa colaboração ajudará a criar uma lista detalhada e abrangente dos diferentes riscos que podem afetar o projeto. É possível utilizar dados históricos, consultar especialistas e analisar relatórios de projetos anteriores para identificar e listar os riscos associados ao escopo, duração e custo do projeto.
- 2ª etapa - Avaliação de Riscos: Após a identificação dos riscos, é importante avaliar a probabilidade de ocorrência e o impacto de cada um deles. A combinação desses dois fatores nos dará uma noção da prioridade de cada risco. É possível utilizar uma matriz de probabilidade e impacto para visualizar e classificar os riscos em termos de sua importância. Essa classificação ajudará na definição das estratégias de resposta adequadas para cada risco identificado.

- **3ª etapa - Planejamento da Resposta:** Com base na avaliação dos riscos, pode-se planejar as respostas apropriadas para lidar com cada um deles. É importante registrar essas estratégias de resposta no Plano de Gestão de Riscos (que será apresentado na próxima). Essa medida irá garantir que a execução do projeto seja impactada o mínimo possível diante da realidade dos riscos.
- **4ª etapa - Monitoramento e Controle:** À medida que o projeto avança, é essencial atualizar regularmente o Plano de Gestão de Riscos. Esse registro deve ser considerado como um documento dinâmico que deve refletir o aprendizado adquirido ao longo do projeto, assim como a Planilha de Lições Aprendidas, que será detalhada em breve. À medida que mais informações são obtidas sobre o trabalho e o ambiente, é possível ajustar as probabilidades e os impactos dos riscos, bem como as prioridades estabelecidas. Esse monitoramento contínuo permitirá que se concentre nos riscos relevantes em cada fase do projeto e tome as medidas necessárias para mitigá-los.

Com isso, considera-se que elaborar um Plano de Gestão de Riscos é o primeiro passo essencial para uma gestão adequada dos riscos em um projeto. Ao seguir as etapas de identificação, avaliação, planejamento da resposta e monitoramento e controle, os gestores de projetos podem estar preparados para lidar com os riscos potenciais e garantir o sucesso do projeto. O registro dos riscos se torna uma ferramenta valiosa nesse processo, permitindo o acompanhamento e a adaptação contínuos às mudanças.

Com os conteúdos expostos até aqui, você já tem a base para gerir riscos em um projeto. Sendo assim, a planilha **"Plano de Gestão de Riscos"**  é uma ferramenta disponibilizada pelo Geplan para melhor gerenciamento dos riscos em um projeto. Conforme imagem a seguir:

APÊNDICE A

[illegible]

[Acesse o material aqui](#)

Como você pode observar na imagem anterior, a planilha consiste em sete colunas identificadas por letras vermelhas que deverão ser preenchidas de acordo com as descrições listadas abaixo:

Coluna A: Listar os riscos do projeto.

Riscos
•

Para preenchimento dessa célula você deve lembrar que o risco é um evento ou uma condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito (negativo ou positivo) em pelo menos um objetivo do projeto. Exemplo: desvio de escopo.

Conforme apresentado anteriormente, para listar os riscos do projeto, você deve fazer o levantamento e para isso você pode utilizar diversas ferramentas, uma delas é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou diagrama de espinha de peixe. O diagrama de Ishikawa geralmente é utilizado para identificação das causas de falha ou problemas em um processo e pode ser adaptado para auxiliar no levantamento de riscos no projeto.

APÊNDICE A

O objetivo de utilizar o diagrama de Ishikawa no levantamento de riscos em um projeto é identificar as principais categorias de riscos que podem afetar a eficiência. O diagrama é composto basicamente por: uma linha horizontal que aponta para o risco e linhas adjacentes chamadas de espinhas que consistem em categorias as quais representam uma possível causa do risco que está sendo analisado .

As espinhas (categorias) variam de acordo com a natureza do projeto, no entanto geralmente seguem a seguinte classificação conhecida por 6M's:

Categoria	Descrição da categoria
Métodos	Procedimento, planejamento e controle de atividades.
Meio ambiente	Contexto em que os colaboradores estão inseridos, clima organizacional.
Medida	Medir, controlar e monitorar processos (indicadores).
Material	Características, quantidades e fornecedores.
Mão de obra	Execução, qualificação, comportamento e saúde do colaborador.
Máquinas	Falhas em equipamentos ou softwares, falta de supervisionamento e manutenção.

A estrutura do diagrama de Ishikawa permite que você explore as possíveis causas de cada categoria de risco, de forma a obter uma visão abrangente dos fatores que podem contribuir para a ocorrência do risco, conforme imagem a seguir. Vamos observar o exemplo abaixo?



APÊNDICE A

Coluna B: Selecionar a probabilidade de acontecimento do risco, de acordo com as opções descritas na célula. O critério de seleção da probabilidade deverá seguir a seguinte classificação:

Probabilidade
Alta
Média
Baixa

- **Alta:** Há um indício sólido de que o risco se manifestará durante a implementação do projeto. Existem evidências de que os eventos que acarretam o risco estão presentes ou possuem alta probabilidade de ocorrer.
- **Média:** Quando a probabilidade de ocorrência do risco se situa em um ponto intermediário entre alta e baixa, sem apresentar uma inclinação pronunciada para nenhum dos extremos.
- **Baixa:** Quando há escassas evidências ou baixa probabilidade de o risco se concretizar durante a realização do projeto.

Coluna C: Selecionar o impacto que o risco pode gerar, de acordo com as opções descritas na célula. O critério de seleção do impacto deverá seguir a seguinte classificação:

Impacto
Insignificante/Leve
Moderado
Grave

- **Grave:** Quando as consequências do risco são relevantes e podem causar um impacto substancial no projeto. Essas consequências podem resultar em atrasos significativos, custos elevados, deterioração da qualidade ou até mesmo na paralisação completa do projeto. O impacto grave requer ação imediata e a implementação de estratégias de mitigação eficazes para evitar danos irreversíveis.
- **Moderado:** Quando as consequências do risco são significativas, porém controláveis. Essas consequências podem demandar esforços extras para serem mitigadas, mas não resultam em danos irreversíveis ao projeto.
- **Insignificante/Leve:** Quando as consequências do risco são insignificantes ou leves, tendo um efeito pouco relevante no projeto. Esse impacto pode ser prontamente gerenciado e não afetar de maneira notável os objetivos, prazos ou recursos do projeto.

APÊNDICE A

Os conceitos de probabilidade e impacto ainda parecem um pouco confusos para você? Pode ficar tranquilo(a)! Daqui a pouco vamos abordar um pouco mais sobre esses assuntos.



Coluna D: Descrever o nome do responsável pela gestão do risco.

Responsável

Quem vai monitorar o risco e ser responsável pelas ações de resposta ao risco?

Coluna E: Selecionar a resposta ao risco de acordo com as opções descritas na célula, conforme imagem abaixo:

Resposta ao Risco

O critério de seleção de resposta ao risco deverá seguir a seguinte classificação:

- **Mitigar / Reduzir:** São adotadas medidas proativas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco ou minimizar seus impactos. São implementadas ações preventivas e estratégias de contingência para controlar o risco e limitar seu impacto negativo. Isso pode envolver a revisão de processos, o reforço de controles, o desenvolvimento de planos de contingência ou a implementação de melhores práticas para mitigar o risco.
- **Evitar:** Busca-se eliminar completamente a possibilidade de concretização do risco. Isso pode ser obtido por meio de alterações no escopo do projeto, redistribuição de recursos, ajustes no planejamento ou na estratégia. O objetivo é evitar a exposição ao risco, eliminando-o do projeto ou evitando situações que possam levá-lo a ocorrer.
- **Transferir:** Nessa abordagem, o risco é transferido para outra parte interessada ou para um terceiro. Isso geralmente é feito por meio de contratos, acordos de seguro ou parcerias estratégicas. A transferência do risco implica em transferir a responsabilidade pelos custos e impactos negativos para outra entidade, reduzindo assim o impacto direto sobre o projeto.
- **Aceitar:** Nessa abordagem, decide-se conscientemente não adotar nenhuma ação específica para mitigar o risco. Isso pode ocorrer

Você sabia?

A classificação das respostas ao risco auxilia na determinação das estratégias adequadas para lidar com os riscos do projeto.

Cada abordagem é selecionada com base na avaliação da eficácia, viabilidade e impacto no projeto como um todo.



- quando o custo ou o esforço necessário para tratar o risco superam os benefícios potenciais. No entanto, a aceitação do risco não significa ignorá-lo. Deve-se estar ciente das consequências e preparado para lidar com o risco caso ele se materialize. A monitorização contínua e o plano de contingência podem ser implementados para minimizar as consequências caso o risco ocorra.

Coluna F: Descrever as ações que serão tomadas na gestão do risco.

Ações

Você deve preencher essa coluna com as ações necessárias para uma adequada resposta ao risco. Existem duas categorias, as ações preventivas e corretivas. Elas são estratégias utilizadas na gestão de projetos para lidar com riscos que possam surgir ao longo do ciclo de vida do projeto. Essas ações visam minimizar os impactos negativos e garantir o sucesso do projeto.



- Preventivas: São medidas adotadas antecipadamente com o objetivo de evitar a manifestação dos riscos previamente identificados. Essas medidas são implementadas com base na análise de riscos e no conhecimento prévio das possíveis ameaças ao projeto. As ações preventivas são proativas e têm como propósito eliminar ou reduzir a possibilidade de ocorrência dos riscos, bem como minimizar seus impactos. Exemplos de ações preventivas englobam a realização de capacitações adicionais para a equipe, revisão e aprimoramento dos processos, adoção de medidas de segurança e controle, entre outras estratégias.

Resumindo...

As ações preventivas são implementadas **antecipadamente** para evitar os riscos, enquanto as ações corretivas são aplicadas **após** a ocorrência dos riscos para remediar a situação. Ambas são importantes ferramentas para garantir o sucesso e a entrega bem-sucedida de um projeto.

- **Corretivas:** São medidas adotadas em resposta aos riscos que surgiram durante a execução do projeto. Essas medidas são implementadas quando desvios, erros ou falhas são identificados, com o propósito de corrigir a situação e reverter os efeitos negativos. As ações corretivas são reativas e visam restabelecer o projeto ao seu curso normal. Elas são aplicadas após a identificação, análise e compreensão das causas fundamentais dos problemas. Exemplos de ações corretivas englobam ajustes no cronograma, realocação de recursos, revisão e redefinição de metas, correção de erros ou retrabalho, entre outras abordagens.

Coluna G: O preenchimento desta coluna é opcional, você pode anotar as observações importantes relacionadas ao risco e ao gerenciamento.

Notas

Agora chegou a hora de conhecer a Matriz de Riscos!

Uma forma prática para analisar o impacto, a probabilidade e a maneira como estes elementos se integram para estabelecer as prioridades e estratégias de enfrentamento para cada um dos riscos é através de uma matriz, conhecida como Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto).

APÊNDICE A

A Matriz de Riscos se destaca pela facilidade que proporciona para visualizar informações sobre um determinado conjunto de riscos, deixando de modo simplificado a identificação dos que irão afetar mais (ou menos), possibilitando assim estratégias para tomada de decisões e a implementação de ações preventivas para enfrentar esses riscos.

Você já sabe a premissa dos conceitos de probabilidade e impacto vistos na sessão anterior. No entanto, aqui veremos que a probabilidade e o impacto são as dimensões que podem ser estruturadas em uma tabela que compõem a matriz, conforme imagem a seguir:

Probabilidade	Alta			
	Média			
	Baixa			
		Insignificante	Médio	Crítico
		Impacto		

Por meio dessas duas dimensões, é viável calcular e observar a categorização do risco, a qual engloba a avaliação da relação entre o impacto e a probabilidade. O resultado da classificação do risco determina em qual célula da matriz o risco se enquadra. As células são distintas por meio de cores, as quais evidenciam o grau de elevação da classificação do risco, ou seja, o quão crítico ele é. Os riscos que obtiveram uma classificação elevada (representados pela cor vermelha na matriz) devem receber uma atenção maior em comparação aos riscos classificados como moderados ou baixos (cor amarela na matriz). Por sua vez, os riscos classificados como baixos (cor verde na matriz) podem ser tratados com menos prioridade em relação aos riscos moderados e elevados.

A probabilidade (representada no eixo vertical) refere-se à medida da possibilidade de ocorrência de um risco e deve ser avaliada em diferentes níveis, tais como: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto. Essas probabilidades podem também ser convertidas em valores numéricos (percentuais) para uma melhor compreensão, conforme tabela abaixo:

APÊNDICE A

Muito baixo	01% a 10%
Baixo	11% a 30%
Moderado	31% a 50%
Alto	51% a 70%
Muito alto	71% a 90%

O impacto (representado no eixo horizontal) refere-se às consequências resultantes da ocorrência de um risco, ou seja, os danos ou prejuízos que podem ser causados. O impacto pode ser negativo, como perdas financeiras, danos a equipamentos, entre outros, ou positivo, como novas oportunidades de negócio, adoção de novas tecnologias, redução de taxas ou impostos, entre outros benefícios. O impacto também é avaliado em diferentes níveis, como: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto.

Destaca-se que é possível definir a quantidade desejada de níveis tanto para o impacto quanto para a probabilidade. A matriz desta explicação possui 5 níveis tanto verticais (probabilidade) quanto horizontais (impacto), conforme imagem abaixo:

Probabilidade	90%	Média	Média	Alta	Alta	Alta
	70%	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	50%	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
	30%	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
	10%	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Impacto						

No entanto, é importante estar ciente de que a quantidade de graus para probabilidade e impacto deve ser idêntica. Por exemplo, se optar por apenas três graus para probabilidade (baixa, média e alta), então o impacto pode ser classificado como insignificante, moderado ou crítico, ou seja, também com três graus.

APÊNDICE A

Sendo assim, o primeiro passo para utilizar a ferramenta é elaborar uma matriz personalizada, levando em consideração o contexto do projeto. É necessário estabelecer e descrever quais critérios serão utilizados para categorizar a probabilidade e o impacto do risco.

Caso as circunstâncias do projeto leve a optar por utilizar cinco níveis para avaliação de probabilidade e impacto dos riscos, os critérios e suas respectivas descrições podem ser definidos da seguinte maneira:

Probabilidade:

Probabilidade		Descrição dos critérios de probabilidade
Númerica	Descritiva	
1% a 10%	Muito baixa	Não há perspectivas de que aconteça
11% a 30%	Baixa	Existe a possibilidade de acontecer uma vez dentro de um ano
31% a 50%	Moderada	Existe a possibilidade de acontecer mais de uma vez dentro de um ano
51% a 70%	Alta	Existe a possibilidade de acontecer mensalmente
71% a 90%	Muito alta	Existe a possibilidade de acontecer semanalmente

Impacto:

Impacto	Descrição dos critérios de impacto
Muito baixo	Os riscos têm impacto de baixa magnitude.
Baixo	Os riscos apresentam efeitos reversíveis em curto e médio prazo, com custos de recuperação de baixa magnitude.
Moderado	Os riscos têm impacto reversível em curto e médio prazo, com custos reduzidos.
Alto	Os riscos apresentam efeitos reversíveis em curto e médio prazo, porém com custos elevados.
Muito alto	Os riscos têm consequências irreversíveis ou com custos impraticáveis.

Com estes critérios definidos e com os conhecimentos obtidos até aqui, chegou a hora de montar a Matriz de Riscos para o projeto, a qual pode ser elaborada em planilhas eletrônicas (Microsoft Excel, Google Sheets, entre outras) ou até mesmo em uma folha de papel.

💡 Pense no risco: "Extravio total de arquivos", o qual tem baixa probabilidade e impacto muito alto. Posicione-o na matriz abaixo com uma estrela ★:

APÊNDICE A

Probabilidade	90%					
	70%					
	50%					
	30%					
	10%					
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Impacto						

Qual a classificação do risco de acordo com a cor em que a estrela está posicionada?

- Risco de classificação elevada, o qual deve receber uma maior atenção.
- Risco de classificação moderada, que requer menor atenção que os riscos elevados.
- Risco de classificação baixa, o qual pode ser tratado com menos prioridade.

LIÇÕES APRENDIDAS

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FERNANDES DE NOVOA LIÇÕES APRENDIDAS DO PROJETO PROJETO (NOME DO PROJETO)				
NOME DO PROJETO	PROBLEMA	IMPACTO	LIÇÃO APRENDIDA	RECOMENDAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS

Agora é necessário realizarmos um levantamento de todas as lições aprendidas ao longo do processo de elaboração do projeto. A partir do modelo exposto, conseguimos entender o fluxo a ser seguido para essa etapa. Vamos preencher os blocos de acordo com o que eles representam para o projeto. [Acesse o material aqui](#) ➡

APÊNDICE A

Fase do projeto:

FASE DO PROJETO

Inicição

Planejamento

Execução

Monitoramento

Encerramento

Nessa etapa é selecionado qual etapa iremos analisar e descrever o processo posteriormente.

Problema:

PROBLEMA

Neste bloco será descrito o problema encontrado na fase anterior. Descreve-se as barreiras encontradas ao longo da etapa correspondente.

Impacto:

IMPACTO

Descrever qual o impacto que o problema anteriormente mencionado gerou ao longo da elaboração do projeto.

Lição Aprendida:

LIÇÃO APRENDIDA

Nessa coluna será elaborada a descrição das lições que foram absorvidas frente ao problema encontrado.

APÊNDICE A

Recomendações para os próximos projetos:

RECOMENDAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS

Frente ao todo, nessa coluna será proposto sugestões para os próximos projetos, que podem se deparar com problemas similares ao encontrado no presente.

Vamos colocar em prática? Monte seu próprio quadro de lições aprendidas e realize uma reflexão do que foi enfrentado ao longo da elaboração do projeto e pense em como é possível prevenir situações similares futuramente.

Fase do Projeto	Problema	Impacto	Lição Aprendida	Recomendações para os próximos projetos

ENCERRAMENTO:



SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE FLORIANÓPOLIS
RELATÓRIO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO
PROJETO: [NOME DO PROJETO]

Elaborado por:

Data:

I. Dados do Projeto e Informações de Contato

Nome do Projeto

Diretoria/Área

Líder do Projeto

Contatos
(e-mail e telefone)

APÊNDICE A

II. Informações Específicas do Projeto

Objetivo(s)	(informar o(s) objetivo(s) apontado(s) na documentação do projeto)
Beneficiários	
Data prevista de conclusão	
Data real de conclusão	

III. Motivo do Encerramento

Projeto concluído	☒
Projeto cancelado	☐
Outros – Descrever:	

IV. Avaliação de alcance dos objetivos do projeto

Analisar se os objetivos planejados e resultados esperados foram alcançados

Descreva aqui:

V. Produtos Entregues

Relacionar os produtos e/ou serviços entregues no projeto

Descreva aqui:

VI. Pendências

Relacionar as pendências no entrega do projeto e as responsáveis por elas

Descreva aqui:

VII. Notas/Observações

Se necessário, descrever outras informações importantes

Descreva aqui:

[Acesse o material aqui.](#)



APÊNDICE A

Nessa etapa será realizado o relatório de encerramento do projeto realizado. Aqui você descreve com detalhes tudo que ocorreu ao longo do ciclo de vida do projeto realizado. É necessário a descrição com detalhes, selecionando tudo o que é percebido como relevante ao longo do processo, visando a otimização das elaborações futuras. Você deve se atentar aos seguintes tópicos:

1. Dados do Projeto e Informações de Contato;
2. Informações Específicas do Projeto;
3. Motivo do Encerramento;
4. Avaliação de alcance dos objetivos do projeto. Realizar a avaliação se os objetivos planejados e resultados esperados foram alcançados;
5. Produtos Entregues. Relacionar os produtos e/ou serviços entregues no projeto;
6. Pendências. Relacionar as pendências na entrega do projeto e os responsáveis por elas;
7. Notas/Observações. Se necessário, destaque outras informações importantes.
8. Dessa forma é possível ter o panorama total do projeto e entender, de forma detalhada, como ocorreu cada fase e o que foi encontrado.

Chegamos até aqui! Essa é a hora de colocar todo o aprendizado em prática e melhorar ainda mais os projetos da Secretaria de Saúde!



REFERÊNCIAS

ESTUDOS BIBLIOGRÁFICOS SOBRE GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM. MATO GROSSO DO SUL: Editora Inovar, 2021. ISBN 978-65-80476-73-2.

DAGNINO, R. **A Capacitação De Gestores Públicos: Uma Aproximação Ao Problema Sob A Ótica Da Administração Política.** v. 6, n. 1, p. 97, 1 jan. 2013. CASTRO, E. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** v. 36, n. 1, p. 73–88, 1 jan. 2002.

RAMIREZ, J.A. Ruiz; CANCINOL, D.F. Reyes; CASTROL, C.J. Arenas. **Business Model Canvas As An Analytical Tool For The Evaluation Of Companies: Case Study For The Audiovisual Industry In Bogota, Colombia.** South African Journal of Industrial Engineering December 2019 Vol 30(4), pp 118-130.

SILVA, Simone Vasconcelos; DA SILVA, Leonardo Barroso; SALES, Matheus Soares; FERNANDES, Filipe Arantes; SALES, Pedro Pereira Rangel. **Uma Ferramenta Para Auxiliar A Utilização Do Project Model Canvas.** XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2015.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2013.

COUTINHO NETO, Ismael Feliz. **Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira: gestão de riscos em projetos.** Brasília: Ministério da Educação, 2022. 58 p. Disponível em: <https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1747/Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20em%20Projetos%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jun. 2023.

JUNIOR, C. C. M. F. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde.** São Paulo: INGEPRO, 2010.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos**. Production, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 570- 581, 22 nov. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132012005000091>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/JD5hrwpD3HdQMY4JssSbQsD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 jun. 2023

EQUIPE DO TRABALHO



Caso 3:

Proposta de aprimoramento do fluxo de procedimentos para as contratações de bens e serviços da Secretaria de Saúde do município de Florianópolis

Coordenação:

Prof. Dra. Sullivan Desirée Fischer, Prof. Dra. Elaine Cristina de Oliveira
Menezes e Prof. Dr. Felipe César Marques
(Departamento de Administração Pública/ESAG/UDESC)

Estudantes:

Leandro Andrade do Nascimento, Leonardo Alovisei Aita Costa, Mateus de
Araújo Lopes e Pedro Brasil de Salles
(Acadêmicos de Administração Pública ESAG/UDESC)

Gestores:

Luciano Fernando Elias e Ronaldo Batista Pereira
(Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis)

1 INTRODUÇÃO

1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Este relatório apresenta os resultados da consultoria realizada na Secretaria de Saúde do município de Florianópolis (SMS), como atividade prática na disciplina de Teoria e prática de administração de serviços públicos, ministrada pela professora Sullivan Desirée Fischer.

A demanda atendida teve como objetivo realizar um diagnóstico sobre as dificuldades dos solicitantes para qualificar as informações exigidas pelo setor de orçamento e financeiro, no processo de contratação de bens e serviços. Esta demanda foi apresentada por esses setores uma vez que diariamente enfrentam dificuldades para dar prosseguimento aos processos de solicitação de bens e serviços pelos gestores das diferentes áreas na SMS, ocasionando idas e vindas para a sua qualificação.

Para formar este diagnóstico, foram realizadas reuniões quinzenais, entre maio e junho de 2023 com os dois setores demandantes, além da realização de entrevistas com os setores de Logística, Patrimônio, Compras e Contratos, Convênio e Parcerias.

Como resultado desta coleta de dados, foi possível identificar pontos passíveis de melhorias de ordem logística, na gestão patrimonial e nos procedimentos de contratação de bens e serviços, que impactam nas etapas da execução de despesas, notadamente na emissão do empenho, responsabilidades da Assessoria Orçamentária, e na concretização do pagamento aos fornecedores/prestadores, de incumbência da Assessoria Financeira, que apresentamos abaixo:

- a) desconhecimento por parte dos solicitantes sobre a diferença entre recursos orçamentários e recursos financeiros;
- b) falta de capacitação adequada dos solicitantes em relação ao planejamento das necessidades de contratações, especificamente quanto à realização do estudo técnico preliminar para formalização das demandas e identificação das possíveis soluções, bem como para gestão de riscos;
- c) fragilidades na descrição da origem do recurso, ou seja, se já há fonte específica proveniente de convênio; e

d) apresentação das justificativas incompletas.

O diagnóstico apontou que parte destas fragilidades são provenientes da rotatividade dos profissionais. A área da saúde é uma atividade fim e como tal, grande parte dos profissionais atuam diretamente nas atividades finalísticas, mas por vezes, seja por mudança de governo ou por outras afinidades, profissionais da linha de frente são movidos para atuar na área meio, isto é na gestão da política. Todavia, o conhecimento requerido para atuar na gestão são distintos dos conhecimentos exigidos dos profissionais que atuam na atividade fim, atendendo ao cidadão. Tal movimento, se intenso e constante, pode provocar perda de eficiência e gerar retrabalhos a outras áreas, como a exemplo, orçamento e financeiro, pois exigem conhecimentos específicos.

O diagnóstico apontou também que o setor solicitante é aquele que melhor pode descrever a especificação das características dos objetos demandados no que concerne às qualidades e à aplicabilidade como, por exemplo, o que é, como é, para que vai ser usado, como vai ser usado e por quanto tempo vai ser usado. Importante perceber que apesar do solicitante não ter a obrigatoriedade de conhecer o código de classificação da despesa orçamentária, é importante que sua descrição seja precisa, para que o gestor do orçamento possa efetuar seu enquadramento corretamente. Ao solicitante cabe descrever com qualidade o objeto.

A partir deste diagnóstico e do diálogo com os gestores da Assessoria de Orçamento e da Assessoria Financeira, bem como a percepção do grupo de consultores com o apoio da professora, somado às limitações de tempo para a execução desta consultoria, optou-se por priorizar o problema afeto às contratações, até mesmo em razão da percepção de que a partir da implementação de medidas corretivas nessa área os demais entraves identificados tendem a ser minimizados.

Complementarmente, acredita-se que as novas regras estabelecidas na Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para a contratação de serviços sob o regime de execução indireta possam também servir como elementos orientadores pela SMS para os solicitantes. A Portaria n. 2.979, de 12 de novembro de 2019, do Ministro da Saúde, que instituiu o Programa Previne Brasil, também estabelece um novo modelo de financiamento de custeio para a Atenção Primária que pode ser útil para o aprimoramento de contratações de bens e serviços da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis/SC.

2.OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um diagnóstico sobre as dificuldades dos solicitantes para qualificar as informações exigidas pelo setor de orçamento e financeiro, no processo de contratação de bens e serviços

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Levantar os procedimentos nos processos de contratação de bens e serviços, sob a ótica do Orçamento e Financeiro;
2. Identificar as dificuldades dos solicitantes nos processos de contratação de bens e serviços sob a ótica do Orçamento e Financeiro;
3. Elaborar o fluxo de procedimentos;
4. Cotejar o fluxo de procedimentos com as dificuldades dos solicitantes sob a ótica do Orçamento e Financeiro.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como de **natureza qualitativa** que, segundo Godoy (1995), se fundamenta em estudos nos quais os pesquisadores vão a campo e buscam maior familiaridade com o fenômeno estudado, de modo que, “vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.” (GODOY, 1995, p. 21). Assim, para o desenvolvimento desta consultoria, os consultores foram a campo e realizaram coleta de dados buscando compreender os procedimentos adotados pelos solicitantes na demanda de bens e serviços e suas dificuldades.

Além disso, se enquadra como **descritiva**, que, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhes, especialmente o que está ocorrendo, permitindo captar, com exatidão, as características de determinada situação. Assim, esta consultoria buscou descrever os gaps existentes no fluxo de contratações na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis/SC, realizando o diagnóstico e apresentando uma proposta de Instrução Normativa para orientar os procedimentos e, assim, possibilitar uma atuação mais assertiva.

Já no que se refere a técnicas para a coleta de dados, os consultores utilizaram **entrevistas semi-estruturadas**, com “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188). As entrevistas semi-estruturadas possibilitaram um diálogo mais natural e dinâmico, mesmo que com um roteiro prévio, houve liberdade por parte dos consultores para realizar novas perguntas conforme a dinâmica dos diálogos. As entrevistas foram realizadas com representantes dos setores Financeiro e Orçamentário, na condição de requisitantes desta consultoria e os setores de Logística, Patrimônio, Compras e Contratos, Convênio e Parcerias.

Foi também realizado pesquisa documental, para maior compreensão dos processos de compras na SMS, e utilizados documentos oficiais como Portarias e Instruções Normativas, que deram base para a construção dos produtos desta consultoria. No curso de formação do diagnóstico, a partir das reuniões e entrevistas, buscou-se compreender a situação atual e a situação desejada pelos gestores, suas causas e possíveis medidas corretivas.

4. RESULTADOS

O resultado desta consultoria é o diagnóstico sobre as dificuldades dos solicitantes para qualificar as informações exigidas pelo setores de orçamento e financeiro no processo de contratação de bens e serviços e uma proposta de Instrução Normativa disciplinando o fluxo de procedimentos internos para orientar os servidores da Secretaria Municipal de Saúde na solicitação para contratação de bens e serviços.

A IN contempla etapas desde a fase mais preliminar consistente na apresentação da demanda por parte da chefia de qualquer unidade, passando por uma análise de admissibilidade no âmbito da Assessoria de Padronização, momento em que se irá aferir a clareza e a objetividade das solicitações, as quais devem conter justificativa, descrição da necessidade, aplicabilidade do objeto, características e qualidades suficientes para atendimento do pedido. Sendo a solicitação considerada pertinente, dá-se a intervenção de uma equipe de planejamento da contratação responsável pela realização de estudos preliminares, gerenciamento de riscos e elaboração de termo de referência indicando a origem do recurso orçamentário a ser utilizado (convênio ou repasse), a destinação do item objeto da contratação e a modalidade da compra (ata de registro de preços, contrato, dispensa ou inexigibilidade de licitação). Após implementadas todas as medidas da fase interna, a Assessoria de Compras se encarrega da adoção das medidas necessárias à efetiva contratação do objeto pretendido. Com a definição do fornecedor, a Assessoria Orçamentária providencia a emissão da nota de empenho. Então, a Assessoria de Gestão de Contratos e à Assessoria de Patrimônio e Fiscalização de Contratos adotam as medidas de acompanhamento e certificação da satisfação do objeto contratado. Por fim, com a formalização do aceite do objeto contratado, a Assessoria Financeira executa o pagamento ao fornecedor ou prestador.

Assim, tem-se que a melhor descrição dos objetos aptos à satisfação das demandas resulta um processamento mais célere, já que as demais etapas serão munidas de informações suficientes para realizar suas fases com mais qualidade e velocidade, prevenindo o acontecimento de entraves em decorrência da falta de dados e de informações quanto ao objeto, contribuindo para evitar retrabalho e a necessidade de abertura de novos processos a partir daqueles em que a má descrição de seus objetos levaram ao comprometimento de etapas ou de todo o processo.

A expectativa com esta instrução normativa é reduzir as dúvidas e as dificuldades dos solicitantes em relação aos pedidos de contratação de bens e serviços, no que se refere às informações necessárias pela Assessoria de Orçamento e Assessoria Financeira da Secretaria Municipal de Saúde. Espera-se que as solicitações cheguem aos referidos setores da maneira mais completa possível para evitar retrabalho, dar celeridade às solicitações e reduzir os problemas nestes processos.

Também foi elaborado um infográfico - Figura 1 para informar as etapas do processo de solicitação e etapas de execução.

Figura 1 - Infográfico ilustrando o Processo de Compras



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O infográfico tem como objetivo mostrar visualmente os estágios nas etapas de Solicitação e de Execução do Processo de Compras, na SMS. A minuta de IN foi elaborada com base em documento do Tribunal de Contas da União (TCU), dos procedimentos para a contratação de serviços e se encontra como Apêndice A neste relatório.

- 1.Solicitação da área requisitante, com as devidas justificativas;
- 2.Formação da equipe para condução do planejamento;
- 3.Elaboração dos estudos preliminares para aferir a melhor solução para atender a solicitação da área com base nas justificativas e estudos de soluções disponíveis no mercado;
4. Realização de gerenciamento de riscos que possam impactar na efetividade da contratação como um todo; e
5. Elaboração de termo de referência ou projeto básico apto a subsidiar o procedimento de contratação.

Por fim, sugere-se como aprimoramento futuro, atuar na capacitação dos solicitantes, desenvolvendo por exemplo um manual com mais acessibilidade ou demais ações relacionadas ao tema.

REFERÊNCIAS

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, [S.L.], v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 de junho de 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: **manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHINYASHIKI, Gilberto. **Processo de Consultoria**: Etapas e Listas de verificação. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5295702/mod_resource/content/1/PROCESSO%20DE%20CONSULTORIAv2.pdf. Acesso em: 10 jun. 2023.

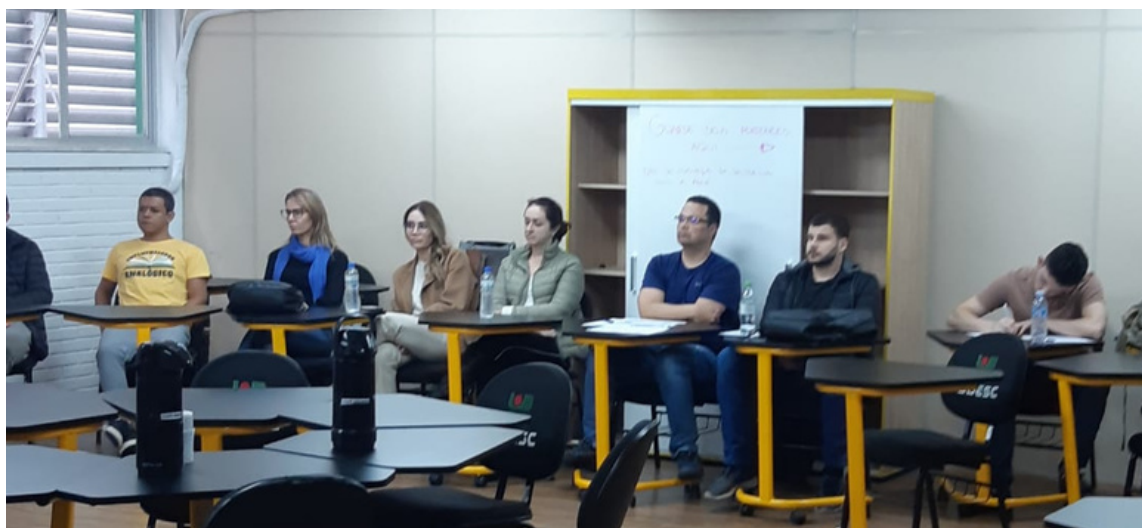
SILVA JÚNIOR, Geraldo Barbosa; DOS SANTOS, José Antonio Gonçalves. **A Consultoria Organizacional e o Empreendedorismo: uma breve análise teórica da atividade de consultoria e do processo empreendedor**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas. Vitória da Conquista-BA, n. 17 p. 103-126, 2014. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/download/2038/1741/3440>. Acesso em: 16 jun. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Planejamento da contratação. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/001.003.htm> Acesso em: 11 jun. 2023.

EQUIPE DO TRABALHO



GALERIA



Reunião de entrega das consultorias realizadas para a Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis



Data: 29/06/2023



Horário: 8:30h



Local: Udesc/Esag - Sala 131

**Disciplina: Teoria e práticas de
Administração de serviços públicos
Professora: Sullivan Desirée Fischer**

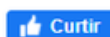


UDESC
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DE
SANTA CATARINA



29/06/2023-14h57

Secretaria de Saúde da Capital recebe consultorias de estudantes da Udesc Esag



Turma de Administração Pública da Udesc Esag e gestores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

Estudantes da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) entregaram na manhã desta quinta-feira, 29, o resultado de consultorias elaboradas para o atendimento de demandas da **Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis**. A apresentação foi feita aos gestores municipais em sala de aula, no **Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag)**.

As consultorias foram prestadas por alunos da 8ª fase do curso de graduação em Administração Pública, orientados pela professora Sullivan Fischer. O trabalho foi executado

como atividade da disciplina Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos.

A parceria entre a universidade e a prefeitura permitiu que fossem atendidas demandas de cinco áreas da secretaria: Diretoria de Gestão Estratégica, Gerência de Planejamento em Saúde, Gerência de Custos, Assessoria de Orçamento e Assessoria Financeira. Os gestores responsáveis por cada área estiveram presentes à aula em que foram feitas as entregas.

Consultorias

Entre as demandas atendidas estão a estruturação de um custo-padrão para o consumo de energia elétrica e água das unidades de saúde, capacitação de gestores, agilização de processos de contratação de bens e serviços pela secretaria e ações de comunicação sobre o Sistema Único de Saúde (SUS) para profissionais e conselheiros da área. Conheça um pouco mais dos resultados:

[Acesse a notícia clicando aqui.](#)