

# PROJETO DE CONSULTORIA PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Riverthon de Lima Furmann<sup>1</sup>  
Roberto Schlagenhauser<sup>2</sup>  
Leomir De Oliveira<sup>3</sup>

## RESUMO

Nos dias atuais, os modelos governamentais extremamente burocráticos estão desalinhados com os principais modelos gerenciais, muito em conta pelo excesso de leis, decretos, regimentos internos e resoluções, o que acaba gerando uma máquina onde os recursos acabam sendo distribuídos de forma desigual. A consultoria tem como ponto de partida a melhoria de instituições públicas por meio do gerenciamento de projetos, adaptando-se a complexidade das situações por meio dos modelos tradicional ou ágil. Considerando que uma visão externa conseguiria identificar pontos fortes e fracos, fraquezas e oportunidades destes processos da administração pública, por meio de técnicas mais atuais de gestão, seria neste nicho que a consultoria atuaria junto as instituições da esfera municipal. Após algumas conversas com pessoas que trabalham na gestão pública, foi observado que alguns pontos chave são recorrentes e existem muitas possibilidades de melhoria para a obtenção de maior entrega de valor para a população, implementando melhorias na gestão integrada entre os vários sistemas de informações em uso. Sendo assim, a tecnologia da informação bem estruturada trará benefícios, tanto para o gestor municipal nas atividades que envolvem a organização das tarefas da equipe, como da produtividade e efetividade das ações propostas nos instrumentos de planejamento públicos. Uma boa gestão integrada com base em indicadores qualitativos e quantitativos, será o painel de controle que os gestores terão para uma melhor tomada de decisões na condução estratégica dos órgãos públicos.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. Gerenciamento de projetos. Administração Pública.

## ABSTRACT

Today, extremely bureaucratic government models are misaligned with the main management models, much in light of the excess of laws decrees, internal regulations and resolutions, which ends up generating a machine where resources end up being distributed unevenly. Consultancy has as its starting point the improvement of public institutions through project management, adapting to the complexity of situations through traditional or agile models. Considering that an external vision would be able to identify strengths and weaknesses, weaknesses and opportunities of these public

---

<sup>1</sup> Cursando Tecnologia em Processos Gerenciais pelo centro universitário Opet. Riverthon@gmail.com

<sup>2</sup> Cursando Tecnologia em Processos Gerenciais pelo centro universitário Opet. robertoschla@uol.com.br

<sup>3</sup> Cursando Tecnologia em Processos Gerenciais pelo centro universitário Opet. leomiroliveira@hotmail.com

administration processes, through more current management techniques, it would be in this niche that the consultancy would work with the institutions of the municipal sphere. After some conversations with people working in public management, it was observed that some key points are recurring and there are many possibilities for improvement to obtain greater delivery of value to the population, implementing improvements in integrated management between the various information systems in use. . Therefore, well-structured information technology will bring benefits, both for the municipal manager in activities that involve the organization of team tasks, as well as for the productivity and effectiveness of the actions proposed in public planning instruments. Good integrated management based on qualitative and quantitative indicators will be the control panel that managers will have for better decision-making in the strategic management of public bodies.

**Keywords:** Public Management. Project management. Public Administration

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará a concepção de um plano de negócios para a criação de uma consultoria voltada para o cobrir deficiências e o fortalecimento de instituições públicas nas esferas municipais do estado do Paraná, voltado mais especificamente para órgãos gestores da política pública de assistência social, com o foco prestação de serviços na elaboração de projetos para a área, desburocratizando processos para liberação de verbas e liberando os gestores para suas atividades fins.

Para a metodologia de pesquisa para identificação das necessidades da persona foram utilizadas as abordagens de *Design Thinking*, com definição do público alvo, detalhamento da persona, pesquisa de informações, elaboração da proposta de valor. Para a criação do *Minimum Product Viable* - MVP, serão observadas as boas práticas no gerenciamento de projetos e processos.

No decorrer deste trabalho, os detalhes sobre a aplicação de cada uma destas bases teóricas serão apresentados, possibilitando o desenvolvimento das ideias de forma organizada, preenchendo todos os campos que definirão as estratégias para o lançamento dos serviços e atendimento da demanda identificada.

A constituição federal de 1988 reconhece as políticas sociais como fundamental para garantia dos direitos sociais, fazendo com que a política pública de seguridade social seja um direito do cidadão que estiver desprovido e, portanto, um dever do Estado. Esse direito vem sendo, de certa forma negligenciado por gestores que por sobrecarga de serviços e/ou baixa qualificação técnica não conseguem elaborar, apresentar, executar projetos de assistência social, Na Tabela 4.01 – Dados Censo SUAS 2018 – Gestores Municipais página 10 demonstra exatamente esta realidade, como consequência acabam por não conseguir a liberação dos recursos disponíveis e os mais vulneráveis ficam sem o suporte necessário

A Consultoria vem para suprir estas deficiências nestes processos, com foco em eliminar entraves técnicos, maximizar o tempo do gestor, apenas sendo necessária a participação do gestor para alinhamentos no projeto, possibilitando assim aprovação mais prática do projeto e como resultado um maior impacto social positivo.

Trabalhando neste molde será possível uma visão mais ampla do projeto como por exemplo qual será o público beneficiado, maior facilidade no acompanhamento do andamento do projeto e seus resultados de uma forma mais transparente seja em pequena ou em grandes comunidades.

Para organizarmos os nossos objetivos é necessário a elaboração um plano de negócios para o fortalecimento de instituições públicas da esfera municipal, tais como prefeituras, secretarias, fundações, entre outras divisões e departamentos específicos de cada organograma estabelecido na legislação dos municípios, no qual se limitará até a prototipagem do Minimum Product Viable – MVP, dividindo nas fases seguintes:

- Identificar qual o perfil geral do público alvo.
- Criar uma persona e mapear suas reais necessidades;
- Definir qual o melhor produto/serviço a ser ofertado;
- Estruturar a estratégia de negócios;
- Prototipar o MVP com base nos resultados obtidos pelas técnicas e ferramentas aplicadas.

A elaboração deste Plano de Negócios voltado para a abertura de uma consultoria para prefeituras e órgãos/secretarias referentes as políticas de desenvolvimento social da administração municipal, com o objetivo de fortalecimento institucional considerando como programa piloto os municípios do Estado do Paraná. Quando se trata de Desenvolvimento Social, devemos considerar a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social – NOB/SUAS, que define o porte dos municípios por número de habitantes, que poderão ser caracterizados da seguinte forma:

- Pequeno Porte I – até 20.000 habitantes;
- Pequeno Porte II – de 20.001 até 50.000 habitantes;
- Médio Porte – de 50.001 até 100.000 habitantes;
- Grande Porte – de 100.001 até 900.000 habitantes;
- Metrópole – Acima de 900 mil habitantes.

O perfil geral do público alvo foi definido pela base de dados dos secretários de Assistência Social de 395 municípios do Estado do Paraná, extraído do Censo 2018, o qual foi realizado com foco no Sistema Único de Assistência Social – SUAS.

Pela análise dos dados, apresenta-se o resumo na tabela abaixo:

Tabela 4.01 – Dados Censo SUAS 2018 – Gestores Municipais

Gênero	Média de idade	Quantidade	%
Feminino	47,5	331	83,80%
Masculino	47,8	64	16,20%
Nível de Escolaridade	Feminino	Masculino	Total
Ensino Fundamental Incompleto	4	1	5
Ensino Fundamental Completo	7	1	8
Ensino Médio Incompleto	2	1	3
Ensino Médio Completo	69	15	84
Ensino Superior Incompleto	15	7	22
Ensino Superior Completo	170	27	197
Especialização	62	11	73
Mestrado	2	1	3

Fonte: Censo SUAS 2018, Ministério da Cidadania.

Com base nestes dados chegamos a Persona Maria Aparecida, 49 anos, sem ensino superior concluído, mas com muita influência na área social do município. Trabalha como gestora na Secretaria de Desenvolvimento Social em seu município no interior do estado Paraná. Ela é uma mulher forte e curte muito os momentos em família. Aproveita os finais de semana para cozinhar para todos e receber seus familiares em sua casa. Durante a semana se encontra muito vinculada aos assuntos profissionais.

Atua nas políticas públicas de assistência social, direitos da criança e adolescente e da pessoa idosa, onde possui alguns cofinanciamentos do governo federal, entretanto está passando por uma fase difícil, onde estes recursos estão sofrendo cortes significativos e está se apoiando em recursos repassados pelo Governo Estadual e Fontes de próprias de receitas.

Outras duas preocupações suas estão relacionadas à escassez de tempo para a execução das atividades gerenciais, pois está envolvida com as tarefas técnicas na condução das políticas públicas e grandes dificuldades com a demora na conclusão dos processos licitatórios de aquisições de bens e material de consumo e contratações de serviços.

Seu objetivo principal é a manutenção dos atendimentos às famílias em situação de vulnerabilidade social, buscando estabelecer a consciência de que a melhoria na qualidade de vida depende de acesso à educação para as crianças e aos adolescentes e melhores oportunidades de trabalho ao chegarem na fase adulta.

Quadro 4.02 - Mapa da empatia

Nome: Maria Aparecida

Idade: 49 anos

Pensa e sente:	Vê:
Busca sempre o bem estar da família; Necessidade de melhorias nas condições de trabalho; Sente-se improdutiva no trabalho o que impacta negativamente em sua autoestima.	Assiste a vídeos nas redes sociais <i>Facebook</i> que aparecem em sua <i>timeline</i> e pelo <i>Whatsapp</i> em diversos grupos; No trabalho dificilmente assiste tv em razão da correria do dia a dia; Em casa é comum assistir à programação de canais abertos, noticiários e entretenimento; Redução do orçamento para sua política pública dificulta o atendimento da população;

<b>Ouve:</b>	<b>Fala e faz:</b>
Rádio local buscando informações da sua cidade; Músicas estilo Pop Rock brasileiro, pop internacional dos anos 90; Nos últimos meses escuta dos colegas de trabalho que as condições estão cada vez mais difíceis; Nos próximos meses haverá um novo corte no orçamento em razão da crise atual.	Pela sua função profissional precisa ser muito comunicativa e compreensiva, combinando isso com atitudes proativas; Em casa gosta muito de conversar para saber como estão as coisas com sua família.
<b>Dores:</b>	<b>Necessidades:</b>
Redução da qualidade nas condições de trabalho; Falta de uma gestão integrada para alinhamento das ações estratégicas.	Aplicação de novos métodos trabalho para otimizar os resultados dos serviços realizados; Treinamento para atualização das ferramentas e processos de trabalho.

## ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR

Considerando o perfil de nossos potenciais clientes como gestores municipais de políticas públicas, estabelecemos objetivamente os tópicos necessários em (a) Principais tarefas, conforme Grupo de processos de execução do PMBOK 6ª edição, págs. 556, sendo os (b) Ganhos e as (c) Dores, consequências da sobre carga de trabalho, impossibilitando o desenvolvimento integral das tarefas gerenciais. Seguem as definições:

- Principais tarefas: Desenvolver e gerenciar equipe, adquirir recursos gerenciar a qualidade, as comunicações e o engajamento das partes interessadas, implementar respostas aos riscos e conduzir as aquisições;
- Ganhos: Ao concluir todas estas tarefas, o gestor consegue abordar todos os processos da etapa de execução, não deixando nenhuma área descoberta, desempenhando com eficiência seu papel como líder. O gestor conseguira monitorar os indicadores e verificar os pontos com bons resultados e implementar respostas nos pontos frágeis para melhorá-los;
- Dores: A escassez de recursos financeiros para manter a equipe de forma estruturada, dificulta que o gestor possa se dedicar ao efetivo controle dos processos de execução de forma gerencial, o que faz com que ele também realize, por exemplo, a elaboração de termos de referência para as licitações, crie as comunicações, plano de monitoramento da qualidade, do engajamento das partes interessadas e outras funções que acabam consumindo muito de seu tempo nas rotinas e não somente ao gerenciamento. Muitas vezes até existem pessoas para estas funções de nível operacional, entretanto não possuem o conhecimento técnica necessário para desempenhar essas tarefas.

Com bases nas descrições acima, as respectivas contrapartidas são definidas na Proposta de Valor, divididas em (a) Produtos e serviços, (b) Criadores de ganho e (c) Alívios às dores.

- Alívios às dores: Redução das tarefas operacionais vinculadas ao gestor e aumento da eficiência na elaboração dos documentos bases para o mapeamento dos processos relacionados ao gerenciamento estratégico dos projetos;
- Criadores de ganhos: Ao deixar perceptível a liberação do tempo na rotina do gestor, as tarefas voltadas ao gerenciamento da equipe, comunicações, qualidade e engajamento das partes interessadas poderão ser trabalhadas de forma mais eficiente, possibilitando o acompanhamento próximo dos resultados;
- Serviços: A consultoria disponibilizará três tipos de pacotes de serviços, visando à (re)estruturação dos processos de forma completa por meio do Gerenciamento de projetos, e também consultorias específicas para (re)estruturar os serviços para processos para a área financeira e para a área de aquisições e contratações.

Quadro 4.03 - Mapa da proposta de valor.

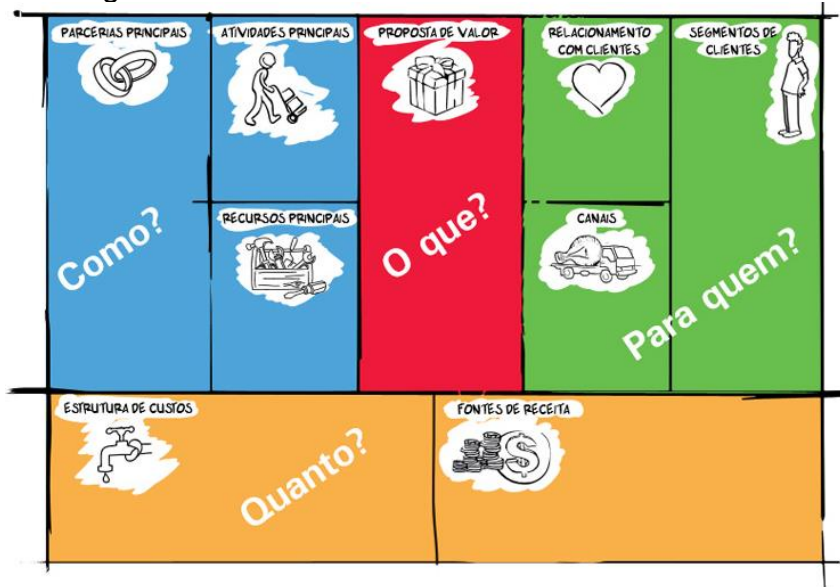
Criadores de ganho	Redução das tarefas operacionais vinculadas ao gestor Aumento da eficiência na elaboração dos documentos bases para o mapeamento dos processos relacionados ao gerenciamento estratégico dos projetos	Ganhos	O gestor consegue abordar todos os processos da etapa de execução, não deixando nenhuma área descoberta, desempenhando com eficiência seu papel como líder. O gestor conseguiu monitorar os indicadores e verificar os pontos com bons resultados e implementar respostas nos pontos frágeis para melhorá-los
Serviços	A consultoria disponibilizará três tipos de pacotes de serviços, visando à (re)estruturação dos processos de forma completa por meio do Gerenciamento de projetos, e também consultorias específicas para (re)estruturar os serviços para processos para a área financeira e para a área de aquisições e contratações.	Tarefas do cliente	Desenvolver e gerenciar equipe, Áreas do gerenciamento de projetos
Alívios de dores	Ao deixar perceptível a liberação do tempo na rotina do gestor, as tarefas voltadas ao gerenciamento da equipe, comunicações, qualidade e engajamento das partes interessadas poderão ser trabalhadas de forma mais eficiente, possibilitando o	Dores	A escassez de recursos financeiros para manter a equipe de forma estruturada, dificulta que o gestor possa se dedicar ao efetivo controle dos processos de execução de forma gerencial, o que faz com que ele também realize, por exemplo, a elaboração de termos de referência para as licitações, crie as comunicações, plano de monitoramento da qualidade, do engajamento das partes

	acompanhamento próximo dos resultados		interessadas e outras funções que acabam consumindo muito de seu tempo nas rotinas e não somente ao gerenciamento. Muitas vezes até existem pessoas para estas funções de nível operacional, entretanto não possuem o conhecimento técnico necessário para desempenhar essas tarefas.
--	---------------------------------------	--	---

De acordo com Alex Osterwalder e Yves Pigneur (Apud SEBRAE, 2020) a estrutura da ferramenta é formada por nove áreas, separadas em 4 blocos:

- O que?: Proposta de Valor;
- Para Quem?: Seguintos de clientes, Relacionamento com Clientes e Canais;
- Como?: Atividades Principais, Recursos Principais e Parcerias Principais;
- Quanto? Estrutura de Custos e Fontes de Receitas.

Figura 4.04 – Canvas Business Model Generation



Quadro 4.05 - Canvas BMG: Consultoria para Consultoria em Gestão de Projetos

Parcerias Principais	Atividades Principais	Proposta de Valor	Relacionamento com clientes	Segmento de clientes
Fornecedores: Microsoft Teams, Localiza, Canva, MailChimp, Facebook, Instagram e WhatsApp.	Boas práticas do PMBOK (Gestão de Projetos) e do BPM CBOK (Gestão de Processo)	Consultoria para Fortalecimento Institucional	Online e para testes do MVP duas reuniões presenciais	Gestores e Técnicos da política de assistência social dos municípios no Estado do Paraná com
Parceiros: Prefeitos e	Recursos Principais	I. Gestão de Projetos II. Gestão de Processos	Canais	

gestores municipais, Técnicos, Coordenadores e Diretores da Secretaria de Estado da Justiça, Família e Trabalho, Conselho Estadual de Assistência Social, Consultores Externos, OSCs.	Mensuração da geração de valor ao cliente por meio de um <i>Dashboard</i> das metas <i>SMARTs</i>		E-mail Marketing <i>WhatsApp</i> <i>Facebook</i> <i>Instagram</i>	população de até 50 mil habitantes, sem o ensino superior completo.
Estrutura de custos Custos de marketing R\$ 2.932,20 Custos com viagens R\$ 3.684,00			Fontes de Receita Capital Social para testes do MVP Prestação de serviços para gestão de projetos e processos Cursos, palestras e workshops	

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo novas possibilidades surgiram, com a aplicação de bases tecnológicas à ideia que no princípio surge de um insight, mas que ainda não estava fundamentado. Quando olhamos ao nosso redor, no mercado, as notícias constantes sobre ideias promissoras e que nos encantam são muitas, bem como a quantidade delas que não entregam tudo aquilo que o cliente desejou ao contratar algum tipo de serviço, que à primeira vista era um benefício.

Aplicar o *Design Thinking* para aprofundar o conhecimento acerca do que as pessoas realmente desejam foi crucial para identificar que não só o gerenciamento de projetos poderia proporcionar o fortalecimento institucional, mas também gerenciamento por processos.

Com base no diagnóstico inicial de cada cliente, as técnicas citadas podem mudar a realidade dos resultados da instituição, o que conseqüentemente levará maior benefício à população atendida pela política de assistência social nos municípios.

Não só do atendimento ao cliente garante um o sucesso de um negócio, saber o que fazer é fundamental e substancial para geração de receita e execução dos serviços com qualidade, entretanto, o mercado é implacável e estratégias de comunicação, articulação com parceiros e fornecedores, custos das operações impactam na qualidade da entrega de valor ao cliente. Para resolver este alinhamento, foi aplicado a modelagem de negócios pela ferramenta Canvas BMG (Business Model Generation, que apenas em um quadro simplifica e torna a estratégia visualmente planejada.

Passando por estas etapas, a criação do protótipo com os elementos essenciais para a realização dos testes foi elaborado, ou mais conhecido no ramo das



startups por MVP (*Minimum Product Viable*), sendo definido dois tipos para atender a demanda dos potenciais clientes, sendo:

Gerenciamento de Projetos para Fortalecimento Institucional Completo; Gestão de Processos Administrativos e Financeiros.

Ao fim, os resultados obtidos ao longo deste estudo foram satisfatórios, atendendo ao objetivo geral que é a criação de um serviço que possibilite o fortalecimento institucional de órgãos da administração pública municipal, pela necessidade de maior qualificação para obter o máximo desempenho nos procedimentos relativos aos projetos e processos, os quais devem proporcionar maior entrega de valor não só para os nossos contratantes, como também à população mais vulnerável que depende de ações efetivas do poder executivo municipal.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum do Conhecimento - BPM CBOK versão 3.0. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013.

BRANCO, R.; LEITE, D.; VINHA JUNIOR, R. **Gestão Colaborativa de Projetos: a Combinação de Design thinking e ferramentas práticas de gerenciar seus projetos**. São Paulo: Sairaiwa, 2016.

BROWN, T. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução de Cristina Yamagami - Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CIKI. Design Thinking, Modelo de Negócio Canvas e o Processo de Criação de Novos Negócios. **V Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**. Disponível em [shorturl.at/gwFW3](http://shorturl.at/gwFW3) – acessado em 03/06/2020.

ELEUTHERIOU, V.; FIALHO, F. A. P.; SCHREINER, T.; FADEL, L. O Design Thinking como ferramenta colaborativa para o desenvolvimento de cidades humanas e inteligentes em prol do bem comum. Florianópolis, **XIX Congresso da Sociedade Ibero-americana de Gráfica Digital**, Novembro de 2015.

ENDEAVOR BRASIL. **Design Thinking: ferramenta de inovação para empreendedores**. Disponível em <https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>. 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, F; SOARES, C.; REIS, D. Uso do Design Thinking para a Criação e processo voltados à captação de recursos em editais de patrocínio por micro e pequenas empresas. **Revista Gestão & Tecnologia** – v.19 n. 1, 2019.

PMI. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 6ª edição. Distribuído por PMI – Project Management Institute, 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**. Acessado em 03/06/2020 e disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa.6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

PESQUISA QUANTITATIVA, QUALITATIVA OU MISTA? Acessado em 20/10/2020 e disponível em <https://andrezalopes.com.br/pesquisa-qualitativa-quantitativa-ou-mista/>

VERAS, Manoel. **Gerenciamento de Projetos**. Project Model Canvas (PMC). São Paulo: Brasport, 2014.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, Isabel K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011.