



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



DESENVOLVIMENTO DE UM FRAMEWORK PARA O PLANEJAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

*DEVELOPING A FRAMEWORK FOR PUBLIC PURCHASING PLANNING: A STUDY IN A
FEDERAL UNIVERSITY*

EDJANE CORTEZ DA CRUZ
UFRN

THIAGO DE OLIVEIRA
UFRN

ANDRÉ MORAIS GURGEL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



DESENVOLVIMENTO DE UM FRAMEWORK PARA O PLANEJAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Objetivo do estudo

Apresentação de uma proposta de framework alinhado às metodologias da gestão de projetos para o planejamento de compras públicas nas universidades federais.

Relevância/originalidade

O presente trabalho é relevante por se tratar de uma pesquisa aplicada que traz as técnicas de gestão de projetos para o contexto de compras públicas. Foi construído e aplicado um framework para apoiar o planejamento de compras públicas de uma determinada instituição federal de ensino superior (IFES). Esse modelo é alicerçado com práticas e técnicas de gestão de projetos.

Metodologia/abordagem

A pesquisa é qualitativa e aplicada, tratando-se também de um estudo de caso. Para a construção do framework é utilizada a abordagem da pesquisa documental para o estudo das normativas e adaptação das técnicas de gestão de projetos no contexto público. Na aplicação do modelo e coleta de dados, utiliza-se da abordagem da triangulação da pesquisa documental, a observação participante e o workshop.

Principais resultados

Após a aplicação e validação junto à uma equipe de planejamento da contratação, o framework, o qual utiliza ferramentas visuais como Canvas e Trello, e tempo determinado para cada tarefa, tornou a atuação da equipe mais dinâmica e eficiente, contribuindo para que as entregas fossem concluídas dentro do prazo, critérios e escopo planejados.

Contribuições teóricas/metodológicas

O trabalho traz consigo contribuições práticas e metodológicas quanto a utilização e um framework, respaldado nas técnicas de gestão de projetos, para que as IFES desenvolvam seu planejamento de compras de forma adequada. Do ponto de vista teórico, o trabalho enriquece a literatura sobre o uso e impacto da gestão de projetos no contexto público, principalmente na construção de novas ferramentas pautadas nesta gestão.

Contribuições sociais/para a gestão

Alinhamento e observância de normativas institucionais e federais no desenvolvimento do planejamento das compras públicas a partir de uma modelo visual; eficiência no desenvolvimento desse planejamento.

Palavras-chave: Compras Públicas, Planejamento de Compras, Gestão de projetos, Framework



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



DEVELOPING A FRAMEWORK FOR PUBLIC PURCHASING PLANNING: A STUDY IN A FEDERAL UNIVERSITY

Study purpose

Presentation of a framework proposal in line with project management methodologies for planning public procurement at federal universities.

Relevance / originality

This work is relevant because it is an applied research that brings project management techniques to the context of public procurement. A structure was built and applied to support public procurement planning by a specific federal higher education institution (IFES). This model is based on project management practices and techniques.

Methodology / approach

The research is qualitative and applied, and it is also a case study. For the construction of the framework, the documentary research approach is used to study the regulations and adapt the project management techniques in the public context. In the application of the model and data collection, the triangulation of documentary research, participant observation and the workshop are used.

Main results

After the application and validation with a hiring planning team, the framework, which uses visual tools such as Canvas and Trello, and time determined for each task, made the performance of the team more dynamic and efficient, contributing to deliveries. completed within the planned deadline, criteria and scope.

Theoretical / methodological contributions

The work brings practical and methodological contributions regarding use and a framework, supported by project management techniques, so that IFES develop their purchase planning in an appropriate manner. From a theoretical point of view, the work enriches the literature on the use and impact of project management in the public context, mainly in the construction of new tools based on this management.

Social / management contributions

Alignment and observance of institutional and federal regulations in the development of public procurement planning based on a visual model; efficiency in the development of this planning. From a theoretical point of view, the work enriches the literature on the use and impact of project management in the public context, mainly in the construction of new tools based on this management.

Keywords: PUBLIC PURCHASING , Purchasing planning, Project Management, Framework



1. Introdução

Planejar é fundamental, tanto na esfera privada quanto no setor público. Para este último, a importância se amplia, uma vez que o seu principal objetivo é atender as demandas da sociedade (Matias-Pereira, 2012). As políticas públicas, por sua vez, são viabilizadas por meio das compras governamentais que, além de fornecer os suprimentos, configuram-se como instrumento de execução orçamentária (Ferrer, 2015; Santana, 2015).

Nessa perspectiva, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as compras governamentais correspondem há aproximadamente 13% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, dado este corroborado por Santana (2015). Considerando a relevância desse segmento, conforme dados do Painel de Compras do Governo Federal, as contratações federais movimentaram aproximadamente 48 bilhões de reais no ano de 2018, incluídas todas as modalidades de licitação, assim como dispensa e inexigibilidade.

Embora o gasto público do Brasil seja elevado (Costa, Braga e Andrioli, 2017), Santana (2015b) aponta que o planejamento governamental, incluindo as aquisições públicas, ainda é incipiente. Assim, não basta contratar bens e serviços, é preciso fazê-lo de maneira organizada (Matias-Pereira, 2012; Fenili, 2018). Neste sentido, as aquisições governamentais são vistas como um processo sistêmico, cujo ciclo de compras é composto pelas fases preparatória e executória da licitação, a gestão do contrato, e o relacionamento com o mercado fornecedor (Ferrer, 2015b; Santana, 2015b; Fenili, 2018).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), as universidades federais, embora classificadas como autarquias especiais (Justen Filho, 2016), necessitam alinhar os seus processos institucionais à legislação das compras públicas, a exemplo dos normativos expedidos por ministérios e pelo Tribunal de Contas da União.

No âmbito organizacional, as ações podem ser executadas por meio de projetos (Veras, 2016), que são caracterizados por sua temporalidade e singularidade (Carvalho e Rabechini JR., 2017), além de oportunidade para solucionar problemas e implantar melhorias (Vargas, 2009) e disseminar ou alterar estratégias (PMI, 2017).

Quanto ao seu gerenciamento, este apresenta o conhecimento sistematizado e uso de ferramentas e metodologias próprias para alcançar os objetivos estratégicos (Kerzner, 2006; Veras, 2016; Carvalho e Rabechini JR., 2017; PMI, 2017). No ciclo de vida do projeto (Carvalho; Rabechini JR., 2017) há os grupos de processos de gerenciamento (Medeiros, 2017), que correspondem à iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2017). De modo correlato, o planejamento de compras públicas também é dividido em etapas (Santana, 2015; Fenili, 2018), que constam de documentos específicos para o processo licitatório.

Dadas as similaridades, o gerenciamento de projetos pode ser um aliado no processo de planejamento de compras, uma vez que também obedece a uma sequência lógica, busca eficiência e apresentar resultados consoante aos objetivos propostos, por meio de entregas e do produto final (Carvalho e Rabechini JR., 2017; Veras, 2016).

Portanto, a partir da inter-relação entre essas duas temáticas, surge a seguinte questão de pesquisa: como uma metodologia estruturada no ciclo de vida do gerenciamento do projeto pode contribuir para o planejamento de compras públicas?

Considerando que a questão de pesquisa versa sobre as contribuições do gerenciamento de projetos para o planejamento de compras públicas, o objetivo do deste trabalho é apresentar uma proposta de *framework* alinhado às metodologias de gestão de projetos para o planejamento das compras públicas nas universidades federais.

2. Planejamento de Compras Públicas



As compras públicas compreendem as contratações de bens e serviços realizadas mediante critérios estabelecidos pela legislação que disciplina a matéria, com observância ao preço econômico, qualidade e celeridade, visando suprir os órgãos durante o desempenho de suas atividades-fim (Ferrer, 2015a; Fenili, 2018).

Ferrer (2015), Santana (2015) e Fenili (2018) compreendem as aquisições governamentais como um ciclo, dividido nas fases preparatória, transacional, contratual e a gestão dos fornecedores, que perfaz todo o processo. Nessa vertente, o ciclo é iniciado com o recolhimento da demanda e culmina com a avaliação contratual dos fornecedores.

O planejamento da contratação integra a fase interna do processo licitatório, da qual advém instrumentos como Estudos Técnicos Preliminares e Termo de Referência ou Projeto Básico. Para Santana, Camarão e Chrispim (2016), Costa, Braga e Andrioli (2017) e Ferrer (2015a) é nessa etapa onde se concentram as maiores falhas alusivas ao insucesso das compras públicas, dentre elas o retrabalho, a morosidade, produtos adquiridos fora da especificação, falta de material e serviços.

Outro aspecto destacado por Santana (2015) é o que a falta e ou a falha na etapa de planejamento vincula-se diretamente aos resultados negativos identificados nas licitações. Outrossim, ele classifica a fase operacional (licitação) a mais simples se comparada à fase preparatória e à gestão e fiscalização contratual.

O pensar em soluções sugere, ainda que de maneira incipiente, um rompimento com o *status quo* (Martins, 2017), uma vez que geralmente se contrata com base no histórico e repetindo-se números anteriores, sem se realizar a devida análise sobre a manutenção ou não daquela necessidade, tampouco o uso de métricas para justificar o quantitativo de aquisições ou serviços estimados.

No que concerne ao bom planejamento de compras públicas, Chaves (2017) e Fenili (2018) atribuem à pesquisa de preços compatível com o mercado um fator de sucesso. Já Costa, Braga e Andrioli (2017) consideram os estudos técnicos um aspecto relevante para o êxito da contratação. Enquanto Martins (2017) indica adotar um calendário de licitações, cujo planejamento inicie-se no ano anterior, a partir das necessidades informadas pelas unidades requisitantes. Por sua vez, Chiavenato (2014) destaca manter um histórico das compras com dados referentes à qualidade, cumprimento dos prazos de entrega, conformidade, preços, avaliação do fornecedor.

Em linhas gerais, o planejamento de compras contempla a identificação das demandas futuras e dos processos prioritários, que serão escolhidos pela gestão mediante vinculação ao orçamento (Vilhena e Hirle, 2013). Nesse contexto, o instrumento que materializa o planejamento da contratação é o Plano Anual de Compras (Santana, 2015b; Fenili, 2018), que deve refletir a consolidação das demandas, o cronograma de execução, assim como indicadores de monitoramento e avaliação, tanto do produto quanto dos fornecedores. Para Fenili (2018), o PAC também pode ser considerado uma ferramenta de governança.

Nos últimos anos o Governo Federal, por meio de orientações Ministério do Planejamento e do TCU, tem procurado inovar o processo de compras públicas, o que exige adequação institucional. Por isso, considerando os diferentes níveis de maturidade dos órgãos, as instruções normativas são adotadas pelo serviço público com a finalidade de interpretar o que já está previsto no texto legal, indicando como realizar determinadas atividades e procedimentos não tão pormenorizados em lei; funcionam como uma espécie de metodologia, mas com caráter impositivo (Bittencourt, 2015).

Diferente de outros órgãos com função mais segmentada, as universidades federais, em virtude de seus processos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão, necessitam de uma gama variada de serviços e materiais, considerados como atividades-meio (Fenili, 2018), que dão



suporte às atividades-fim. Desse modo, o sucesso ou fracasso nos processos de compras afeta a qualidade dos serviços (Ferrer, 2015; Santana, Camarão e Chrispim, 2016) prestados à comunidade universitária.

3. Gestão de Projetos

Projeto é o conjunto de atividades temporárias, com responsabilidade de execução definida, objetivos, escopo, prazo, recursos específicos, orientado a resultados e criação de novo produto ou serviço, que conta com a participação de clientes, patrocinadores e *stakeholders*, além da equipe designada para esse fim (Kerzner, 2006; Vargas, 2009, 2018; Veras, 2016; Carvalho e Rabechini Jr., 2017; PMI, 2017).

Nessa perspectiva, gerenciar projetos relaciona-se ao uso de ferramentas que reúnam o conhecimento e capacidade técnica, possibilitando, assim, o controle e monitoramento de todo o ciclo de vida, que é dividido em fases para melhor estruturar a sua gestão (Kerzner, 2006; Vargas, 2016; Veras, 2016; PMI, 2017). Dadas as suas características, pode contribuir tanto para organizações privadas quanto para instituições públicas, no que diz respeito a gerenciar melhor a mudança, resolver os problemas identificados, e otimizar os recursos organizacionais (Medeiros *et al.*, 2017).

Conforme exposto no PMBOK[®], o ciclo de vida do projeto é composto por início, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto (Carvalho e Rabechini JR., 2017). Quanto aos tipos, o PMI (2017) indica que os ciclos de vida podem ser preditivos, iterativos, adaptativos ou híbridos.

Para o gerenciamento de cada uma das fases do ciclo de vida, há os grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento), cujas atividades são alimentadas pelas dez áreas do conhecimento (integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas).

Por sua vez, esses grupos de processos geram entradas ou saídas que caracterizam a conclusão de uma fase ou etapa (Vargas, 2018). Por exemplo, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) marca a conclusão da iniciação e serve como *input* ao planejamento.

No contexto da administração pública moderna, com vistas à tecnologia da informação e processos inovadores, o gerenciamento de projetos constitui uma ferramenta estratégica para executar as mudanças necessárias (Medeiros, 2017). Além de “alinhar os projetos e os processos com os objetivos da organização” (Veras, 2016, p.9) também pode constituir um meio para se aplicar de forma mais adequada os recursos financeiros.

4. Modelos visuais em gerenciamento de projetos

Diante da complexidade organizacional, as boas práticas indicadas pelo gerenciamento tradicional de projetos, que são mais burocráticas e exigem um bom nível de maturidade, já não atendem plenamente ao ritmo dinâmico, simples e integrado dos processos atuais, cujas lacunas são preenchidas pelos modelos visuais como *canvas* (quadro), *kanban*, entre outros (Medeiros *et al.*, 2017). Se usado adequadamente, também constitui um método eficiente para melhorar processos, bem como introduzir e gerenciar mudanças (Eaidgah *et al.*, 2016).

Diante desse novo cenário, Finocchio Júnior (2013), inspirado no trabalho de Osterwalder e Pigneur (2011) criou o *Project Model Canvas* (PMC), cuja aplicação destina-se ao plano do projeto e não ao negócio. Trata-se, pois, de um quadro visual simples, ágil e prático.

Buscando sanar problemas identificados em outros modelos de quadros visuais, o *Life Cycle Canvas*[®] (LCC), um *canvas* desenvolvido por Veras (2016), abrange todo o ciclo de vida do projeto. Embora inspirado no BMG de Osterwalder e Pigneur (2011) e o PMC, de Finocchio



Jr. (2013), o artefato se propõe mais completo, pois expande a aplicação para além da fase de planejamento do projeto, abrangendo também execução, monitoramento e controle e encerramento (Medeiros, 2017).

A exemplo de outros *canvases*, o LCC também é baseado na abordagem 5W2H (Veras, 2016), e se dispõe a responder questões básicas como *Por quê, O quê, Quem, Como, Quando e Quanto*. Além disso, as telas são ajustadas ao longo do ciclo de vida do projeto, e são destinadas à iniciação, planejamento, execução e monitoramento e controle, e encerramento (Medeiros, 2017), conforme demonstrado na figura 1 abaixo:

Veras (2016) e Medeiros *et al* (2017) destacam que o LCC, e os artefatos por ele gerados, alinha-se às recomendações do PMBOK®. Para Medeiros, Gurgel e Veras (2017), a gestão de projetos baseada no *Life Cycle Canvas*® em conjunto com o *Kanban*, apontam auxilia no controle, execução e integração das partes interessadas, além de facilitar a comunicação (Medeiros *et al.*, 2017) e gestão do ciclo de vida; enquanto o *Kanban* contribui para o engajamento da equipe.

5. Metodologia

Visto ter mais contato com o problema *in loco*, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso (Yin, 2001), uma vez que investiga um fenômeno em determinado contexto (Flick, 2013). Por seu recorte ser restrito a um grupo específico, qual seja uma equipe de planejamento da contratação de uma universidade federal, classifica-se como pesquisa de campo. Nesta abordagem, o pesquisador se dispõe a averiguar a relação entre fenômenos, os quais exigem maior observação (Prodanov e Freitas, 2013).

Além disso, recorre à abordagem qualitativa, pois visa compreender a atuação de um grupo ou uma organização. Esse tipo de enfoque é flexível quanto à introdução de novas perguntas e questões durante e até após o andamento da pesquisa, e permite alterações no processo de interpretação dos fatos, haja vista que se propõe a analisar e interpretar o mundo a partir de representações (Sampieri, Collado e Lucio, 2013).

Para fins deste estudo de caso, e visando atender aos objetivos propostos, optou-se pela triangulação dos seguintes instrumentos de coleta de dados: a pesquisa documental, a observação participante e o *workshop*. Quanto às etapas, esta pesquisa foi dividida em três: inicial, desenvolvimento e produto conforme ilustrado na figura 2 a seguir:

A pesquisa documental consiste em interpretar dados que não foram necessariamente produzidos pela e para pesquisa em questão, mas que podem fomentá-la (Flick, 2013). Diante disso, foram consultados normativos e dados a partir de sua correspondência com o tema investigado. Os documentos e artefatos resultantes da aplicação do *framework* também foram passíveis de análise.

No primeiro momento, foi realizada consulta das Instruções Normativas (IN) no site de compras governamentais, o Comprasnet, que reúne matérias sobre a área de contratações públicas. Por sua vez, foi estabelecido como critério de escolha para uma análise mais aprofundada: i) manter a relação direta com o tema planejamento de compras públicas, ii) focar nas etapas e procedimentos da contratação; iii) ser destinada à contratação de serviços comuns; iv) publicada entre os anos de 2008 a 2018.

Desse modo, as IN 5/2017 e IN 1/2018 constituíram o *corpus* para fundamentar esse quesito, visto que trazem expressamente as etapas do planejamento da contratação, seus atores, designações e orientações para elaboração dos documentos, além do fluxo processual (Martins, 2017; Fenili, 2018). Quanto ao ciclo de vida do gerenciamento do projeto, a investigação foi pautada na literatura correlata.



Para se investigar a conexão entre as duas áreas, buscou-se observar aspectos inerentes a ambas, visto que esta pesquisa concebe o planejamento de compras como um projeto. Desse modo, foram critérios de análise: iniciação, objetivo, singularidade, temporalidade, sequência, prazos, pessoas e conhecimento, mantendo-se, assim, alinhamento como o observado nos estudos de Vargas (2009, 2018), PMI (2017), Carvalho e Rabechini Jr. (2017); bem como respeitada a nomenclatura da área de gerenciamento de projetos. Na perspectiva do planejamento de compras públicas, a base foi a redação das IN 5/2017 e IN 1/2018, ambas do Ministério do Planejamento.

Em seguida, o *framework* foi elaborado e no dia 18 de dezembro de 2018, das 9h às 11h, foi realizado o *Workshop* denominado “*Framework Planejamento da Contratação aplicado à Equipe de Planejamento*”, para apresentar à equipe de planejamento a estrutura de forma contextualizada, bem como simular a aplicação no ambiente de trabalho. Os próprios pesquisadores conduziram a palestra. Após a explanação da metodologia, partiu-se para imersão e preenchimento do *Canvas* do Planejamento, uma das atividades da que integram a Iniciação.

Por se tratar de uma pesquisa de aplicação prática, a técnica de *observação participante* objetivou, além da imersão dos pesquisadores no tema do trabalho, investigar a adaptação da equipe à nova metodologia de trabalho proposta pelo *framework*, à medida que permitiu verificar a sua contribuição efetiva para a conclusão das entregas estabelecidas. Outro ponto foi avaliar a comunicação e troca de informações entre os participantes, seu comprometimento e atuação. Essa experiência prática também possibilitou fazer melhorias na versão do *framework*, considerando o ponto de vista dos sujeitos. Quanto aos critérios a serem observados durante a validação do *framework*, tem-se: adaptação, participação, comunicação e contribuições práticas.

Dos quatro encontros presenciais, três foram registrados em áudio, com a devida anuência dos participantes, e para uso exclusivo para esta pesquisa. A técnica possibilitou a integração com o ambiente e o problema de pesquisa, a fim de analisar e interpretar o recorte observado (Sampieri, Collado e Lucio, 2013).

Ao final do último encontro foram captadas as lições aprendidas, com o objetivo de avaliar a percepção da equipe sobre a metodologia aplicada, compondo também um procedimento de validação, estruturado com base nas boas práticas do PMBOK® e autores da área (Veronese, 2014; Chaves *Et Al.*, 2016; Duffield e Whitty, 2016).

No que concerne ao tratamento dos dados, consistiu na compilação das informações, seguida da separação dos assuntos por área temática. Para Flick (2013) consiste em registrar, transcrever e comparar as informações para interpretá-las. Ademais, é comum que em pesquisas qualitativas o pesquisador tenha maior flexibilidade para, já no decorrer do estudo, estabelecer conexões e optar por dados que mais agregam valor aos aspectos desejados (Sampieri, Collado e Lucio, 2013).

As gravações dos áudios totalizaram 171 minutos, dos quais resultaram 21 páginas escritas. De posse dos trechos das conversas, aliada às anotações particulares, procurou-se estabelecer a correspondência entre os dados e os objetivos da pesquisa. Foi feita a comparação entre os dados obtidos e os critérios estabelecidos para validação do *framework*.

Quanto à análise dos dados foi utilizada a Análise de Conteúdo. Esta ocorreu mediante a organização e transcrição das informações coletadas, para posterior seleção de trechos e interpretação, o que possibilitou o levantamento de hipóteses ou explicações acerca do fenômeno estudado (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). A partir da leitura das conversas, também foi possível estabelecer conexões entre o tema de pesquisa, com abordagem teórica, e a prática administrativa.



Quanto aos aspectos éticos, salienta-se que o acesso e a utilização dos dados ocorreram mediante a comunicação e autorização prévia das unidades e sujeitos da pesquisa, que preencheram o Termo de Consentimento de Gravação de Voz. Assim, os resultados são apresentados e representados no tópico a seguir.

6. Resultados

A Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Quanto aos procedimentos alusivos à contratação, o art. 19 indica as seguintes fases: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato. No tocante ao planejamento da contratação, a redação do art. 20 prevê as seguintes etapas: I - Estudos preliminares, II - Gerenciamento de Riscos e III - Termo de Referência ou Projeto Básico. Este último quando se tratar de obras ou serviços de engenharia.

O normativo também detalha os procedimentos iniciais do planejamento, que consistem na elaboração do documento para formalização da demanda feito pelo setor requisitante. Tal documento deve conter: a) justificativa da necessidade da contratação; b) quantidade do serviço a ser contratado; c) previsão para o início da prestação do serviço e d) indicação de um ou mais servidores para compor equipe para elaborar os estudos preliminares e o gerenciamento de risco.

Sabe-se que a etapa do planejamento está inserida na fase preparatória da licitação. Desse modo, consoante ao que postula a IN 5/2017, em seu artigo 20, os referidos documentos devem expressar a necessidade da contratação. Dessa maneira, a justificativa, por parte do gestor, da aquisição pretendida deve responder questões como *por que, para que, para quem, como e quando* sobre o objeto a ser contratado (Santana, Camarão e Chrispim, 2016).

Uma vez que esta pesquisa considera o planejamento de compras públicas como um projeto, fez-se necessário estabelecer, portanto, a conexão entre as respectivas áreas, conforme atendimento aos seguintes critérios: iniciação, objetivo, singularidade, temporalidade, sequência, prazos, pessoas e conhecimento (Vargas, 2009; PMI, 2017; Carvalho e Rabechini JR., 2017).

Os dados sugerem que são comuns tanto às etapas do planejamento da contratação, quanto às fases do ciclo de vida do gerenciamento do projeto a temporalidade, as atividades sequenciadas. Além disso, os projetos são executados por pessoas que assumem papéis e responsabilidades definidos e atuam em prol de cumprimento dos objetivos traçados dentro do tempo previsto (Vargas, 2009).

Para Vargas (2009), os projetos iniciam-se com a finalidade de solucionar algum problema ou melhoria a partir de oportunidades no ambiente organizacional. Já o planejamento das compras ocorre quando uma demanda é identificada (Ferrer, 2015b; Santana, 2015b; Martins, 2017).

Os projetos também objetivam o cumprimento de metas organizacionais e são aliados nos processos de inovação (Carvalho e Rabechini JR., 2017). Já o planejamento de compras (MARTINS, 2017), visto sob a perspectiva do PAC, tem como objetivo o preenchimento de informações alusivas à contratação (Fenili, 2018).

Outrossim, ambos os temas resguardam características singulares. No PAC, cada demanda requer um planejamento específico, visto que as condições, soluções oferecidas pelo mercado, orçamento disponível e prioridades podem ser variar de acordo com cada instituição.



Já os projetos também são únicos, sendo este um traço que os distingue das atividades rotineiras (Carvalho e Rabechini Jr., 2017).

Ainda nessa perspectiva, cabe destacar que ambos, o planejamento das compras e o ciclo de vida do gerenciamento do projeto são executados dentro de um prazo. Enquanto o primeiro deve estar alinhado ao calendário de compras institucional, o último pode variar de acordo com a complexidade de cada projeto.

Por fim, tanto os projetos quanto o planejamento de compras públicas são executados por pessoas (Kerzner, 2006; PMI, 2017) dentro do ambiente organizacional. Em cada uma das respectivas áreas, a definição de papeis e de responsabilidades está associado à função que o membro ocupa na equipe (Carvalho; Rabechini JR.,2017), considerando também seu conhecimento e expertise relacionado à área de interesse (Vargas, 2018). Diante do exposto, o quadro 1 abaixo sintetiza a relação entre as etapas do planejamento da contratação e o ciclo de vida do gerenciamento do projeto:

Quadro 1 – A conexão entre o ciclo de vida do projeto e o planejamento de compras

CARACTERÍSTICAS	CICLO DE VIDA DO GERENCIAMENTO DO PROJETO	PLANEJAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS
INICIAÇÃO	Processos utilizados para definir uma nova fase ou novo projeto; autorização para início do projeto	Identificação da demanda, das partes interessadas e a equipe de planejamento; elaboração de TAP
PLANEJAMENTO	Processos realizados para definir as entregas, cronograma, atividades, custos, responsáveis e as ações a serem executadas	Definição das atividades, por meio de entregas menores; designação de responsáveis; análise do mercado fornecedor e das soluções disponíveis; pesquisa de preço
EXECUÇÃO	Processos utilizados para concluir as atividades planejadas, conforme os critérios estabelecidos	Elaboração dos documentos (DOD, ET e MR) conforme os critérios de qualidade estabelecidos nos normativos, e prazo do calendário institucional.
MONITORAMENTO E CONTROLE	Processos utilizados para monitorar, controlar e acompanhar o andamento do projeto, bem como proceder as mudanças necessárias durante o ciclo de vida.	Observância ao cumprimento dos prazos e do calendário de compras; gerenciamento das mudanças; verificação da anuência da gestão para o prosseguimento do trâmite processual
ENCERRAMENTO	Processos utilizados para concluir formalmente o projeto.	Todos os documentos elaborados e validados pela equipe e pelo patrocinador; informações para o preenchimento do PAC

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir da conexão entre o ciclo de vida do projeto e planejamento de compras públicas, foi possível desenvolver um artefato tipo *canvas* para auxiliar as equipes de planejamento da contratação a pensar soluções voltadas ao seu contexto de trabalho. Dessa forma, a ferramenta sintetiza a filosofia do 5W2H a um quadro visual (Finocchio Júnior, 2013), para facilitar a comunicação e troca de informações entre os participantes (Tjell e Bosch-Sijtsema, 2015; Veras, 2016).

Por seu turno, é alinhado à IN 5/2017, visto que a ferramenta objetiva estimular os participantes a responderem perguntas levantadas, ainda que de forma reduzida, no Documento de Oficialização da Demanda (DOD), nos Estudos Técnicos (ET) e no Mapa de Riscos (MR). A figura 1 abaixo apresenta o *Canvas* do Planejamento da Contratação.



CANVAS - PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO				
Caract. da demanda (o que)	Demanda	Objetivos	Referências anteriores	Requisitos da solução
	Proposição de soluções (como/quanto/porquê)	Soluções Descrição da solução	Mercado Fornecedor contratado	Riscos Riscos Ocorridos
Pessoas (quem/onde)		Prazos de execução (quando)		
Sector requisitante	Equipe de planejamento	<input type="checkbox"/> PAC / / <input type="checkbox"/> Termo de ref. / / <input type="checkbox"/> Minuta de edital / / <input type="checkbox"/> Sessão pública / / <input type="checkbox"/> Demanda / /		
Interessados	Patrocinador	Situação Versão: <input type="checkbox"/> Inicial <input type="checkbox"/> Final Data: / / <input type="checkbox"/> Aprovado p/ patrocinador Data: / /		

Figura 1 – Canvas Planejamento da Contratação

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Conforme observado na figura 1 acima, a primeira linha é destinada à “Caracterização da demanda” e se propõe a responder *o que* se pretende adquirir. Nela constam os campos “demanda”, “objetivos”, “referências anteriores” e “requisitos da solução”. Já a segunda linha contempla os questionamentos *como, quanto e o por quê*, pormenorizados nos quadros “soluções”, “mercado”, “riscos” e “justificativa da solução”. As interrogações *quem e onde*, são traduzidas nos campos “setor requisitante”, “equipe de planejamento”, “interessados” e “patrocinador”. O *quando* se refere ao prazo para execução da demanda e sua correspondência com o PAC, assim como anuência do patrocinador.

No *Canvas* do Planejamento, os componentes da parte azul mantêm conexão com os itens da parte verde. Desse modo, para atender a “*demanda*”, há de se observar as “*soluções*” disponíveis no mercado; já os “*objetivos*” da contratação são atingidos por meio dos serviços prestados pelo fornecedor (*mercado*); enquanto as “*referências anteriores*” da contratação possibilitam, a partir da experiência, indicar os possíveis “*riscos*” inerentes à nova aquisição. Quanto aos “*requisitos da solução*”, que são os critérios estabelecidos para que a contratação, devem “*justificar a solução*” escolhida.

Uma vez que pretendem responder aos questionamentos inerentes ao DOC, ET e MR, observa-se a interligação entre os documentos, onde a finalização de um corresponde ao início do outro (Santana, 2015b; Fenili, 2018). Quando comparada à disposição desses elementos no *canvas*, é possível constatar as referências, alinhadas, pois, à IN 5/2017, conforme demonstrado na figura 2 abaixo.

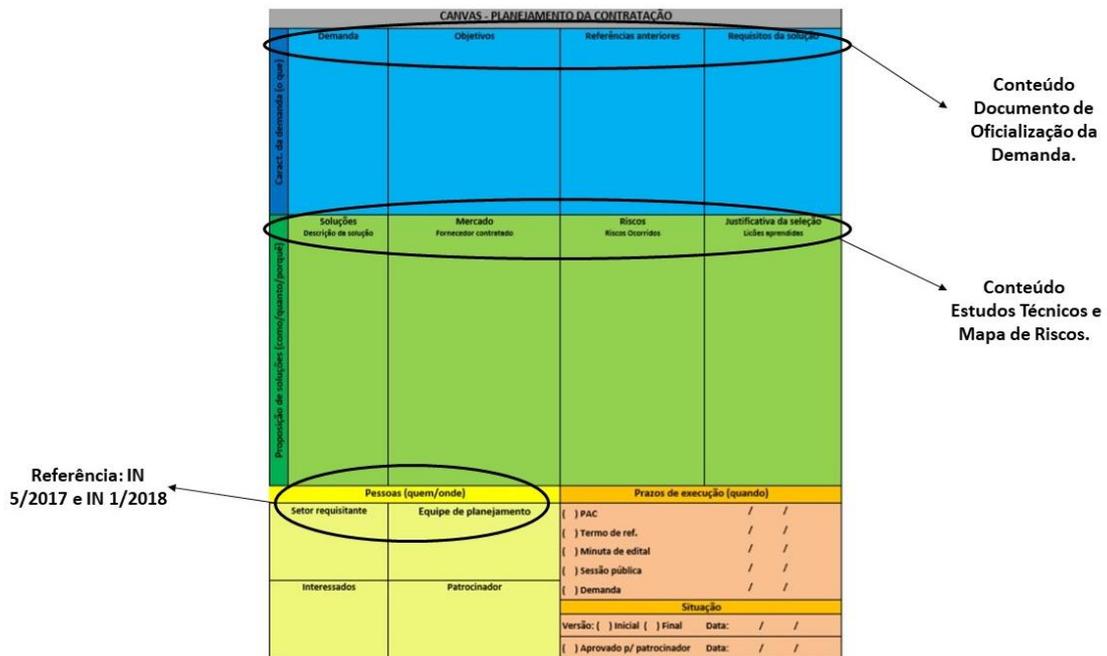


Figura 2- Alinhamento entre o Canvas e a IN 5/2017

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Além do alinhamento à IN 5/2017, o Canvas do Planejamento também mantém referência com o LCC de Veras (2016), conforme ilustra a Figura 3.

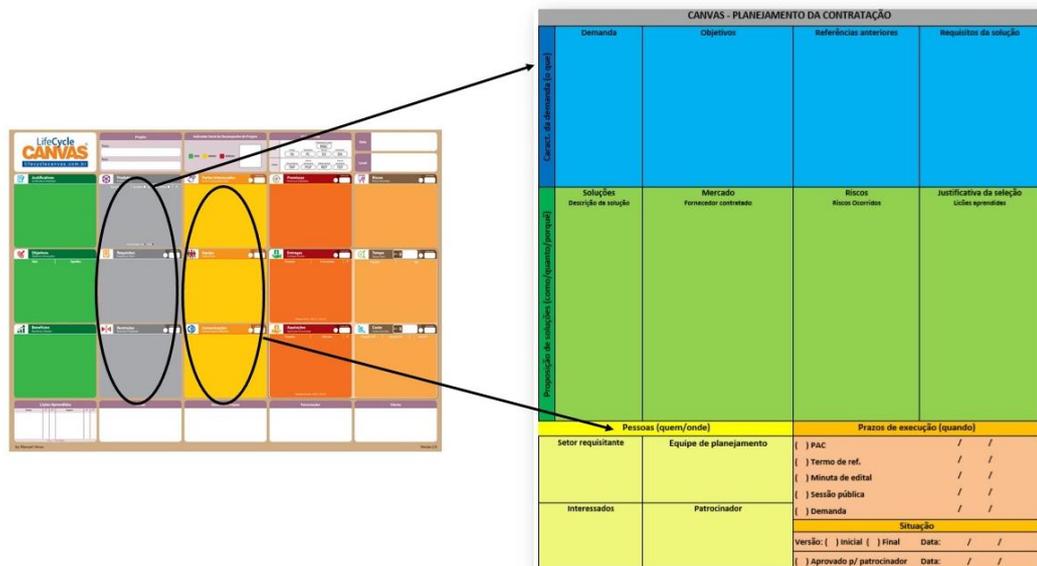


Figura 3 – Relação entre o LCC e o Canvas do Planejamento

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

De acordo com a figura 3 acima, as similaridades entre o *Canvas* do Planejamento e o LCC são identificadas no *layout*, na divisão e na correspondência dos campos, nos objetivos e



na sequência lógica dos quesitos. No entanto, apresenta limitações em virtude de sua aplicação ser destinada ao planejamento de compras, enquanto o LCC é aplicável a todos os tipos de projeto e contempla todo o ciclo de vida (Veras, 2016; Medeiros, Araújo e Oliveira, 2018).

Tendo o *Canvas* do Planejamento da Contratação como uma ferramenta auxiliar, a figura 4 representa o “**Framework para o Planejamento de Compras Públicas**”. Em seguida, descreve-se o passo a passo para sua implementação junto às equipes de planejamento da contratação das IFES.

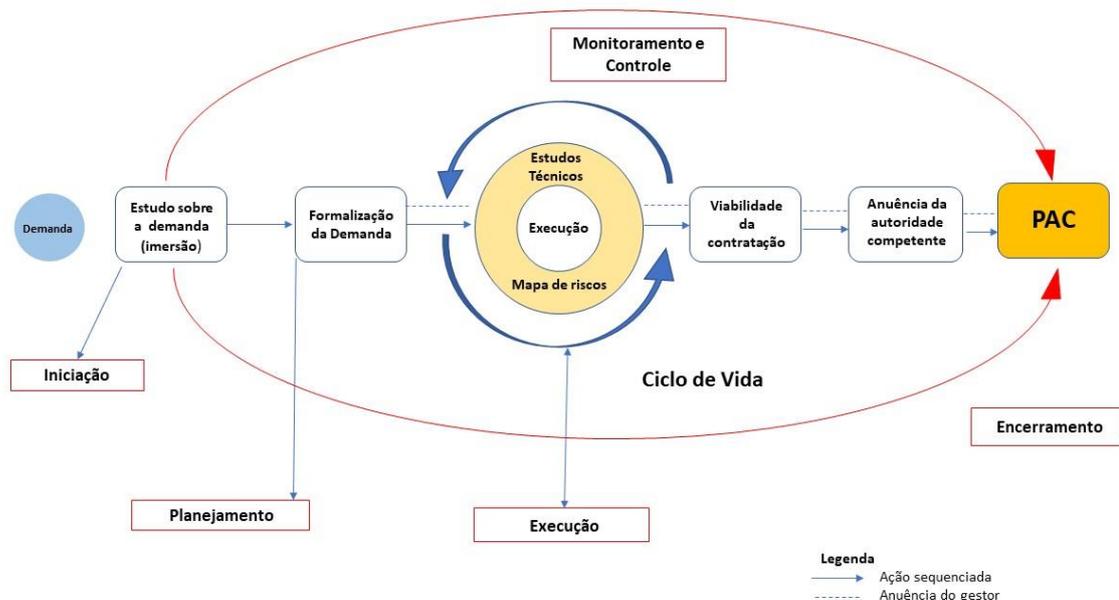


Figura 4 – Framework para o Planejamento de Compras Públicas

Fonte: Produto da pesquisa (2019)

Para estabelecer a conexão entre o planejamento da contratação e os grupos de processos de gerenciamento, visto que é concebido como um projeto, foram utilizados os conceitos básicos dos trabalhos de Vargas (2009) Carvalho e Rabechini Jr. (2017), Veras (2016), além das boas práticas do PMBOK[®].

Portanto, este *framework* é constituído por uma metodologia híbrida, uma vez que adapta técnicas do gerenciamento tradicional de projetos a modelos visuais como *Canvas*, e o *software* Trello, no contexto das universidades federais. Cabe esclarecer que embora seja oferecido um passo a passo para realização das tarefas, característica essa inerente aos *frameworks* (Deeb *et al.*, 2018; Seifullina *et al.*, 2018), o planejamento de compras não é uma atividade repetitiva, ainda que conste em calendário institucional. Isto posto, além das demandas serem variáveis, a escolha da equipe do projeto também pode influenciar nos resultados alcançados.

O conceito do *framework* mantém correspondência com Veras (2016) e Vargas (2009, 2016) quanto aos grupos de processos de gerenciamento, que também marcam as fases, mas não correspondem diretamente ao ciclo de vida. Por sua vez, conforme indica o trabalho de Veras (2016), nem todos os processos descritos nos grupos de gerenciamento do PMBOK[®] são utilizados. Dessa maneira, recorre-se, pois, aos que mantêm maior relevância ao atendimento das especificidades exigidas para o planejamento de compras públicas.



Quanto ao ciclo de vida, adota a perspectiva dos grupos de processos ou fases de gerenciamento do PMBOK[®], sendo elas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2017, Vargas, 2009); e as fases sequenciadas propostas por Veras (2016).

Para o gerenciamento das etapas do ciclo de vida do projeto, utiliza recursos como *Canvas do Planejamento*, *check-list no software Trello*, técnica de *brainstorming*, estabelece um cronograma para reuniões presenciais e indica os meios de comunicação para a equipe do projeto. Também orienta que uma entrega só entrará em execução após a finalização da anterior, além de vinculá-la ao tempo determinado para cada atividade.

A mudança de fase é marcada pela conclusão de uma entrega (Vargas, 2016). Desse modo, ao unir os grupos de processos de gerenciamento e o planejamento de compras públicas, tem-se as seguintes etapas: a *iniciação* é marcada pelo Canvas do Planejamento preenchido (TAP); o *planejamento* (Trello elaborado); a *execução* (entregas concluídas); o *monitoramento e controle* (permeia todo o ciclo de vida do projeto); e o *encerramento* (validação de todas as entregas e elaboração do relatório final (TEP)). Já o produto final, corresponde às informações a serem inseridas no PAC.

No que concerne aos papéis, os principais atores deste *framework* são: a) **a equipe do projeto**, composta, preferencialmente, pelos servidores da equipe de planejamento; b) **o facilitador**, a pessoa responsável por desimpedir os problemas e manter o contato entre a equipe e o patrocinador do projeto, cuja função pode ser desempenhada por membro da própria equipe do projeto; e c) **o patrocinador**, representado pela chefia da unidade ou responsável pelo setor requisitante. Quanto às **entregas**, por força das instruções normativas, já são previamente determinadas. Já a **validação** corresponde ao aval feito pela equipe e pelo patrocinador sobre a conclusão das entregas.

Nesse cenário de inovações nos sistemas de tecnologia da informação, há vários *softwares* e aplicativos disponíveis para o gerenciamento de projetos. Logo, a escolha pelo *Trello* se deu em virtude do seu alinhamento à lógica do *kanban* (Medeiros, Gurgel e Veras, 2017), um modelo visual correspondente, pois, às pretensões deste trabalho; bem como a disseminação de seu uso na instituição, além de possuir uma versão gratuita.

Conforme expresso na Metodologia, os critérios estabelecidos para validação deste *framework* foram adaptação, participação, comunicação e contribuições práticas. A escolha desses quatro tópicos é pautada na literatura existente sobre o tema, dividido por cada elemento e sua vertente teórica. O quadro 2 a seguir os representa de forma sintetizada.

Quadro 2 - Critérios para validação do *framework*

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	AUTORES
ADAPTAÇÃO	Verificar a adaptação da equipe à metodologia de trabalho proposta quanto ao uso de ferramentas e aplicabilidade do <i>framework</i>	Glodzinski (2018); Deeb <i>et al.</i> (2018); Almani, Salonitis e Tsinopoulos (2018) e Seifullina <i>et al.</i> (2018).
PARTICIPAÇÃO	Verificar a atuação da equipe por meio do comprometimento com as entregas, os prazos e presença nas reuniões.	Luyet <i>et al.</i> (2012); Nascimento (2018); Lindsjörn <i>et al.</i> (2016), Tjell e Bosch-Sijtsema (2015); e Burger, White e Yearworth (2019)
COMUNICAÇÃO	Observar como as ferramentas de comunicação escolhidas colaboram para conclusão do projeto.	Carvalho e Rabechini Jr. (2017); Vargas (2009, 2016); Veras (2014, 2016); PMI (2017).



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	Analisar a contribuição efetiva para elaboração dos documentos exigidos para o planejamento da contratação, com observância aos prazos estipulados.	Vargas (2009, 2016); Veras (2016), PMI (2017); Fenili (2018); Santana (2015b); Yeow e Edler (2012); Szalay, Kovács e Sebestyén (2017); Deeb <i>et al.</i> (2018);
------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Quanto aos requisitos de qualidade do projeto (Vargas, 2016; Carvalho e Rabechini JR., 2017), estão mais atrelados ao que apregoam os normativos de compras. Desse modo, o requisito deve ser atendido por meio de documentos bem fundamentados, com a pesquisa de preços obedecendo aos critérios legais, culminando em uma consistente análise das soluções disponíveis no mercado para escolher a mais viável.

No tocante à aplicação do *framework*, esta ocorreu entre os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 2019, e buscou respeitar os prazos estabelecidos no calendário de compras institucional. Por sua vez, o objeto do projeto consistiu em elaborar de forma satisfatória os documentos exigidos no PAC. Quanto à sua justificativa, associa-se a desenvolver estratégias que possibilitem pensar e planejar melhor a solução contratada.

Cabe ressaltar que a aplicação com a equipe de planejamento foi realizada como um projeto piloto (Seifullina *et al.*, 2018), que permitiu realizar ajustes; bem como ocorreu em tempo reduzido e adequado à disponibilidade dos participantes.

Os dados apontam que a equipe se adaptou à metodologia proposta, com destaque para utilização do *Canvas* do Planejamento e do *Trello*; foi participativa pois compareceu a todas as reuniões presenciais e colaborou para conclusão das entregas; utilizou recursos como mensagens instantâneas e correio eletrônico para se comunicar e trocar informações. Por fim, o *framework* demonstrou sua contribuição prática, uma vez que os documentos que integravam o PAC foram entregues, conforme o previsto.

No que concerne ao sucesso do projeto, Vargas (2009) indica que este ocorre quando é executado de acordo com o que foi planejado. De forma ampla, diz-se que o projeto alcançou um bom desempenho quando concluído respeitando o prazo (PMI, 2017), o custo e os objetivos planejados (Vargas, 2018).

No que diz respeito ao sucesso do projeto no ambiente organizacional, Vargas (2016) indica que acontece por meio da realização dos benefícios previstos e quando as saídas se transformam em resultados para atender os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, o cronograma foi cumprido, as reuniões realizadas conforme o programado, as entregas concluídas conforme os padrões de qualidade de cada documento (DOD, ET e MR). Tanto o *Canvas* do Planejamento quanto as entregas foram aprovados pelo patrocinador; além disso, a realização das lições aprendidas (Veronese, 2014; Chaves *et al.*, 2016; Duffield; Whitty, 2016) e a elaboração do relatório final coadunam as boas práticas descritas no PMBOK®.

A partir dos trechos extraídos dos áudios, foi possível inferir que, conforme indicam os trabalhos de Veras (2016) e Barbosa *et al.* (2018), os modelos visuais do tipo *canvas* facilitam o gerenciamento e compartilhamento da comunicação entre a equipe, uma vez que os **dados** do projeto ficaram visíveis a todos os membros (Tjell e Bosch-Sijtsema, 2015; Lindsjörn *et al.*, 2016).

Por sua vez, considerar a percepção dos profissionais (Glodzinski, 2018), o fator humano (DEEB *et al.*, 2018), o alinhamento entre a estratégica do negócio e as metas e objetivos dos colaboradores (Almanei, Salonitis e Tsinopoulos, 2018) é importante em um cenário de mudanças, visto que elas impactam não somente processos, mas pessoas (Szalay, Kovács e Sebestyén, 2017).



Glodzinski (2018) aponta que utilizar a expertise dos colaboradores durante a implementação de novos procedimentos e processos de trabalho (DEEB *et al.*, 2018) pode levar a obtenção de melhores resultados. Os dados também coadunam os estudos de Szalay, Kovács e Sebestyén (2017), que defendem a junção entre a teoria e prática organizacional para implementação de novas ideias, aliada à constante capacitação da equipe (Seifullina *et al.*, 2018). Logo, infere-se que os membros da equipe utilizaram sua vivência cotidiana e conhecimento técnico para fundamentar o planejamento de compras, proporcionando uma boa qualidade dos documentos elaborados.

Por outro lado, a pesquisa indica o fator tempo como um ponto negativo, a partir da opinião de três dos quatro participantes. Isto corrobora o trabalho de Nascimento (2018), que ao estudar o fenômeno do engajamento em equipes de projetos, expôs a dificuldade dos membros em conciliar suas atividades funcionais com as demandas do projeto.

Apesar dessa dificuldade, Nascimento (2018) destacou como pontos positivos o reconhecimento do trabalho e a coesão do grupo. Diante do exposto, os pesquisadores endossam o ponto de vista do autor a respeito de se regulamentar, em nível institucional, a participação dos servidores, de modo que possam destinar horas específicas de trabalho exclusivamente às atividades dos projetos.

No que concerne ao registro e disseminação das informações obtidas por meio do projeto de contratação, Chaves *et al.* (2016) e Duffield e Whitty (2016) discorrem que mesmo quando as organizações dispõem da estrutura adequada à aprendizagem, não é comum as equipes de projetos apliquem esse conhecimento em outros projetos. Isto porque as lições aprendidas recebem pouca atenção nas pesquisas referentes ao gerenciamento de projetos (Veronese, 2014; Chaves *et al.*, 2016).

Diante disso, sugere-se a criação de um repositório institucional para armazenar os relatórios finais de cada projeto do planejamento de compra, com a finalidade de servir de apoio a iniciativas semelhantes, contribuindo, pois, para a perspectiva sistêmica das aquisições governamentais (Santana, 2015b).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi desenvolver um *framework* para o planejamento de compras públicas, buscando integrar o que preconizam as instruções normativa IN 5/2017 e IN 1/2018 aos modelos visuais como *canvas*, que facilitam o gerenciamento do projeto.

Nesse contexto, após a validação junto à uma equipe de planejamento da contratação, infere-se que a metodologia sistematizada do *framework*, a qual utiliza ferramentas visuais como *Canvas* e *Trello*, e tempo determinado para cada tarefa, tornou a atuação da equipe mais dinâmica, contribuindo para que as entregas fossem concluídas dentro do prazo, critérios e escopo planejados. Embora tenham interagido em todas as atividades, o pouco tempo para realização das tarefas, bem como a dificuldade em conciliar as atribuições do projeto com outras funções administrativas figuraram como pontos negativos.

Além do respaldo acadêmico, esta pesquisa permitiu fazer algumas reflexões da temática estudada. Dada a importância do planejamento, os órgãos não deveriam ficar à espera da publicação de normativos para, em virtude da obrigatoriedade, promover mudanças em seus processos institucionais. É fato que tais instrumentos oferecem um caminho para subsidiar procedimentos específicos, não tão pormenorizadas nas normas legais. Porém, no contexto das universidades federais, dotadas de autonomia administrativa e gerencial, seria possível, com o apoio de outras ferramentas de gestão, elaborar seu Plano Anual de Compras, visto se tratar, além de uma necessidade cada vez mais premente, de um instrumento de governança das aquisições (Fenili, 2018).



Tem-se como limitações desta pesquisa o fato de a aplicação do *Framework para o Planejamento de Compras Públicas* ter se resumido a apenas uma equipe de planejamento da contratação da IFES.

No que diz respeito à formação de agenda para trabalhos futuros, sugere-se aplicar de forma mais sistematizada o *framework* a outras equipes de planejamento da contratação na IFES, para confrontar os dados obtidos neste primeiro teste; bem como avaliar a introdução de novas técnicas e ferramentas utilizadas no gerenciamento de projeto, como os métodos ágeis.

REFERÊNCIAS

- Almanei, M., Saloniitis, K. & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. **51st CIRP Conference on Manufacturing Systems**. Procedia CIRP 72, p.1160-1165.
- Bittencourt, S. (2015). **Licitações para contratação de serviços continuados ou não: a terceirização na administração pública**. São Paulo: Matrix.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2008). **Instrução Normativa nº 2**. Dispõe sobre regras e diretrizes para contratação de serviços, continuados ou não.
- Brasil. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (2008) **Instrução Normativa nº 4, de 19 de maio de 2008**.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017). **Instrução normativa nº 5**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018). **Instrução Normativa nº 1**. Dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento das Contratações e sobre a elaboração do Plano Anual de Contratações.
- Burger, K., White, L., & Yearworth, M. (2019). Understanding front-end project workshops with Social Practice Theory. **International Journal of Project Management**, v. 37, p.161–175.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr. R. (2017). **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- Chaves, M. S. et al. (2016) A new approach to managing Lessons Learned in PMBoK process groups: the Ballistic 2.0 Model. **International Journal of Information Systems and Project Management**, vol.4, n.1, p. 27-45.
- Chiavenato, I. (2014). **Gestão de materiais: uma abordagem introdutória**. 3.ed. Barueri, SP: Manole.
- Costa, A. F., Braga, C. R. A., & Andrioli, L. G. G. (2017). Estudo técnicos preliminares: o calcanhar de Aquiles das aquisições públicas. **Revista do TCU**, ano 49, número 139, p.38-51.
- Deeb, S. *et al.* (2018) A generic framework to support the implementation of six sigma approach in SMEs. **IFAC Paper Online – Conference Paper Archive**, 51-11, p. 921 – 926.
- Duffield, S. M., & Whitty, S. J. (2016). Application of the Systemic Lessons Learned Knowledge model for organizational learning through projects. **International Journal of Project Management**, vol.34, p. 1280 – 1293.
- Eaidgah, Y. *et al.* (2016). Visual management, performance management and continuous improvement: a lean manufacturing approach. **International Journal of Lean Six Sigma**, v.7, n. 2, p. 187-210.
- Fenili, R. (2018). **Governança em aquisições públicas: teoria e prática à luz da realidade sociológica**. Niterói/RJ: Impetus.
- Ferrer, F. (2015). **Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil**. In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (coord). *Compras públicas Brasil*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- Ferrer, F. (2015). **Os desafios do setor público para construir um novo modelo de abastecimento e compras: inovação ou estagnação.** In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (coord). *Compras públicas Brasil*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Flick, U. (2013). **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: Penso.
- Finocchio Júnior, J. (2013). **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia.** Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Glodzinski, E. (2018). Project assessment framework: multidimensional efficiency approach applicable for project-driven organizations. Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, *Procedia Computer Science*, v.138, p.731 – 738.
- Justen Filho, M. (2016). **Curso de direito administrativo.** 12.ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Kerzner, H. (2006). **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Lindsjörn, Y. *et al.* (2016). Teamwork quality and project success in software development: a survey of agile development teams. *The Journal of Systems and Softwares*, 122, p. 274 – 286.
- Martins, B. E. (2017). Planejamento das compras públicas. [Entrevista cedida a] Eduardo Paracêncio. **Escola Nacional de Administração Pública.**
- Matias-Pereira, J. (2012). **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo: Atlas.
- Medeiros, B. C. (2017). **Life Cycle Canvas (LCC): análise de um modelo de gestão visual para o planejamento de projetos.** 2017. 207f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.
- Medeiros, B. C., Araújo, V. F. Si., & Oliveira, M. K. A. S. (2018). Life Cycle Canvas (LCC): um modelo visual para a gestão do ciclo de vida do projeto. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v.9, n.1., p. 87 – 101.
- Medeiros, J. V., Gurgel, A. M., & Veras, M. (2017) Proposta de uma abordagem em gestão de projetos baseada no LifecycleCanvas e Kanban. In: VI SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo. **Anais [...]**
- Nascimento, L. D. P. (2018). **Engajamento em equipes de projetos à luz da teoria JR-D.** 2018. 167f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- PMI - Project Management Institute (2017). **Um guia do conhecimento de projetos.** Guia PMBOK®. 6.ed., PMI.
- Quadros, A. S., & Carvalho, H. G. (2012) **O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública.** Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, v. 1, n. 1, p. 52-60.
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2013). **Metodologia de pesquisa** [recurso eletrônico]. 5.ed. Porto Alegre: Penso.
- Santana, J. E. (2015). **Pensamentos linear-cartesiano, sistêmico e complexo aplicado à governança pública: as aquisições governamentais.** In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (coord). *Compras Públicas Brasil*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Santana, J. E. (2015). **Planejamento nas licitações e contratações governamentais: estratégias para suprimentos públicos**. Curitiba/PR: Editora Negócios Públicos.

Santana, J. E., Camarão, T., & Chrispim, A. C. D. (2016). **Termo de Referência: o impacto da especialização do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos**. 5.ed. Belo Horizonte: Fórum.

Seifullina, A. *et al.* (2018). A lean implementation framework for mining industry. **IFAC Paper Online – Conference Paper Archive**, 51-11, p. 1149 – 1154.

Szalay, I., Kovács, Á., & Sebestyén, Z. (2017). Integrated Framework for Project Management Office Evaluation. Creative Construction Conference 2017, CCC 2017, 19-22 June 2017, Primosten, Croatia. **Procedia Engineering**, v.196, p. 578 – 584.

Tjella, J., & Bosch-Sijtsema, P. M. (2015). Visual management in mid-sized construction design projects. **Procedia Economics and Finance - 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization**, v.21, p.193 – 200.

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande Do Norte. **Portal da UFRN**.

Vargas, R. (2009). **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7.ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Vargas, R. (2018). **Manual prático do plano do projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Veras, M. (2016). **Gestão Dinâmica de Projetos: Life Cycle Canvas®**. Rio de Janeiro: Brasport.

Veras, M., & M, B. C. (2016). **Life Cycle Canvas: gestão dinâmica de projetos**. Mundo Project Management, v. 12, n. 70, p. 76.

Veronese, G. S. (2014). Métodos para captura de lições aprendidas: em direção a melhoria contínua na gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v.5, n.1, p. 71 – 83.

Vilhena, R. M. P., & Hirle, A. L. C. (2013). Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária. *In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília: DF, Painel 02/06.

Yeow, J., & Edler, J. (2012). Innovation procurement as project. **Journal of Public Procurement**, Vol.12, n. 4, p.488-520.

Yin, R. K. (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.