

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

VANESSA ALVES RODRIGUES DE ANDRADE

**A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS NOS CONTRATOS
DE OBRAS DA CAGEPA COMO FORMA DE REDUZIR OS GASTOS
PÚBLICOS.**

Área do Estágio: Gestão de Projetos em Gestão de Contratos

João Pessoa

2015

VANESSA ALVES RODRIGUES DE ANDRADE

A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS NOS CONTRATOS DE OBRAS DA CAGEPA COMO FORMA DE REDUZIR OS GASTOS PÚBLICOS.



Relatório Final do Estágio Obrigatório apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Ma. Elaine Cristina
Batista de Oliveira

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, campus João Pessoa

A553a	<p>Andrade, Vanessa Alves Rodrigues de. A aplicabilidade da gestão de projetos nos contratos de obras da CAGEPA como forma de reduzir gastos públicos / Vanessa Alves Rodrigues de Andrade. – 2015. 72 f. : il. TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG. Orientadora : Prof^ª. Elaine Cristina Batista de Oliveira. 1. Gestão de projeto. 2. Gasto público. 3. Licitações. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 005.8</p>
-------	--

VANESSA ALVES RODRIGUES DE ANDRADE

**A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS NOS CONTRATOS
DE OBRAS DA CAGEPA COMO FORMA DE REDUZIR OS GASTOS
PÚBLICOS.**

Vanessa Alves Rodrigues de Andrade

Relatório aprovado em 08 de Janeiro de 2015.

Prof^a Ma. Elaine Cristina Batista de Oliveira
Orientadora

Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis
Examinador

Prof. Dr. Ronaldo Figliuolo
Examinador

João Pessoa
2015

Aos meus pais, por todo o amor, carinho e
dedicação durante a minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pela família e por sempre guiar meus caminhos na direção certa.

Aos meus pais, Frância e Valdomiro, por todo o amor, carinho e dedicação ao longo da minha vida, por tudo que sempre fizeram por mim e por serem meus maiores incentivadores.

Ao meu irmão Victor Ramon, pelo apoio, pela força e por comemorar comigo as minhas vitórias.

Às minhas avós, Dulce e Miriam, pelas orações e por sempre torcerem pelo meu sucesso.

Ao corpo docente do IFPB, pelos ensinamentos acadêmicos e por cada lição de vida ensinada.

À professora Ma. Elaine, por todo apoio, atenção e paciência durante a elaboração deste trabalho.

Ao Professor Dr. Jimmy de Almeida Léllis e ao Professor Dr. Ronaldo Figliuolo pela participação na minha banca e pelas considerações que enriqueceram este trabalho.

A todos que fazem parte da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, por toda a dedicação e empenho, em especial à Juliana e à Professora Neide, por todas as vezes que me ajudaram com toda boa vontade do mundo.

Aos amigos e amigas do curso de Administração, principalmente nessa reta final do curso, pela amizade, pelo carinho, por darmos força uns aos outros e pelas palavras de incentivo.

Formamos uma família ao longo desses 4 anos de curso que levaremos para toda a vida.

À equipe da Subgerência de Gestão de Contratos da CAGEPA, ao meu chefe e supervisor Sérgio Sampaio, por todas as vezes que compreendeu a minha ausência durante o estágio. Aos colegas Clodoaldo, Liana e Simone, e às colegas estagiárias Amanda e Mariana.

Às três princesas da minha vida, minhas gatinhas de estimação, Tatyana (*in memorian*), Bianca e Pietra, por todas as vezes que me fizeram rir quando eu estava preocupada e ansiosa para terminar meus trabalhos acadêmicos.

RESUMO

O trabalho foi elaborado na Subgerência de Gestão de Contratos, um setor fundamental para a empresa. Ela é responsável pela elaboração, publicação e controle dos contratos. O trabalho teve como objetivo geral o de analisar como a gestão de projetos utilizada de forma adequada pode contribuir na gestão dos contratos de obras da CAGEPA. Para isso, definiu-se os objetivos específicos, que foram: Identificar os objetos de licitação visando identificar pontos de melhoria; Avaliar as possíveis perdas que o atraso na entrega das obras tem causado à organização; Realizar análise do valor agregado em projetos selecionados e Sugerir melhorias no processo de gestão de contratos de acordo com os resultados obtidos. A pesquisa possui uma abordagem quantitativa ao selecionar todos os contratos vigentes da empresa em um determinado período. O universo da pesquisa envolveu 150 contratos vigentes com 100 empresas diferentes. Foi escolhida a empresa que possui o maior número de contratos vigentes e, posteriormente, foi analisado o contrato com o maior número de termos aditivos. Através da dessa pesquisa foi possível verificar que o atraso na entrega dos objetos contratuais firmados entre as empresas e a CAGEPA é prática recorrente, o que tem causado prejuízos financeiros à organização. A análise das justificativas técnicas que as empresas contratadas elaboram ao solicitar aditivos contratuais, possibilitou perceber as principais causas dos atrasos na entrega do objeto contratual e propor soluções que objetivam a redução dos gastos públicos em uma organização pública no Estado da Paraíba, corroborando, enfim, para a importância da gestão de projetos para a eficiência e eficácia das organizações.

Palavras-chave:Gastos Públicos; Licitações; Contratos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma Geral da CAGEPA.....	15
Figura 2 – Organograma da Diretoria Comercial.....	16
Figura 3 – Organograma da Diretoria de Operação e Manutenção.....	17
Figura 4 – Organograma da Diretoria de Expansão.....	18
Figura 5 – Organograma da Diretoria Administrativa e Financeira.....	19
Figura 6 – Organograma da Área de Estágio.....	28
Figura 7 – Fluxograma da Elaboração e Publicação de Contratos Administrativos.....	29
Figura 8 – Fluxograma da Publicação de Contratos de Aluguel.....	30
Figura 9 – Envio de Comunicação Interna e Elaboração e Publicação de Termos Aditivos....	31

Quadros

Quadro 1 – Características dos 5 processos do gerenciamento de projetos.....	44
Quadro 2 – Fases do ciclo de vida do projeto.....	46
Quadro 3 – Relação entre as fases do ciclo de vida do projeto.....	47
Quadro 4 – Características dos processos de gerenciamento do tempo.....	48
Quadro 5 – Relação entre as características dos contratos administrativos.....	55

Gráficos

Gráfico 01: Linha Base do Contrato 01.....	61
Gráfico 02: Linha Base do Contrato 02.....	62

Tabelas

Tabela 01: Valores Contratuais iniciais.....	61
Tabela 02: Parâmetros e valores do contrato 1.....	63
Tabela 03: Indicadores e valores do contrato 1.....	64
Tabela 04: Parâmetros e valores do contrato 2.....	64
Tabela 05: Indicadores e valores do contrato 2.....	65
Tabela 06: Justificativas de Atrasos e Soluções Propostas.....	66

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização.....	11
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	12
1.2 Histórico da Organização.....	12
1.3 Organograma Geral da Organização.....	14
1.4 Análise da Organização.....	20
1.4.1 Identificação do setor econômico em que se insere a organização.....	20
1.4.2 Identificação do segmento de mercado da organização.....	20
1.4.3 Descrição da concorrência que a organização enfrenta.....	21
1.4.4 Descrição do relacionamento organização x fornecedores.....	22
1.4.5 Descrição do relacionamento organização x clientes.....	22
1.5 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	23
1.5.1 Área de Recursos Humanos.....	23
1.5.2 Área de Marketing.....	25
1.5.3 Área de Finanças.....	25
1.5.4 Área de Produção.....	26
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio.....	27
2.1 Organograma da área do estágio.....	28
2.2 Fluxograma dos processos da área.....	28
2.3 A estrutura da área.....	31
2.4 Contribuição da área para a missão da organização.....	32
2.5 Identificação das outras áreas da organização com as quais se mantém fluxo de informações.....	32
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico.....	34
3.1 Seleção de problemas na área de estágio.....	35
3.2 Identificação do problema.....	36
3.3 Características do problema.....	36
CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho.....	37
4.1 Tema.....	38
4.2 Justificativa.....	39

4.3 Objetivos.....	40
4.3.1 Objetivo Geral.....	40
4.3.2 Objetivos Específicos.....	40
CAPÍTULO V – Desenvolvimento da proposta de Trabalho.....	41
5.1 Fundamentação Teórica.....	42
5.1.1 O que é um projeto.....	42
5.1.1.1 Gerenciamento de Projetos.....	44
5.1.2 Ciclo de vida do projeto.....	46
5.1.3 Gestão do Tempo.....	48
5.1.4. Gestão de Custos.....	49
5.1.4.1 Análise do valor agregado.....	51
5.1.5 Licitações e Contratos.....	52
5.1.5.1 Licitações.....	52
5.1.5.1.1 Modalidades de Licitações.....	53
5.1.5.2 Contratos.....	55
5.1.5.2.1 Modalidades ou Espécies de Contratos Administrativos.....	56
5.2 Aspectos Metodológicos.....	58
5.3 Análise dos Dados e Interpretação de Resultados.....	60
5.4 Aspectos Conclusivos.....	66
5.5 Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica.....	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNCIDE.....	72

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Vanessa Alves Rodrigues de Andrade, aluna do Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20111460080 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Companhia de Água e Esgotos da Paraíba - CAGEPA, Sociedade de Economia Mista, com CNPJ sob o nº 09.123.654/0001-87, sediada na Rua Feliciano Cirne, S/N, Jaguaribe, João Pessoa - PB . As principais atividades que a empresa realiza são: abastecimento de água (captação, adução, tratamento e distribuição), esgotamento sanitário (coleta, tratamento e reintegração do produto tratado ao meio ambiente) e cooperação técnica (atendimento ao cliente, controle e qualidade da água, projetos e obras, etc.). O setor onde foi realizado o estágio é a SGGC – Subgerência de Gestão de Contratos, órgão responsável por elaborar todos convênios firmados entre a CAGEPA e os seus fornecedores. As atividades desenvolvidas durante o estágio foram: recebimento/entrega/protocolagem de processos; elaboração de contratos e termos aditivos (prazo, reajustes, acréscimo, decréscimo, etc.); envio dos contratos para a CGE – Controladoria Geral do Estado para análise e publicação no DOE – Diário Oficial do Estado; elaboração de CI – Comunicação Interna e envio de contratos para publicação através da SECOM – Secretaria Extraordinária de Comunicação Institucional.

1.2 Histórico da Organização

De acordo com a Legislação de Saneamento e Recursos Hídricos da Paraíba (2006) até o início da década de 1930, a prestação de serviços do setor de saneamento era efetivada pelo setor público em pequena escala. A maior parte era realizada por empresas privadas, com forte presença de concessionárias estrangeiras. Nesse período, o setor era caracterizado por flexibilidade institucional e financeira e pela descentralização, isto é, o Estado encarregava os serviços e cumpria apenas o papel de poder normativo e fiscalizador.

A partir de 1934, tem-se a centralização governamental, através da promulgação do Código das Águas, que dava ao Governo Federal o poder de fixar tarifas para a água. Até então, os recursos que moviam o setor de saneamento eram decorrentes do orçamento da união e das tarifas cobradas pelas empresas que prestavam serviços aos usuários. Essas empresas aos poucos foram nacionalizadas e estatizadas, sendo substituídas por organismos governamentais.

Nas décadas de 1940 e 1950, o Estado passou a intervir mais fortemente na economia e os municípios passaram a assumir os serviços de saneamento básico. Dessa forma recebiam, ainda que inconstantemente, ajuda dos governos estaduais e do governo federal. No final dos anos 60, o BNH – Banco Nacional de Habitação e o SFS – Sistema Financeiro de Saneamento impulsionaram a criação das Companhias Estaduais de Saneamento Básico (CESBs) em cada um dos Estados da federação. Essas companhias eram as principais agentes de implementação da política de saneamento. No início dos anos 70 foi implementado o Sistema Nacional de Saneamento, integrado pelo Plano Nacional de Saneamento (PLANASA), pelo BNH, pelo FGTS (fonte de recursos do PLANASA) e pelas CESBs.

Na Paraíba, entre 1910 e 1950 apenas sete sistemas de água foram implantados no Estado. Em 15 de dezembro de 1959 foi criada a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, através da LEI nº 3.692. Sua subsidiária, CAENE – Companhia de Água e Esgotos do Nordeste, reorganizou a política desenvolvida até então, equilibrando o problema do saneamento básico do Estado.

No início dos anos 60 o sistema da cidade de João Pessoa era conduzido pelo Departamento de Água e Esgotos da Capital (DAEC). Nesse período, o sistema da cidade enfrentou grandes problemas porque o DAEC não possuía verba nem pessoal com qualificação para executar os serviços de saneamento.

Em 30 de dezembro de 1966 foram criados a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – CAGEPA (uma CESB) e o Fundo Estadual de Água e Esgotos. Ambos foram criados pela Lei nº 3.459. Estruturada sob a forma de economia mista, a CAGEPA ficou responsável por formular diretrizes gerais e coordenar os municípios do Estado, com exceção de João Pessoa e Campina Grande que pertenciam respectivamente, a SANECAP – Saneamento da Capital S/A e a SANESA – Saneamento de Campina Grande, ambas subsidiárias da CAGEPA. As três empresas funcionaram juntas até 1972. Nesse ano houve a unificação de todas as companhias, que passaram a funcionar como CAGEPA, atendendo quase todos os municípios paraibanos.

Atualmente a organização é responsável pelo abastecimento de água em 181 municípios e 22 localidades. Além disso, também é responsável pela coleta de esgotos em 22 municípios. Para atender todos os municípios com eficiência, a organização possui 6 Gerências Regionais espalhadas pelo Estado, são elas: Litoral, com sede em João Pessoa; Brejo, em Guarabira; Borborema, em Campina Grande; Espinharas, em Patos; Rio do Peixe, em Sousa, e Alto Piranhas, em Cajazeiras. (CAGEPA, 2014).

1.3 Organograma Geral da Organização

Organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional, isto é, a representação dos departamentos da organização que auxilia a enxergar detalhadamente as estruturas organizacionais e as relações de autoridade e hierarquia entre elas. Para Oliveira (2011) a departamentalização é um agrupamento de acordo com critérios específicos, com a homogeneidade das atividades correspondentes ou de acordo com os recursos das unidades organizacionais, que podem ser financeiros, humanos ou materiais.

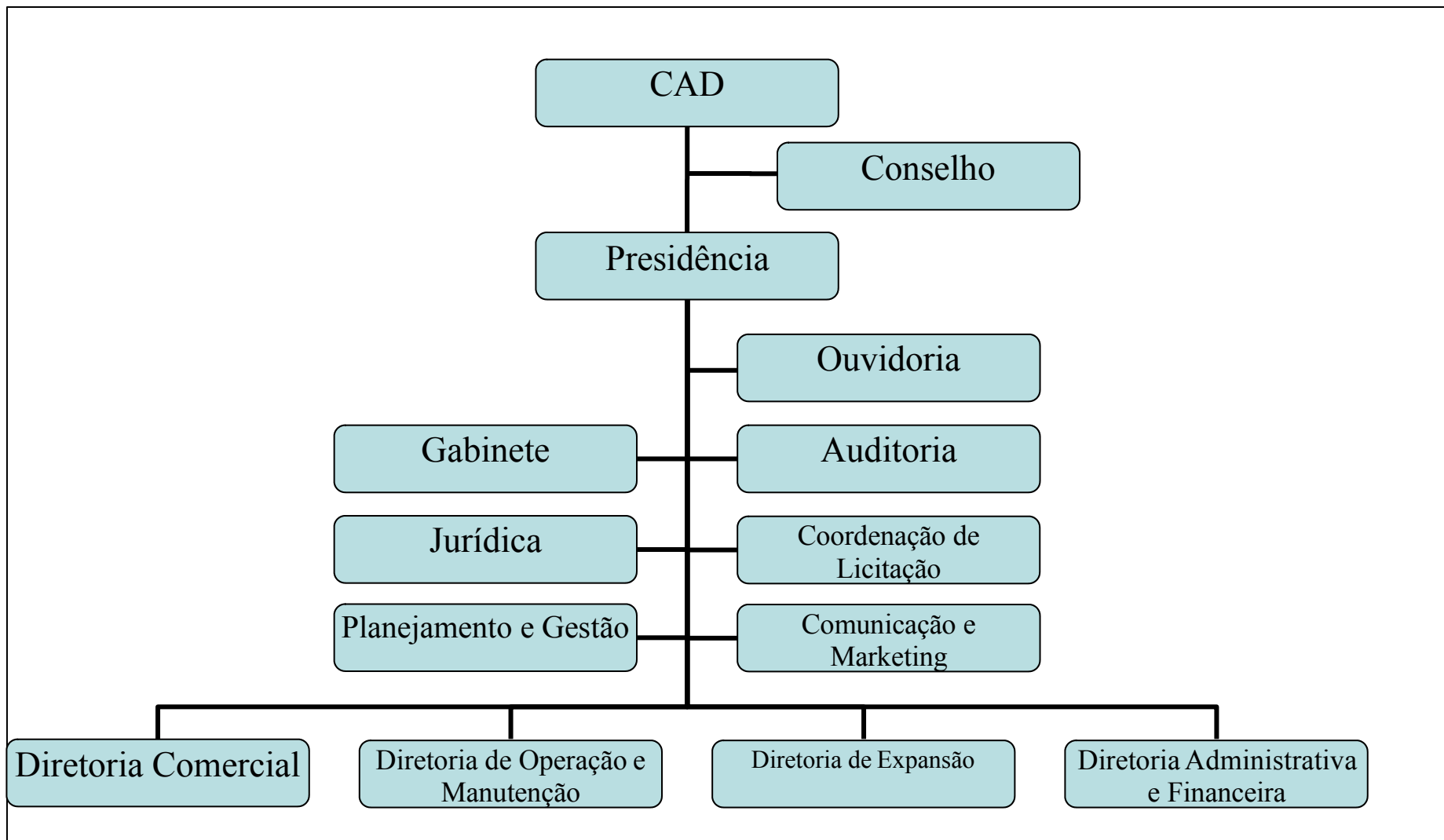
Nesse sentido, Oliveira (2011) enfatiza que a departamentalização poder ser estruturada por diferentes maneiras: por quantidade, por turno, funcional, territorial, por produtos ou serviços, por clientes, por processos, por projetos, matricial, mista, em unidades estratégicas de negócios, por governança corporativa ou por rede de integração entre empresas.

Segundo o Guia PMBOK (2008, p.28), “a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos”.

O organograma geral da CAGEPA é hierarquizado e dividido por funções. Ele é composto por 14 setores principais que estão divididos em: CAD, Conselho, Presidência, Ouvidoria, Gabinete, Auditoria, Jurídica, Coordenação de Licitação, Planejamento e Gestão, Comunicação e Marketing e pelas Diretorias Comercial, de Operação e Manutenção, de Expansão e Administrativa e Financeira.

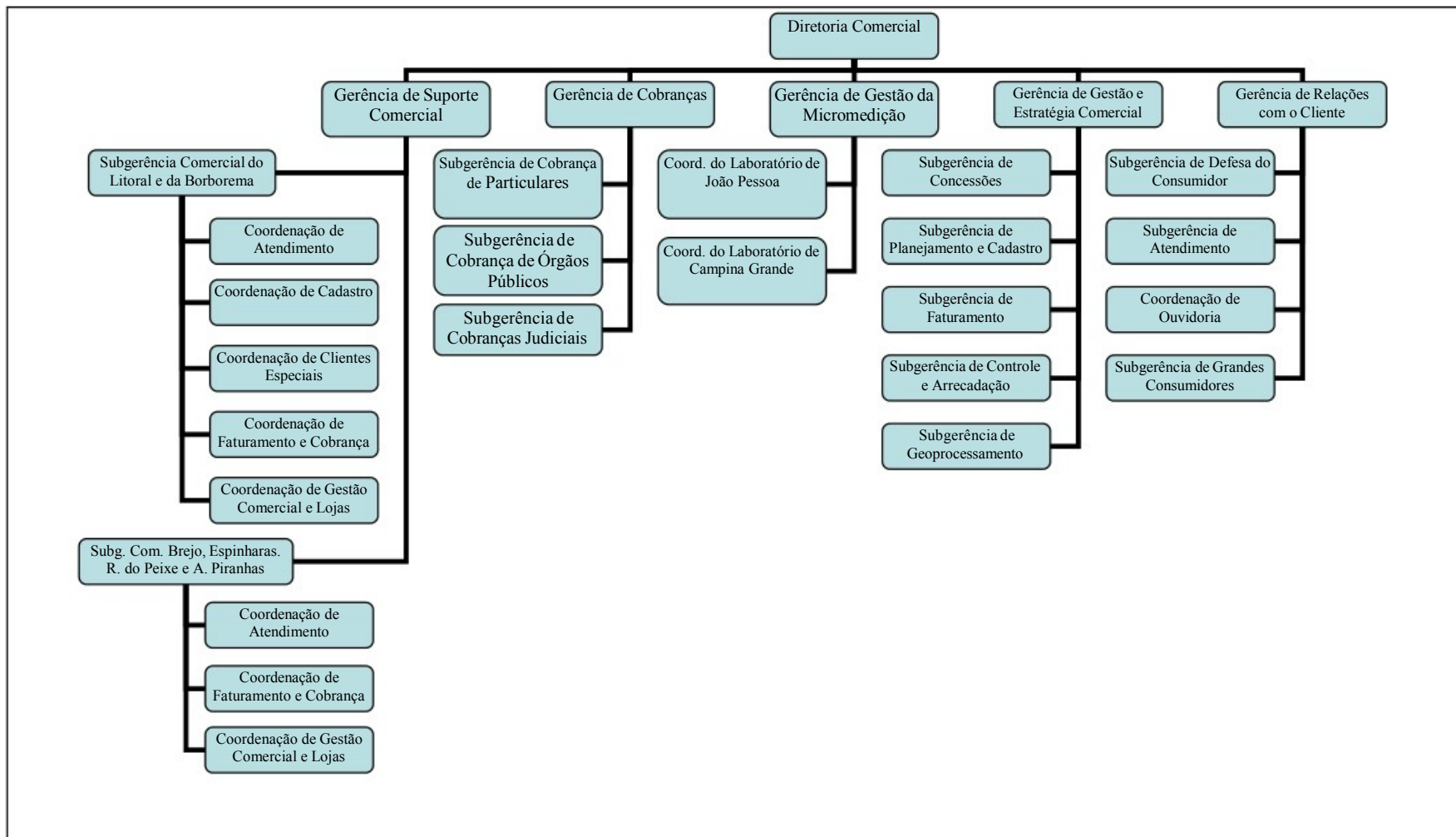
Cada Diretoria possui um grupo de departamentos subordinados à ela. Para facilitar a visualização da estrutura organizacional, o organograma foi dividido em 5 partes, de acordo com as figuras a seguir: organograma Geral, organograma da Diretoria Comercial, organograma da Diretoria de Operação e Manutenção, organograma da Diretoria de Expansão e organograma da Diretoria Administrativa e Financeira.

Figura 1 – Organograma Geral da CAGEPA



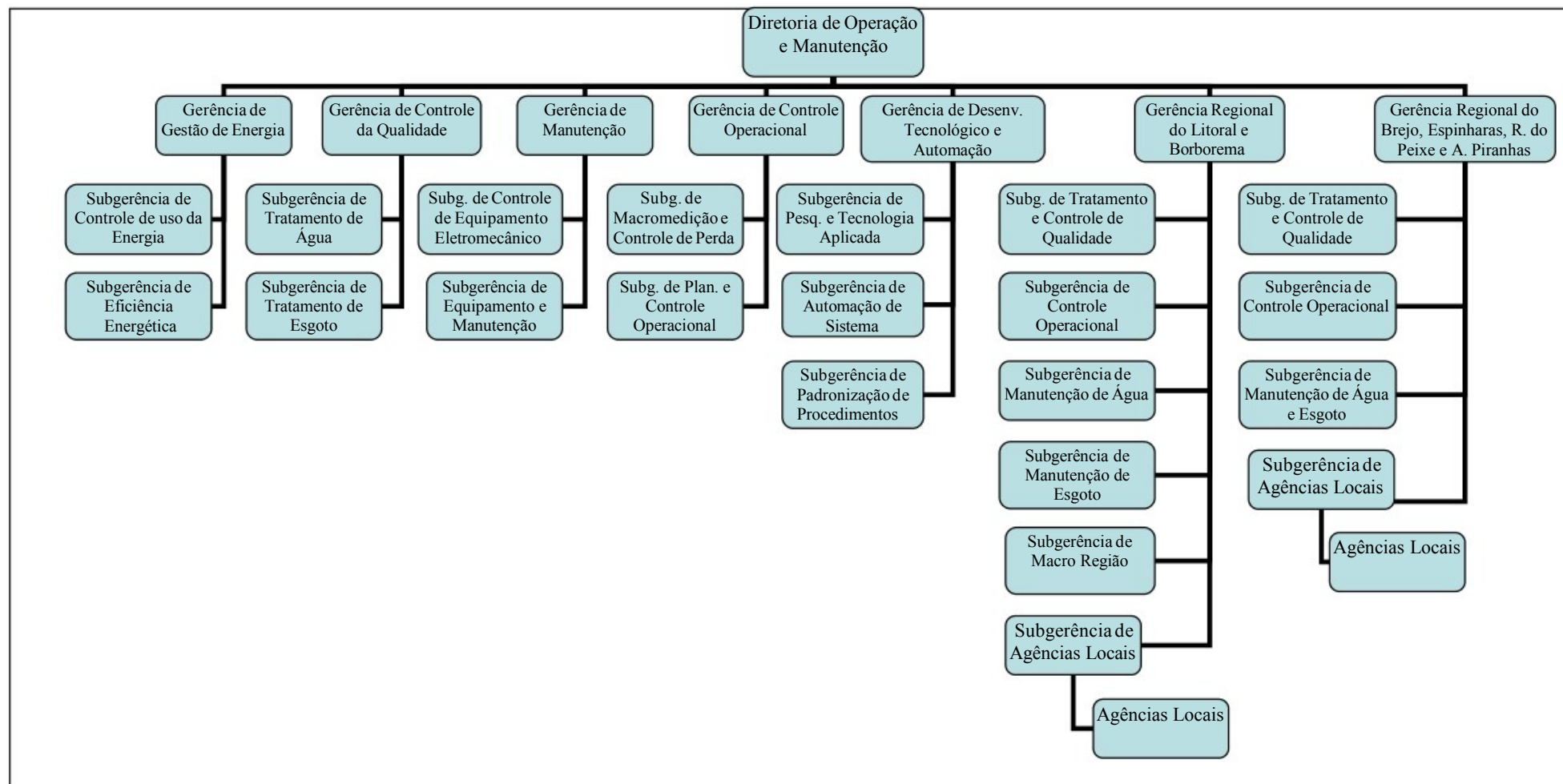
Fonte: Pesquisa Direta, 2014

Figura 2 – Organograma da Diretoria Comercial



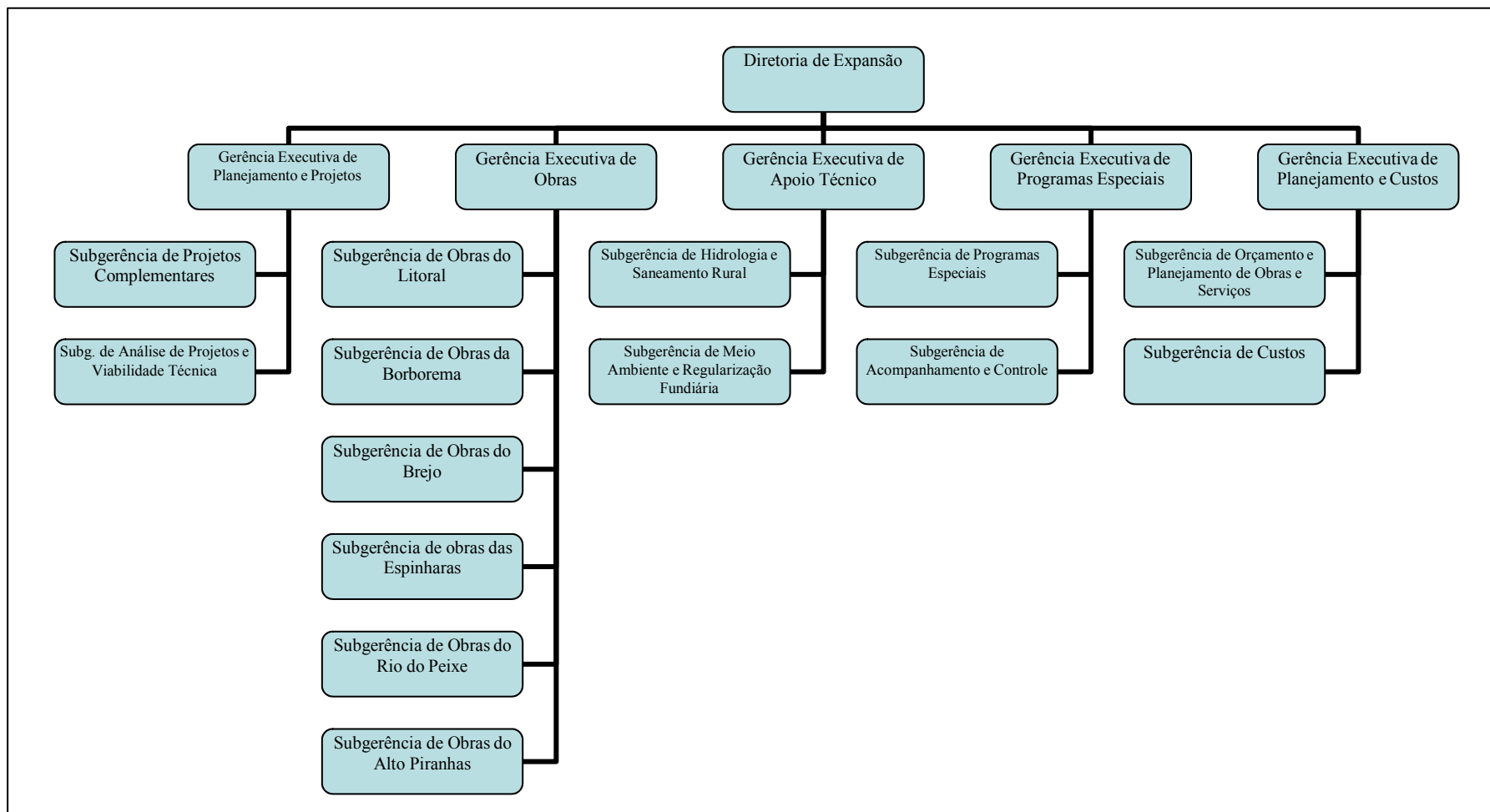
Fonte: Pesquisa Direta, 2014

Figura 3 – Organograma da Diretoria de Operação e Manutenção



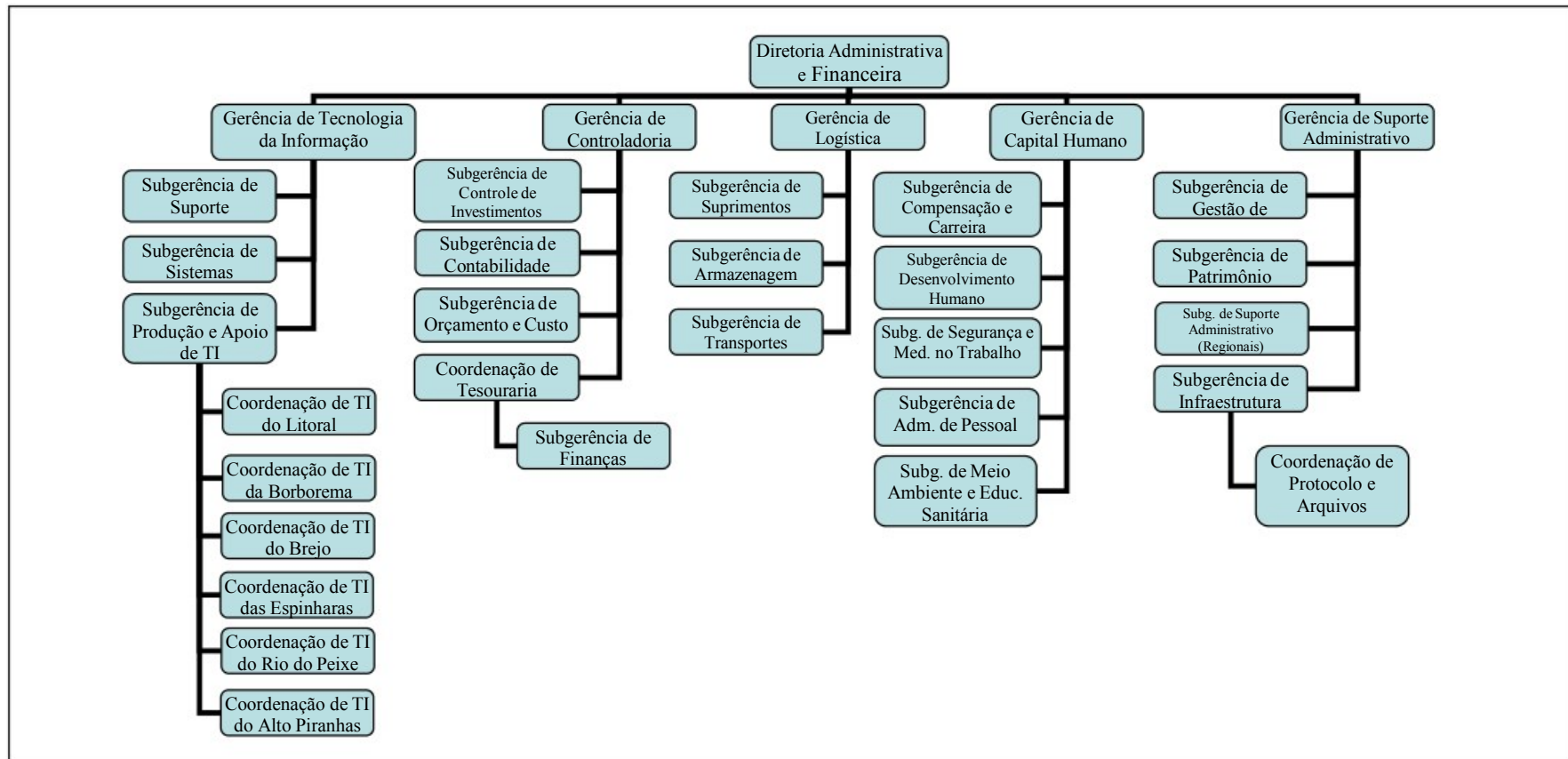
Fonte: Pesquisa Direta, 2014

Figura 4 – Organograma da Diretoria de Expansão



Fonte: Pesquisa Direta, 2014

Figura 5 – Organograma da Diretoria Administrativa e Financeira



Fonte: Pesquisa Direta, 2014

1.4 Análise da Organização

Para analisar a organização é preciso fazer uma avaliação holística de sua estrutura. Dessa forma é possível entender o atual cenário organizacional e esclarecer os aspectos relacionados ao seu funcionamento. Considerar todos os aspectos organizacionais é imprescindível para diagnosticar o desempenho da empresa, verificar os pontos onde ela pode melhorar e traçar novos objetivos que visem o desenvolvimento e crescimento da empresa.

1.4.1 Identificação do setor econômico em que se insere a organização

A Companhia de Água e Esgotos da Paraíba atua no setor secundário, isto é, no setor econômico de serviços industriais. Ela é responsável pelo fornecimento e tratamento de água, pelo esgotamento sanitário e pela drenagem e manejo das águas do Estado.

A CAGEPA é uma sociedade de economia mista, e de acordo com o site da organização (CAGEPA, 2014) ela é detentora de um patrimônio avaliado em R\$ 389 milhões, tem como acionista principal o Governo do Estado, dono de 99,9% de seu Capital Social. Os outros 0,1% são distribuídos entre Prefeitura de Campina Grande, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (Dnocs).

As Sociedades de Economia Mista são classificadas de acordo com o Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, art. 5º, § III:

“Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta”.

Para atender os diversos municípios a CAGEPA conta com o apoio das Gerência Regionais espalhadas pelo Estado, são elas: a do Litoral, com sede em João Pessoa; Brejo, em Guarabira; Borborema, em Campina Grande; Espinharas, em Patos; Rio do Peixe, em Sousa, e Alto Piranhas, em Cajazeiras.

1.4.2 Identificação do segmento de mercado da organização

A segmentação consiste em dividir um mercado em grupos de consumidores que demandam produtos distintos. Cobra (2010, p. 278) afirma que o grande desafio da segmentação de mercado é identificar compradores com comportamentos de compra homogêneos. Por sua vez, Keller e Kotler (2006, p. 245) afirmam que as principais variáveis da segmentação para mercados consumidores são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Na variável geográfica encontramos características como: região, tamanho da cidade, área, clima e densidade de mercado.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a segmentação de mercado da CAGEPA é geográfica, visto que ela atende os municípios do Estado da Paraíba distribuídos em 6 grandes Gerências Regionais.

De acordo a Legislação de Saneamento e Recursos Hídricos da Paraíba (2006), a CAGEPA atua no segmento de saneamento básico. Os serviços prestados pela organização são divididos em três grupos:

I) Abastecimento de Água: captação (retirada da água do manancial); adução (transporte da água); tratamento (retirada das impurezas); distribuição (chegada da água ao cliente).

II) Esgotamento Sanitário: coleta (captação do esgoto domiciliar e doméstico); tratamento (retirada dos resíduos sólidos e bacteriológicos); reintegração do produto ao meio ambiente após o tratamento.

III) Cooperação técnica: atendimento ao cliente, controle da qualidade da água, projetos e obras, assistência comunitária, manutenção de hidrômetros, educação sanitária e ambiental, publicações técnicas e educativas, atividades de orientação à comunidade.

1.4.3 Descrição da concorrência que a organização enfrenta

A CAGEPA é a única empresa no Estado da Paraíba que fornece os serviços de distribuição de água, tratamento e coleta do esgotamento sanitário. Ela é detentora da concessão do Governo para suprir e controlar as águas no Estado da Paraíba. Dessa forma ela não possui concorrentes e os consumidores não têm outra opção.

Atualmente na Paraíba, o setor de energia elétrica também é fornecido por apenas uma empresa: a Energisa. Entretanto o serviço de energia é oferecido por uma empresa privada. No Brasil há um movimento chamado de Mais Energia Livre e funciona como uma

plataforma de comunicação que reúne os diversos públicos interessados no setor energético brasileiro. O espaço tem como principal objetivo ser uma fonte de informação para quem busca investir, comercializar ou conhecer a área.

1.4.4 Descrição do relacionamento organização x fornecedores

Todos os fornecedores da CAGEPA são contratados através de Licitação, com base na Lei nº 8.666 de 1993. As modalidades de licitação mais comuns na CAGEPA são: Tomada de Preços, Concorrência, Pregão e Convite.

O processo licitatório é administrado pela Coordenação de Licitação, que elabora os editais e os termos de referência de acordo com cada modalidade. As empresas fornecedoras devem ser aprovadas em todas as etapas do certame para que o contrato possa ser firmado.

Depois que o contrato é concretizado, a empresa fornecedora terá que cumprir com o objeto contratual no prazo determinado. Caso seja necessário, poderá ser feito um termo aditivo prorrogando o prazo de vigência do contrato. Para isso a empresa deve apresentar uma justificativa técnica que poderá ou não ser aprovada pelos gestores da CAGEPA.

A empresa mantém um cadastro atualizado de seus fornecedores e a comunicação geralmente é feita através de telefone ou e-mail. Os fornecedores disponibilizam produtos ou serviços, de acordo com sua área de atuação. Entre as principais contratações estão os serviços de locação de veículos, serviços de engenharia, segurança, limpeza e serviços gerais. Além disso a empresa também contrata fornecedores de materiais hidráulicos, elétricos, produtos químicos e material de expediente.

1.4.5 Descrição do relacionamento organização x clientes

De acordo com um documento denominado Pensamento Estratégico CAGEPA, aprovado em reunião do CAD em 2004, a missão da CAGEPA é atender as necessidades de Saneamento Ambiental da população, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e da saúde pública dos paraibanos.

Segundo a empresa, uma de suas crenças e valores é a satisfação e valorização do cliente. Nesse sentido, de acordo com o documento, a empresa considera o cliente como foco central e principal empregador e sua satisfação como valor fundamental. Para a CAGEPA, é

preciso conhecer o cliente, se comprometer e se antecipar, de forma proativa, às suas necessidades. Dessa forma a organização atenderá com velocidade, flexibilidade e com qualidade as necessidades e os anseios dos clientes. Outro fator fundamental é oferecer produtos e serviços com qualidade e preço justo, garantindo a sua execução e entrega nos prazos estabelecidos.

Com o objetivo de atender seus clientes com eficiência e qualidade, a Diretoria Comercial da CAGEPA possui uma Gerência de Relações com o Cliente. Essa gerência está subdividida em quatro setores: Subgerência de Defesa do Consumidor, Subgerência de Atendimento, Coordenação de Ouvidoria e Subgerência de Grades Consumidores. Cada setor possui atribuições que visam a melhoria contínua no relacionamento com o cliente. Dessa forma a empresa registra as reclamações ou solicitações e busca solucionar os problemas com o máximo de rapidez.

1.5 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Os processos administrativos englobam uma visão geral das principais áreas de uma organização: recursos humanos, *marketing*, finanças e produção. É fundamental para o bom direcionamento da organização que essas áreas estejam em harmonia.

As principais diretorias da CAGEPA são a Presidência, a Diretoria Comercial, a Diretoria de Expansão, a Diretoria de Operação e Manutenção e a Diretoria Administrativa e Financeira. São eles os responsáveis por determinar e fiscalizar os planos para o desenvolvimento das atividades da CAGEPA nos níveis administrativo, normativo, estratégico e operacional.

1.5.1 Área de Recursos Humanos

A área de recursos humanos, atualmente chamada de área de gestão de pessoas, está presente em todas as organizações. Para Lacombe (2011, p.10) “nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome”. Nesse sentido Lacombe (2011, p.18) destaca ainda que para produzir resultados satisfatórios, é preciso que o grupo esteja integrado como uma verdadeira equipe onde cada um conheça o seu papel e contribua de forma positiva para os demais membros da equipe. Por fim, Lacombe destaca que essa é a tarefa mais importante para os administradores de recursos humanos.

Acerca do termo gestão de pessoas, Ribeiro (2005, p.4) afirma que “é uma das áreas que mais têm passado por mudanças e transformações nos últimos anos”. A nova visão relacionada à área de gestão de pessoas encara os funcionários não mais como empregados, mas como parceiras da organização. Dessa forma as pessoas passam a ser mais ativas, participam dos processos decisórios da organização e contribuem para a melhoria contínua da organização. Nesse sentido, Ribeiro destaca que o nível de participação dos colaboradores dependerá das políticas e diretrizes vigentes em cada organização.

Na CAGEPA, a Gerência de Capital Humano (GECH) é subordinada à Diretoria Administrativa Financeira e possui cinco subgerências: compensação e carreira; desenvolvimento humano, segurança e medicina no trabalho, administração de pessoal e meio ambiente e educação sanitária.

Entre as principais atribuições de cada subgerência, podemos destacar:

- ✓ **Compensação e Carreira:** gerenciar as relações diretas e indiretas com os colaboradores, promover atividades que contribuam para a melhoria do clima organizacional, elaborar/coordenar/supervisionar os programas de incentivo ao trabalho, gerenciar as políticas e os programas sociais, elaborar as minutas dos editais de concursos públicos, realizar as etapas de triagem pré-admissional bem como de desligamento da empresa, realizar programas de recrutamento e seleção de pessoal para admitir, readmitir ou classificar os selecionados em concursos públicos, promover e executar a manutenção do plano de cargos e salários. A contratação dos funcionários ocorre através da seguinte forma:

- ✓ **Funcionários efetivos:** através de concursos públicos

Alguns funcionários efetivos são designados para cargos comissionados denominados cargos de confiança. Geralmente esses funcionários assumem alguma gerência durante 4 anos (tempo aproximado permanência do Governador do Estado).

- ✓ **Prestadores de serviços:** são contratados por empresas que ganharam um processo licitatório.

- ✓ **Jovem Aprendiz:** são selecionados através dos agentes de integração ou através de currículos analisados pela Assessoria de Gabinete da Presidência.

- ✓ **Estagiário:** são selecionados através de concursos específicos para estágio. Tanto o estagiário como o jovem aprendiz tem prazo

determinado de permanência na empresa, isto é, não pode ultrapassar o período de 2 anos.

✓ **Desenvolvimento Humano:** coordenar a execução de treinamentos e cursos especializados, emitir certificados referentes a esses cursos, realizar levantamento e diagnóstico de necessidade de treinamento dos colaboradores; promover o desenvolvimento dos colaboradores e o aperfeiçoamento técnico e motivacional, entre outros.

✓ **Segurança e Medicina no Trabalho:** atua e coordena as atividades relacionadas à segurança e à saúde dos colaboradores, promove a segurança de acordo com as necessidades e com os riscos ambientais, promove estudos de avaliação de periculosidade e insalubridade em todos os setores da empresa e supervisiona a Comissão Interna de Prevenção de Acidente (CIPA).

✓ **Administração de Pessoal:** é responsável pelas atividades referentes ao setor de pessoal, como recolhimento dos impostos (FGTS, INSS, IR, PASEP, Impostos Sindicais, entre outros), ordena o cadastro de pessoal, frequência dos colaboradores e emite as folhas e pagamento.

✓ **Meio Ambiente e Educação Sanitária:** promove atividades relacionadas à conscientização dos colaboradores acerca da preservação do meio ambiente, divulga materiais sobre educação sanitária, etc.

1.5.2 Área de *Marketing*

O setor de Assessoria de Comunicação e *Marketing* está diretamente subordinada à Presidência. As principais atividades da ACM é escrever, selecionar e arquivar matérias e artigos de cunho relevante à instituição; assessorar o Diretor Presidente nas relações com a mídia; elaborar e distribuir comunicações internas, avisos, notas e publicações nos principais jornais do Estado; publicar os contratos firmados entre a CAGEPA e seus fornecedores no Diário Oficial do Estado, atualizar o site da instituição, divulgar as principais atividades e ações que a empresa tem promovido e prestar as informações necessárias aos clientes da organização.

1.5.3 Área de Finanças

A área financeira da CAGEPA é denominada de Gerência de Controladoria. Ela está diretamente relacionada a outros 4 setores: Subgerência de Finanças, que tem como subordinada direta a Coordenação de Tesouraria; a Subgerência de Contabilidade e a Subgerência de Orçamentos e Custos.

As principais atividades relacionadas à GECT são o desenvolvimento e planejamento orçamentário; gerenciamento e prestação de contas; realização de estudos alternativos para aplicação de excedentes financeiros, coordenação e controle das atividades relacionadas à entrada e saída de fluxos financeiros, pagamento de fornecedores e dos funcionários da empresa.

1.5.4 Área de Produção (Operação e Serviços)

A área de Produção da CAGEPA é denominada de Gerência de Controle Operacional, cujo objetivo é desenvolver ações que visam reduzir os custos de implantação e de operação dos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário (CAGEPA, 2014).

A GECCO (Gerência de Controle Operacional) atua em parceria com duas subgerências: a SGOP (Subgerência de Planejamento e Controle Operacional) e a SGMC (Subgerência de Macromedição e Controle de Perdas). Essas subgerências são responsáveis por desenvolver e implementar uma política estadual de redução de perdas nos sistemas de abastecimento de água, desenvolver a implementação de planos estratégicos para otimizar a operação dos sistemas adutores de grande porte, etc.

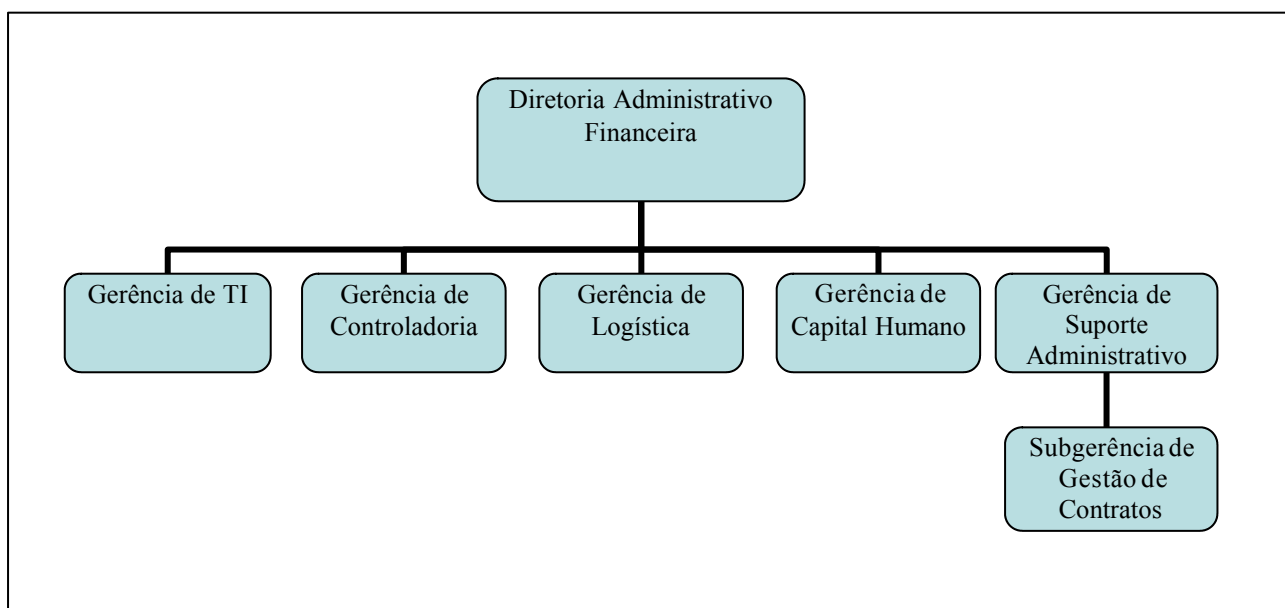
CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 Organograma da área do estágio

O estágio foi realizado na Subgerência de Setor de Contratos (SGGC) que é subordinada à Gerência de Suporte Administrativo (GESA). A GESA por sua vez, está subordinada à Diretoria Administrativo Financeira (DAF). Conforme pode ser observado na figura 6, é possível entender o contexto em que a SGGC está inserida.

Figura 6 – Organograma da Área de Estágio



Fonte: Pesquisa Direta, 2014

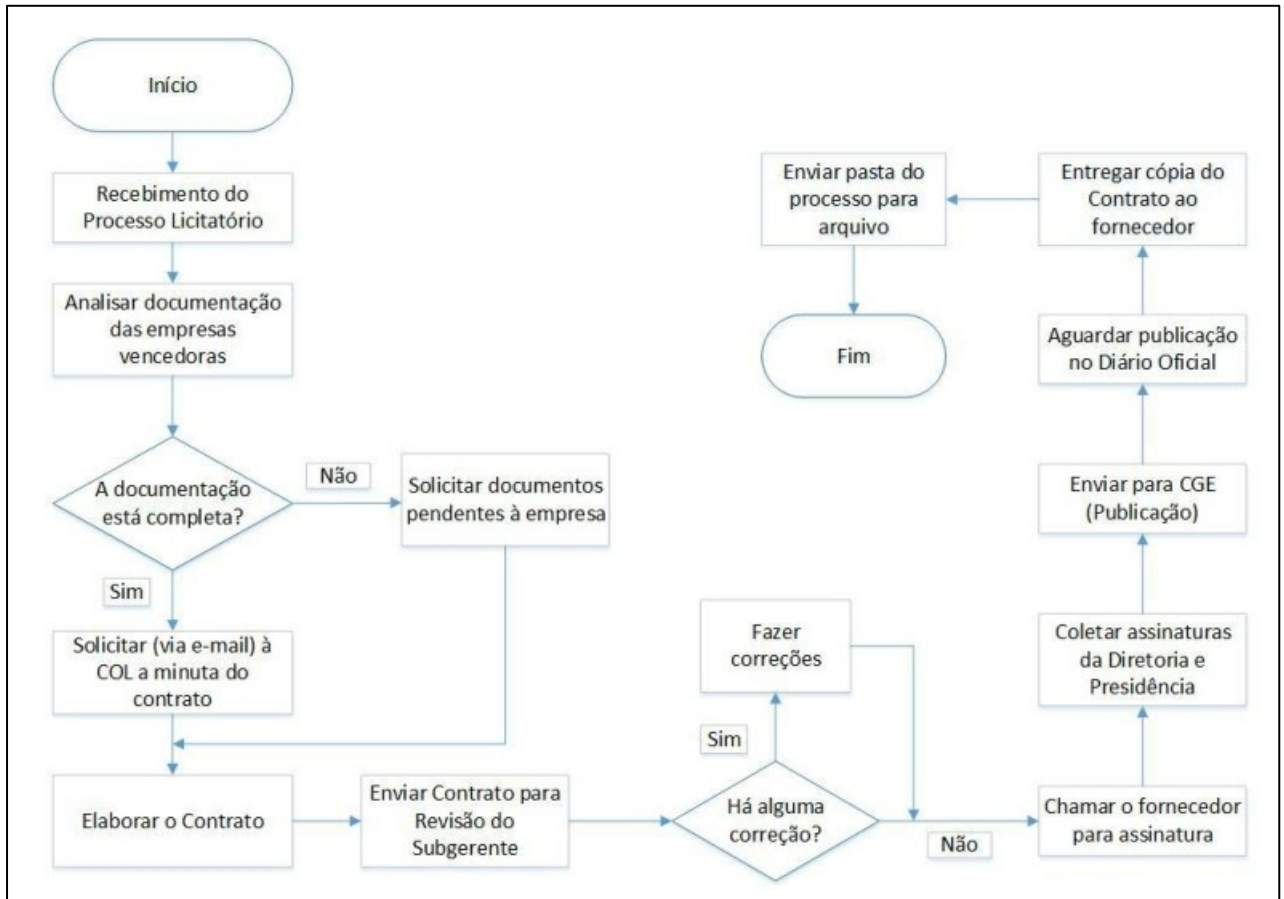
2.2 Fluxograma dos processos da área

Os principais processos no setor analisado são: elaboração e publicação de contratos administrativos, elaboração e publicação de termos aditivos referentes aos contratos administrativos, elaboração e publicação de contratos de aluguel, elaboração e envio de comunicação interna às Gerências Regionais. Todos os contratos e aditivos são decorrentes de alguma modalidade de licitação.

Os contratos de aluguel geralmente são de imóveis utilizados como sede dos escritórios das Gerências Regionais da CAGEPA. As comunicações internas que são enviadas às Gerências Regionais informam a relação de contratos com prazo de vencimento iminente. Dessa forma, caso seja de interesse da Administração Pública, a Gerência responsável envia à

SGGC toda a documentação necessária para a confecção do termo aditivo ao contrato. As figuras a seguir mostram como os processos fluem dentro do setor.

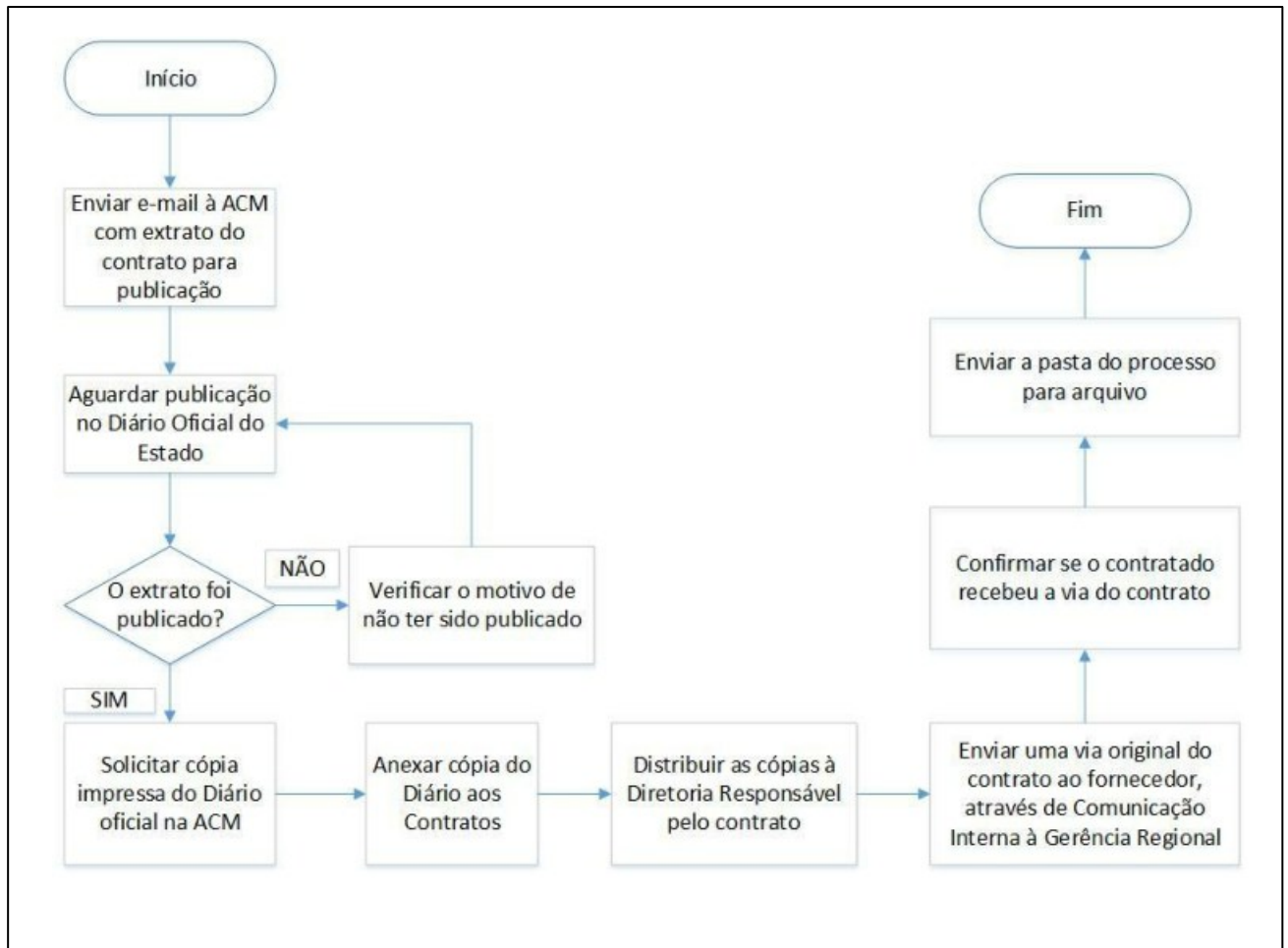
Figura 7 – Fluxograma da Elaboração e Publicação de Contratos Administrativos



Fonte: Pesquisa Direta, 2014

A elaboração de contratos é o procedimento fundamental do setor analisado. As atividades das Diretorias de Expansão, de Operação e Manutenção e a Comercial dependem do bom andamento dos processos que passam pelo setor de contrato. Um erro na elaboração ou na publicação de um contrato, pode atrasar as tarefas das demais áreas.

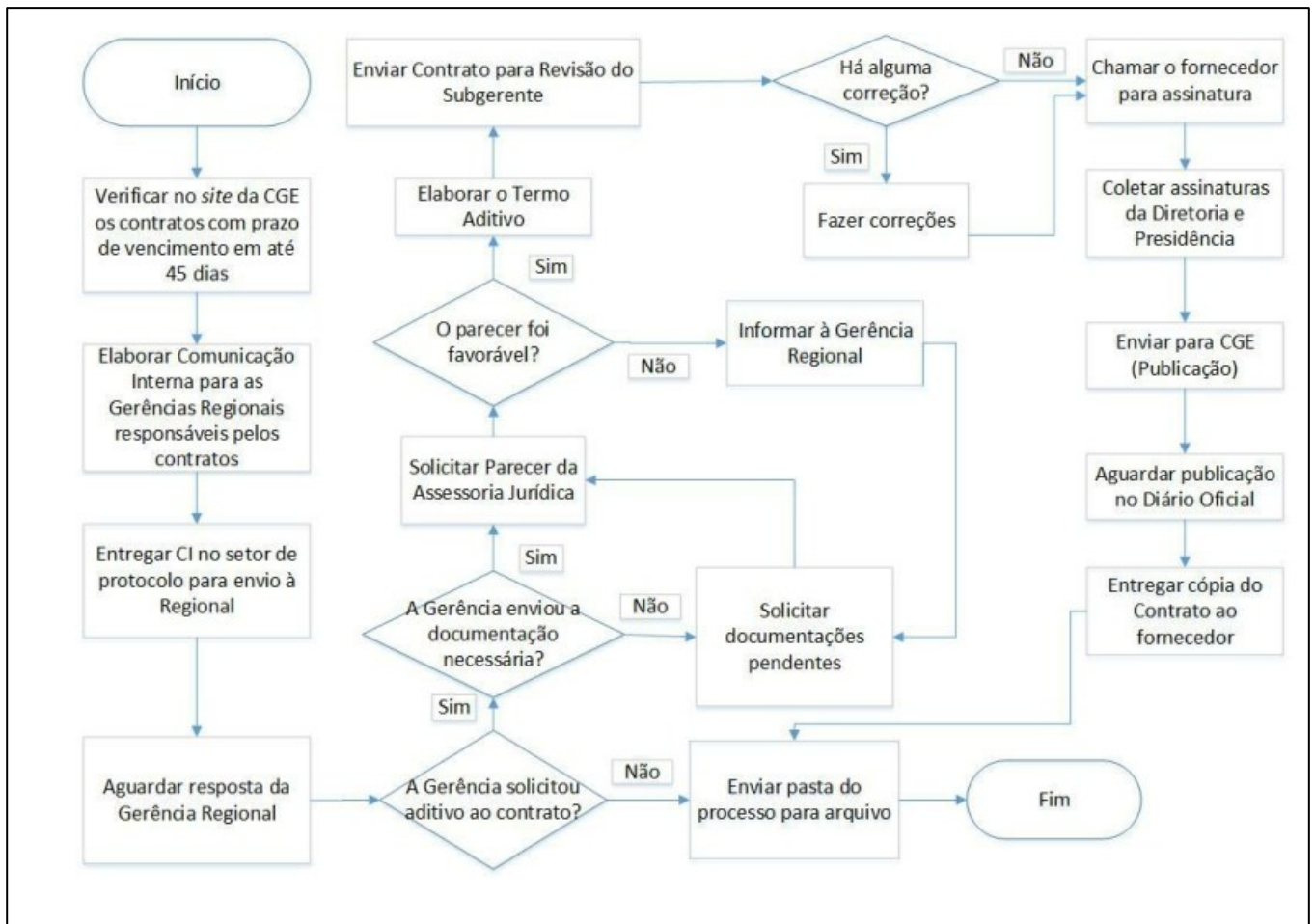
Figura 8 – Fluxograma da Publicação de Contratos de Aluguel



Fonte: Pesquisa Direta, 2014

Quando o valor do contrato é inferior a R\$ 30.000,00, ele não é publicado pela Controladoria Geral do Estado (CGE). Sua publicação é feita através da Secretaria de Comunicação Social (SECOM). Dessa forma, os contratos de aluguel são enviados para publicação através da Assessoria de Comunicação e *Marketing* da CAGEPA, para serem publicados no Diário Oficial do Estado através da SECOM.

Figura 9 – Envio de Comunicação Interna e Elaboração e Publicação de Termos Aditivos.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014

Os processos de elaboração e envio de comunicação interna às Gerências Regionais e de elaboração e publicação de termos aditivos, com seguem uma sequência, estão dispostos em um único fluxograma.

2.3 A estrutura da área (Recursos Materiais e Recursos Humanos)

A Estrutura Física da SGGC é composta por 7 computadores, softwares específicos para o setor, uma impressora multifuncional, mesas, cadeiras, prateleiras, gaveta-arquivo para guardar processos, telefones e um aparelho de ar condicionado.

Já a estrutura de gestão de pessoas é composta por 11 pessoas, sendo 4 funcionários efetivos, 4 estagiários e 3 jovens aprendiz. Entre os 4 funcionários encontra-se o Subgerente que é responsável pelo setor.

2.4 Contribuição da área para a missão da organização

O Setor de Contratos é de extrema importância para a CAGEPA, visto que ele analisa a documentação do processo licitatório, elabora os contratos administrativos, avalia a possibilidade de prorrogação do prazo de vigência do contrato, acréscimo e decréscimo de quantitativos e custos ou outras alterações contratuais mediante Termo Aditivo.

É nesta subgerência que há o controle da quantidade de contratos vigentes, da quantidade de fornecedores contratados e de todas as informações acerca dos contratos, tais como valor, prazo de entrega, prazo de vigência, condições de contratação e etc. Ao enviar o contrato para a Controladoria Geral do Estado (CGE) o setor consegue manter esse controle e repassa essas informações aos diversos setores que estão interligados ao setor de contratos.

2.5 Identificação das outras áreas da organização com as quais se mantém fluxo de informações

Os principais setores com os quais a SGGC mantém fluxo de informações são:

- ✓ COL (COMISSÃO DE LICITAÇÃO) – É esse setor que envia à SGGC toda a documentação do processo licitatório, a minuta do contrato e o termo de referência.
- ✓ ACM (ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E *MARKETING*) – É a ACM que publica os contratos de aluguel das Regionais e envia os contratos que não são publicados no Diário Oficial para a Secom (Secretaria de Comunicação Social).
- ✓ DOM (DIRETORIA DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO) – A DOM mantém uma relação direta com a SGGC visto que há vários contratos vigentes com fornecedores que executam o serviço de manutenção e reparo de bombas hidráulicas.

- ✓ DEX (DIRETORIA DE EXPANSÃO) – Assim como a DOM, a DEX também mantém uma relação direta com a SGGC tendo em vista que todos os contratos de obras estão vinculados à Diretoria de Expansão.
- ✓ PRE (PRESIDÊNCIA) e DAF (DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA) – Esses setores são chaves fundamentais para a SGGC porque as assinaturas do Presidente e do Diretor Administrativo Financeiro são obrigatórias em todos os contratos elaborados na CAGEPA.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Seleção de Problemas na Área de Estágio

Este tópico tem o objetivo de identificar os principais problemas apresentados no setor analisado. Os problemas foram identificados através da observação. Alguns dos problemas observados no setor foram:

- ✓ Comunicação ineficaz entre fornecedores e o setor de contratos;
- ✓ Ausência de um sistema de informações gerenciais eficaz;
- ✓ Falta de autonomia do Setor de Contratos para determinar, barrar a elaboração de termo aditivo de contrato e punir fornecedores;
- ✓ Atraso na entrega das obras;
- ✓ Excesso de aditivos contratuais.

A comunicação ineficaz entre os fornecedores e o setor de contratos, o que causa constantes atrasos na elaboração dos contratos e aditivos. O setor também não possui um sistema de informações gerenciais adequados. Isso causa transtornos aos colaboradores internos e aos fornecedores quando há a solicitação de alguma informação acerca de algum contrato.

A falta de autonomia da subgerência de gestão de contratos também é um grave problema. O setor depende da autorização do gestor do contrato para elaborar o termo aditivo, o que vem causando constantes atrasos na publicação dos documentos. Além disso, o setor não tem o poder de punir empresas que demoram a vir assinar os contratos. De acordo com a Lei de Licitações e Contratos, a empresa tem um prazo de 5 dias para comparecer à CAGEPA e assinar o contrato. Entretanto há caso de empresas que extrapolam esse prazo e não sofrem nenhuma punição.

Destaca-se ainda a falta de comprometimento de alguns fornecedores que atrasam a entrega do objeto contratual. Por fim, ressalta-se a ausência de um planejamento detalhado ao elaborar o projeto básico de uma licitação, principalmente nos contratos de obras. Isso tem causado o excesso de aditivos contratuais e prejuízos financeiros, tendo em vista que a organização gastará além do previsto no cronograma físico-financeiro inicial devido ao reajuste contratual solicitado pelas empresas ao aditar um contrato.

3.2 Identificação do Problema de Estudo

A Subgerência de Gestão de Contratos é um setor fundamental para a empresa. Ela é responsável pela elaboração, publicação e controle dos contratos. Se houver atrasos no cumprimento do objeto contratual, a CAGEPA terá que elaborar um termo aditivo prorrogando o prazo de vigência do contrato. Em muitos casos, mais especificamente nos contratos de obras, há reajuste financeiro na prorrogação de prazo.

Segundo Kerzner (2011, p.523) os três fatores principais das negociações são: capacidade de compromisso, adaptabilidade e boa-fé. Nesse sentido, pode-se afirmar que muitas empresas não honram com o compromisso contratual e protelam o serviço para garantir o reajuste contratual determinado no contrato. Isso vem causando prejuízos financeiros à CAGEPA visto foge ao orçamento contratual inicialmente previsto.

3.3 Características do Problema de Estudo

Tendo em vista que o atraso na entrega do objeto contratual têm causado prejuízos financeiros à empresa, Kerzner (2011, p.525) destaca a importância de escolher o tipo de contrato adequado a cada objeto contratual. Segundo ele, nenhuma forma única de acordo contratual se adapta a cada situação ou projeto. Por esse motivo as empresas nos Estados Unidos normalmente executam o trabalho sob diversas modalidades diferentes, entre os quais destacam-se: custo mais remuneração percentual, custo mais remuneração fixa, preço fixo ou preço global, preço fixo com ajuste econômico de preço, preço fixo com metas sucessivas, entre outros. Dessa forma, ao elaborar o contrato é importante firmar o tipo de contrato de acordo com o objeto contratual, analisar os riscos financeiros e procurar evitar os possíveis prejuízos financeiros.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Tema

Todos os contratos consolidados com as empresas públicas são provenientes de alguma modalidade de licitação, conforme determina a Lei nº 8.666/93. De acordo com o Parágrafo Único do Art. 1º da Lei de Licitações e Contratos, “além dos órgãos da administração direta, também estão subordinados à esta Lei os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios”.

A CAGEPA é uma empresa de economia mista, dessa forma todas as contratações são decorrentes de licitação. A organização é responsável pela execução de obras de esgotamento sanitário, abastecimento de água e drenagem com pavimentação. Em face disso, os serviços executados por ela são essenciais para a melhoria da saúde pública, da qualidade de vida dos cidadãos, promove a inclusão social e é fundamental para a proteção do meio ambiente.

Dessa forma, é de extrema importância que tais serviços sejam executados dentro dos prazos estabelecidos nos projetos de cada obra, pois além dos transtornos causados aos cidadãos, esses gargalos ocasionam gastos com reajustes contratuais. Entretanto, de acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU) o atraso de obras públicas é uma prática comum no Brasil. Na CAGEPA não é diferente, de acordo com dados do Instituto Trata Brasil publicados em maio de 2013, das nove obras de saneamento básico iniciadas em João Pessoa por meio do Programa de Aceleração de Crescimento (PAC), três se encontravam paralisadas, quatro estavam atrasadas, uma ainda não tinha as obras iniciadas e outra ainda não havia sido licitada. Diante disso, a falta de planejamento é apontada como a principal causa pelo atraso nas obras.

Assim, destaca-se a importância da elaboração e do gerenciamento do projeto, da avaliação dos riscos e das ferramentas de controle, inspeção, revisão e avaliação final. Esses instrumentos têm por objetivo garantir a qualidade na execução das atividades, assegurar o orçamento prévio e os prazos pré-estabelecidos nos contratos. Para Gido e Clements (2013, p.4) “um projeto tem um objetivo bem definido – um resultado ou produto esperado. O objetivo de um projeto costuma ser definido em termos de escopo, cronograma e custo”. Nesse sentido, o relatório

monográfico tem como título: A aplicabilidade da gestão de projetos nas obras da CAGEPA como forma de reduzir os gastos públicos.

4.2 Justificativa

De acordo com o Inciso I do Art.6º da Lei nº 8.666/93, obra pública é considerada toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação de bem público. Por sua vez, o Inciso II considera que serviço é toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais. Em ambos os casos, podem ser realizados de forma direta, quando a obra é feita pelo próprio órgão ou entidade da Administração, por seus próprios meios, ou de forma indireta, quando a obra é contratada com terceiros por meio de licitação.

Os primeiros passos que uma organização pública deve adotar ao realizar uma obra são: (a) verificar as necessidades; (b) traçar as metas para solucionar as demandas; (c) definir as ações para alcançar seus objetivos. Dessa forma, é preciso fazer uma análise minuciosa onde devem ser considerados a região favorecida, a população, os aspectos ambientais e econômicos. Assim, a Administração Pública determinará as características que definirão o projeto de cada empreendimento a ser executado.

Em relação ao planejamento do projeto, Pinto e Sleven (1987) *apud* Carvalho e Rabechini Jr (2009, p.16) destacam que “um projeto é considerado um sucesso em sua implementação caso atenda a quatro critérios: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Assim, para ter sucesso o projeto deve respeitar o tempo previsto no cronograma, os custos estabelecidos antecipadamente para que tenha seja executado dentro do planejado e satisfaça os clientes.

Essas ações, no entanto, não vem ocorrendo de forma saudável na CAGEPA, tendo em vista os constantes atrasos nas obras de engenharia. De acordo com dados da Controladoria Geral do Estado (CGE), há contratos de obras desde o ano de 2008 que ainda não foram concluídas. Esse fato é decorrente da ineficácia da gestão de projetos na organização, o que acarreta em atrasos na entrega das obras e em gastos do dinheiro público.

Em face disso, a problemática delimitada foi: como a gestão de projetos pode contribuir para uma gestão eficaz e eficiente nos contratos de obras da CAGEPA?

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Geral

Na perspectiva de responder a questão vigente, definiu-se o objetivo geral, que foi o de analisar como a gestão de projetos utilizada de forma adequada pode contribuir na gestão dos contratos de obras da CAGEPA.

4.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar os objetos de licitação visando identificar pontos de melhoria
- ✓ Avaliar as possíveis perdas que o atraso na entrega das obras tem causado à organização
- ✓ Realizar análise do valor agregado em projetos selecionados
- ✓ Sugerir melhorias no processo de gestão de contratos de acordo com os resultados obtidos.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Fundamentação Teórica

O referencial teórico consiste na estruturação da pesquisa acadêmica, através dos conceitos formulados por autores da área de conhecimento analisada. Para Cervo et al. (2007, p.79) “o levantamento da literatura especializada, anotações, leituras e tratamentos adequados dos textos selecionados são partes imprescindíveis para o trabalho acadêmico de qualidade”. Os autores destacam ainda que o principal objetivo da fundamentação teórica é encontrar respostas aos problemas formulados.

Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2010, p.207) complementam afirmando que toda pesquisa deve conter premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador fundamentará sua interpretação.

O tema desse trabalho é a gestão de projetos aplicada em contratos nas organizações públicas. Dessa forma, a fundamentação teórica está baseada nos seguintes tópicos: projeto, ciclo de vida do projeto, gestão do tempo, gestão de custos, gerenciamento de contratos e gestão dos riscos. A finalidade desses tópicos é solucionar os impasses propostos nos objetivos geral e específicos.

5.1.1 O que é um projeto

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI) (2008, p.5) o projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A natureza temporária indica que o projeto tem um início e um término definidos e que a conclusão é efetivada quando os objetivos forem atingidos ou quando for concluído que os objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando ele não for mais necessário (PMI, 2008).

Para Carvalho e Rabechini Jr (2009, p.12) há dois aspectos intrínsecos relacionados ao conceito de projeto: a temporalidade e a singularidade. Os autores argumentam que “todo projeto tem um começo e um fim determinado e que o produto e/ou serviço do projeto é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente”.

Kerzner (2011, p.2) por sua vez, define que um projeto pode ser considerado como “uma série de atividades e tarefas que possuem as seguintes particularidades: (a) objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações; (b) início e término definidos; (c) limites de financiamento; (d) consomem recursos humanos e não humanos, isto

é, equipamentos, dinheiro, equipamentos; (e) são multifuncionais, ou seja, cruzam diversas linhas funcionais”.

Para Keeling (2002, p.4) os projetos podem apresentar diversas formas e tamanhos. Alguns são de curta duração, outros de médio ou longo prazo. Dessa forma o autor destaca que “projetos de médio ou longo prazo podem representar empreendimentos ambiciosos que se estendem por muitos anos e exigem grandes recursos financeiros e materiais, além de altos níveis de habilidade técnica e científica”.

Acerca das características comum aos projetos Keeling (2002, p.4) corrobora o conceito de Kerzner, ao destacar que os principais aspectos são: (a) são empreendimentos independentes; (b) possuem propósito e objetivos distintos; (c) são de duração limitada; (d) tem data determinada para início e conclusão; (e) utilizam recursos próprios (financeiros e humanos).

Segundo Woiler e Mathias(2010, p.15), “um projeto também pode ser definido como um conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se e, eventualmente, implantar-se uma decisão de investimento”. Os autores destacam que nesse caso o projeto não se confunde com as informações, visto que ele é interpretado como um modelo que, ao incorporar informações qualitativas e quantitativas, auxilia na decisão de investir e os possíveis resultados.

Em relação à classificação do projeto, os autores ressaltam que dependerá do objetivo. Dessa forma, podem ser classificados de acordo com aspectos como setor econômico, do ponto de vista microeconômico, isto é, do impacto na empresa e em função do uso que o mesmo terá para a empresa durante o processo de implantação até a concretização. Nesse sentido (Woiler; Mathias, 2010) afirmam que, sob o aspecto do setor econômico, podemos classificar os projetos em: (a) agrícola; (b) industrial e (c) de serviços. Sob o ponto de vista microeconômico, isto é, em relação ao impacto que cada projeto terá para a empresa, eles podem ser: (a) de implantação; (b) de expansão ou de ampliação; (c) de modernização; (d) de realocização; (e) de diversificação. E em função do uso que cada projeto terá ao longo do processo decisório até a implantação, eles podem ser: (a) de viabilidade; (b) final e (c) de financiamento.

Acerca dos exemplos de projetos, o *Project Management Institute* (PMI) (2008, p.6) ressalta que os projetos incluem sem se limitar “o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, uma mudança de estrutura, de pessoal, ou de estilo de uma organização, o desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado, a construção de prédio ou infraestrutura ou ainda, a implementação de um novo procedimento

ou processo de negócios”. Nesse sentido, os impactos causados pelos projetos, podem ser sociais, econômicos e ambientais, e a duração do impacto pode ser maior que a dos próprios projetos, conforme destaca o PMI (2008).

5.1.1.1 Gerenciamento de Projetos

Ao executar um projeto é faz-se necessário o acompanhamento contínuo de suas etapas para que ele transcorra conforme o que foi planejado. Esse acompanhamento se dá através do gerenciamento do projeto que, de acordo com o PMI (2008, p.6), refere-se à “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. O PMI determina ainda que o gerenciamento de projetos ocorre através da aplicação e integração de 42 processos incorporados em 5 grupos. Os 5 grupos de processos são: (a) iniciação; (b) planejamento; (c) execução; (d) monitoramento e controle e (e) encerramento.

A respeito do gerenciamento de projetos, Kerzner (2011, p.2) destaca os principais processos dos 5 grupos citados pelo PMI, de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 1 – Características dos 5 processos do gerenciamento de projetos

Grupo	Característica
Iniciação do projeto	a) a seleção do melhor projeto, dados os limites de recursos; (b) o reconhecimento dos benefícios do projeto; (c) a elaboração de documentos para autorizar o projeto e (d) a designação do gerente do projeto.
Planejamento do projeto	(a) a definição dos requisitos de trabalho; (b) a definição da qualidade e da quantidade de trabalho; (c) a definição dos recursos necessários; (d) a programação das atividades e (e) a avaliação dos vários riscos.
Execução do projeto	(a) a negociação dos membros da equipe do projeto; (b) a direção e o gerenciamento do trabalho e (c) o trabalho com os membros da equipe para ajuda-los a se aperfeiçoar.
Monitoramento e controle do projeto	(a) o rastreamento do progresso; (b) a comparação do resultado real com o resultado previsto; (c) a análise das variações e impactos e (d) a realização de ajustes.
Encerramento do projeto	(a) a verificação de que o trabalho foi realizado; (b) o encerramento do contrato; (c) o encerramento financeiro dos números ordenados e (d) o encerramento administrativo da documentação.

Fonte: Kerzner (2011, p.2) adaptado pela autora, 2014

Para Carvalho e Rabechini Jr. (2009, p.15) “os projetos exigem tratamento diferenciado no que se refere ao seu gerenciamento, habilidades, técnicas e ferramentas específicas. Assim, o gerenciamento de projetos inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”.

Kerzner (2011, p.3) descreve que o gerenciamento de projetos “pode ter significados diferentes e as pessoas confundem frequentemente”. Para ele isto ocorre porque elas possuem projetos em andamento nas suas empresas e acham que estão utilizando o gerenciamento de projetos para controlar essas atividades. Nesse sentido, Carvalho e Rabechini Jr (2009,p.15) apontam que “os objetivos dos projetos e dos outros tipos de operações também são diferentes; enquanto o objetivo dos diversos tipos de operações é manter o negócio, os projetos são finalizados quando alcançam seus objetivos específicos”.

Acerca das características da gestão de projetos, alguns dos atributos apontados por Keeling (2002, p.5) são: (a) simplicidade de propósito – o projeto possui metas e objetivos facilmente entendidos; (b) clareza de propósito e escopo – o projeto pode ser descrito claramente através de seus objetivos, escopo, limitações e assim por diante; (c) facilidade de medição – o andamento do projeto pode ser medido por meio de sua comparação com metas e padrões definidos de desempenho e (d) mobilidade – como entidades independentes, os projetos podem ser executados em locais remotos, países estrangeiros e assim por diante.

Em relação à qualidade do gerenciamento dos projetos, Kerzner (2011, p.2) define que “um projeto pode ser considerado bem-sucedido quando conseguir cumprir com as finalidades a que se propôs, entre elas: (a) dentro do prazo, (b) dentro dos custos; (c) quando aceito pelo cliente.

Na visão de Clements (2013, p. 10), “o processo de gestão de projetos significa planejar o trabalho e depois executar o plano. Assim, é preciso estabelecer um plano e depois implementar esse plano para atingir o objetivo do projeto”. O planejamento inicial irá determinar o que precisa ser feito, quanto tempo será necessário e quanto custará. O autor assegura que o esforço inicial de um projeto está atrelado à sete etapas: (1) definir o objetivo do projeto; (2) dividir o escopo do projeto ou os pacotes de trabalho; (3) definir as atividades específicas que precisam ser executadas por cada pacote de trabalho; (4) ilustrar as atividades em forma de um diagrama de redes; (5) elaborar uma estimativa de tempo; (6) elaborar uma estimativa de custos e (7) calcular o cronograma para conclusão do projeto.

Clements mostra ainda que o maior benefício da implementação de técnicas de gestão de projetos, é a satisfação do cliente. Ele assegura que “a conclusão do escopo total do projeto com qualidade, dentro do prazo e sem superar o orçamento traz um grande sentimento de satisfação para o cliente”. Dessa forma, o fornecedor sairá ganhando visto que o cliente poderá contratar outros projetos e indicar novos clientes.

5.1.2 Ciclo de vida do projeto

Sobre o ciclo de vida do projeto o *Project Management Institute* (PMI) (2008, p.15) assegura que “consiste em fases, geralmente, sequenciais e controle das organizações envolvidas, que pode ser documentado como uma metodologia”. Ele é adaptado conforme os aspectos da organização empregada e oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido.

O ciclo de vida do projeto é composto por fases. A compreensão de cada uma dessas fases permite o controle dos recursos para atingir as metas. Essas fases podem variar de acordo com a natureza e da heterogeneidade de cada projeto. O quadro a seguir mostra as fases do ciclo do projeto segundo três autores.

Quadro 2 – Fases do ciclo de vida do projeto

Autor	Fases
Clements (2013)	(1) Identificação de uma necessidade; (2) Desenvolvimento de uma solução; (3) Execução do projeto; (4) Objetivo do projeto; (5) Conclusão do projeto.
Keeling (2002)	(1) Conceituação; (2) Planejamento; (3) Implementação (execução); (4) conclusão.
Kerzner (2011)	(1) Conceitual; (2) Planejamento; (3) Testes; (4) Implementação; (5) Encerramento
<i>Project Management Institute (PMI) (2008)</i>	(1) Início do projeto; (2) Organização e preparação; (3) Execução do trabalho do projeto; (4) Encerramento do projeto

Fonte: Adaptado pela autora, 2014

Uma fase não é um grupo de processos de gerenciamento de projetos. Ao estruturar um projeto em fases é possível analisar o projeto segmentado em subconjuntos que facilitam o gerenciamento, o planejamento e o controle (PMI, 2008). O número de fases, a

necessidade e o grau de controle aplicado dependerá do tamanho, do grau de complexidade e do impacto do projeto.

A estrutura do projeto em fases possibilita uma base formal para o controle. Antes do início de cada fase, em regra, faz-se uma análise do gerenciamento para decidir sobre o início das atividades da fase seguinte, em especial quando uma empresa seleciona um ciclo de vida onde mais de uma fase do projeto avança simultaneamente. Entretanto, o término formal de uma fase não implica necessariamente no início da fase seguinte. Se houver riscos na continuidade do projeto, a fase seguinte não será iniciada de imediato. (PMI, 2008).

Um projeto grande que possui várias fases, estas são, geralmente, um processo sequencial. Entretanto, há casos em que um projeto possui várias fases simultâneas. A respeito da relação entre as fases do projeto, destacamos três tipos, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 – Relação entre as fases do ciclo de vida do projeto

Relação	Característica
Sequencial	Ocorre quando uma fase só poderá ser iniciada depois que a fase anterior for concluída. A natureza passo a passo desse enfoque diminui incertezas, bem como pode eliminar opções de redução do cronograma.
Sobreposta	Acontece quando a fase tem início antes do término da fase anterior. Algumas vezes ela pode ser aplicada como um exemplo da técnica de compressão de cronograma. Em contrapartida, essas fases podem resultar em retrabalho caso uma fase subsequente progrida antes que informações precisas sejam disponibilizadas pela fase anterior.
Iterativa	É quando apenas uma fase está planejada a qualquer momento e o planejamento da próxima é feito À medida que o trabalho avança na fase atual e nas entregas.

Fonte: *Project Management Institute (PMI) (2008, p.21)*. Adaptado pela autora, 2014

Em projetos compostos por várias fases, pode ocorrer mais de uma relação durante o ciclo de vida, isto é, as três relações podem ocorrer entre as diversas fases de um projeto. Isso dependerá do nível de controle do projeto, da eficácia e do grau de incerteza do projeto.

5.1.3 Gestão do Tempo

O gerenciamento do tempo do projeto engloba os processos indispensáveis para gerenciar com precisão o término do projeto. Assim o (PMI 2008, p.129) estabelece os processos de gerenciamento de tempo, conforme pode-se observar no quadro a seguir:

Quadro 4 – Características dos processos de gerenciamento do tempo.

Processo	Característica
Definir as atividades	Consiste no processo de identificar as ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.
Sequenciar as atividades	Refere-se ao processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.
Estimar os recursos das atividades	É o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, equipamentos, e pessoas que serão necessárias para terminar cada atividade.
Estimar a duração das atividades	Relaciona-se ao processo de estimativa mais próxima possível do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com recursos estimados.
Desenvolver o cronograma	É o processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o cronograma do projeto.
Controlar o cronograma	É o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma.

Fonte: *Project Management Institute (PMI) (2008, p.129)*. Adaptado pela autora, 2014

Em relação a estimativa de duração das atividades de um projeto, Clementes (2013, p.141) ressalta que ela “deve ser baseada na quantidade de recursos que se espera utilizar para desenvolver essa atividade”. Dessa forma o autor afirma que essa estimativa deve ser agressiva, porém realista. Para ele, a estimativa não deve incluir tempo para imprevistos, porém também não deve ser demasiadamente curta e otimista.

Acerca do gerenciamento do tempo do projeto, o§ 1º do Art. 116 da Lei de Licitações e Contratos determina que “a celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

- I - identificação do objeto a ser executado;
- II - metas a serem atingidas;

III - etapas ou fases de execução;

IV - plano de aplicação dos recursos financeiros;

V - cronograma de desembolso;

VI - previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas;

Ratifica-se, portanto, a importância do gerenciamento do tempo do projeto na execução de obras públicas através do item VI. Em face disso, a elaboração de um cronograma referente à construção ou reforma de uma obra pública, torna-se um elemento imprescindível durante o processo licitatório.

Conforme determina o PMI (2008, p.130), “os processos de gerenciamento do tempo do projeto e suas ferramentas e técnicas associadas, são documentados no plano de gerenciamento do cronograma. O desenvolvimento desse cronograma, utiliza as saídas dos processos de definição das atividades, o sequenciamento e estimativa dos recursos e durações das mesmas em combinação com a ferramenta de elaboração de cronograma que o produz”.

5.1.4. Gestão de Custos

Conforme determina o PMI (2008, p.165), o gerenciamento dos custos do projeto envolvem três aspectos fundamentais: (a) estimar os custos, (b) determinar o orçamento e (c) controlar os custos. O primeiro aspecto está relacionado ao processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos financeiros necessários para concluir as atividades do projeto. O segundo aspecto refere-se ao processo de agregação dos custos estimados das atividades individuais do projeto. Por fim, o terceiro aspecto engloba o processo de monitoramento do projeto, isto é, envolve as atualizações no orçamento que são decorrentes das mudanças feitas ao longo do projeto.

A gestão de custos está associada ao gerenciamento do cronograma. Dessa forma, em grande parte dos casos em que o cronograma do projeto não é cumprido fielmente, os custos do projeto sofrem aumento em relação ao que foi previsto.

Ao gerenciar os custos, também considera-se o tipo de licitação utilizado pela Administração. Em relação aos tipos e às modalidades de licitação, o Tribunal de Contas da União - TCU (2014) explica que “não devem ser confundidos, uma vez que o tipo é o critério de julgamento utilizado pela Administração para seleção da proposta mais vantajosa. Já a modalidade é o procedimento utilizado.

Dessa forma, o TCU destaca que os tipos mais utilizados para o julgamento das propostas são os seguintes.

- ✓ Menor preço, onde a Administração seleciona a proposta mais vantajosa. Esse critério é utilizado para aquisição de bens e serviços na modalidade convite;
- ✓ Melhor técnica, é o procedimento em que a Administração escolhe a proposta mais vantajosa de acordo com os fatores de ordem técnica. Esse procedimento é usado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos; ;
- ✓ Melhor técnica e preço, onde a Administração escolhe a proposta mais vantajosa mediante a maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica. É obrigatório na contratação de bens e serviços de informática, nas modalidades tomada de preços e concorrência.

Nesse sentido, pose-se afirmar que o valor que a Administração irá gastar dependerá do tipo de critério escolhido. Acerca da relação cronograma *versus* custos, destaca-se que quando Administração demandar um tempo além do previsto no cronograma, será necessário elaborar um termo aditivo ao contrato.

Assim, o Art. 57, § 1º da Lei nº 8666/93 ressalta que “os prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação, mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, desde que ocorra algum dos seguintes motivos, devidamente autuados em processo: IV - aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei”.

Como forma de controlar os custos, o PMI (2008, p. 181) destaca as ferramentas e técnicas utilizadas para esse problema: (a) gerenciamento do valor agregado; (b) previsão; (c) índice de desempenho para término; (d) análise de desempenho; (e) análise de variação; (f) *software* de gerenciamento de projetos.

Das seis ferramentas mencionadas, apenas a de gerenciamento do valor agregado será abordada neste trabalho. A finalidade é mostrar a variação que ocorre entre o custo planejado e o custo real nos contratos de obras da CAGEPA.

5.1.4.1 Análise do valor agregado

O gerenciamento do valor agregado é definido pelo PMI (2008, p. 181) como “um método comumente usado para medição do desempenho. Ele engloba as medidas de escopo, custos e cronograma com o objetivo de auxiliar o desempenho do gerenciamento do projeto”.

O Sistema de Medição do Valor Agregado (*EVMS – Earned Value Measurement System*), na visão de Kerzner (2011, p.402) “é uma técnica de gerenciamento que relaciona o planejamento de recursos aos cronogramas e requisitos de desempenho técnico”. Kerzner afirma ainda que esse sistema alerta as tendências e desvios ao plano inicial e que deve ser usado continuamente durante todo o projeto para detectar os possíveis desvios e corrigi-los em tempo hábil.

Segundo o PMI (2008, p.182) os princípios do gerenciamento do valor agregado pode ser aplicado a todos os projetos de qualquer setor. Esse gerenciamento possibilita monitorar e desenvolver três dimensões chave para cada pacote de trabalho:

- ✓ Valor planejado: é o orçamento inicial designado para o projeto, isto é, o orçamento autorizado para o trabalho a ser executado.
- ✓ Valor agregado: é o valor do trabalho terminado expresso em termos do orçamento aprovado atribuído a esse trabalho. Refere-se ao trabalho autorizado que foi terminado, somado ao orçamento autorizado para o mesmo.
- ✓ Custo real: é o custo total incorrido e registrado na execução do trabalho para um projeto. Refere-se ao custo total incorrido na execução do trabalho que o Valor Agregado mediu.

O PMI (2008) aborda ainda outras duas variações que também serão monitoradas a partir do que foi aprovado inicialmente no projeto, são: (a) variação de prazo e (b) variação de custos. A primeira corresponde à medida do desempenho do cronograma em um projeto.

Ela é calculada através do valor agregado menos o valor planejado. Por sua vez, a variação de custos é a medida dos custos em um projeto. Ela é calculada através do valor agregado menos o custo real. A variação de custos no final do projeto será a diferença entre o orçamento no término.

5.1.5 Licitações e Contratos

Segundo Carvalho Filho (2009, p. 170) “as licitações e contratos administrativos são regidos pela Lei nº 8.666/93, que já passou por diversas alterações”. As modificações acabaram por introduzir novas regras de conteúdo diferente das que estavam inicialmente em vigor. Em face disso, novas Leis que conduzem os procedimentos licitatórios foram criadas, entre elas destacam-se: a lei nº 8.883/94, que “altera dispositivos da Lei nº 8.666/93 e institui normas para licitações” e a Lei Complementar 123/06, “que criou regras especiais para as microempresas e para as empresas de pequeno porte”.

5.1.5.1 Licitações

Por se tratar de uma entidade pública, todos os convênios firmados entre a CAGEPA e outras empresas são efetivados a partir de alguma modalidade de licitação. Carvalho Filho (2009, p.226) define licitação como “o procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos – a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico”.

Por sua vez, José Roberto Dromi (1975, p.92) *apud* Di Pietro (2010, p.350) destaca que “licitação é o procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato.

Acerca do objetivo da licitação, o Artigo 3º da Lei nº 8.666/93 esclarece que:

Destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Em relação às modalidades, a Lei de Licitações e Contratos elucida os tipos existentes, bem como os casos de dispensa e de inexigibilidade de licitação. Dessa forma, Di Pietro (2010, p. 365) observa que a “Lei nº 8.666/93, no artigo 17, incisos I e II, e no artigo 24, prevê os casos de dispensa; no artigo 25, os de inexigibilidade”. Assim, Di Pietro esclarece que “a diferença entre as duas hipóteses está no fato de que, na dispensa, há possibilidade de competição que justifique a licitação; de modo que a lei faculta a dispensa, que fica inserida na competência discricionária da Administração”. Já nos casos de inexigibilidade, “não há possibilidade de competição, porque só existe um objeto ou uma pessoa que atenda às necessidades da Administração; a licitação é, portanto, inviável”.

Carvalho Filho (2009, p.256) por sua vez, complementa os argumentos de Di Pietro, ao afirmar que “na dispensa, a licitação é materialmente possível, mas em regra inconveniente; na inexigibilidade, é inviável a própria competição. Ele destaca por fim, o que ilustra o art. 25 da lei nº 8.666/93 acerca da inexigibilidade: “é inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição”.

5.1.5.1.1 Modalidades de Licitações

As modalidades de licitação previstas na Lei nº 8.666/93 são 5: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Entretanto, outra modalidade foi criada decorrente da Lei nº 10.520/2002, e em seu Art. 1º determinou que:

Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei. Parágrafo único: Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

Acerca das características das modalidades listadas na lei de Licitações e Contratos, o Art. 22. define que:

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Segundo Carvalho Filho (2009, p. 260) “apesar de serem cinco modalidades, apenas três são os fins a que se destinam. A concorrência, a tomada de preços e o convite têm o mesmo objetivo: a contratação de obras, serviços e fornecimento. Por sua vez, o concurso e o leilão têm objetivos próprios e diferenciados”.

Acerca da modalidade pregão, Di Pietro (2010, p. 287) define que “é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública”. Na visão de Carvalho Filho (2009, p. 288) “o pregão é definido como uma nova modalidade que foi criada, com disciplina e procedimento próprios, com o objetivo de acelerar o processo de escolha de futuros contratados da Administração em hipóteses determinadas e específicas”.

5.1.5.2 Contratos

O Parágrafo Único do Art. 1º da Lei nº 8.666/93 determina que:

Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Em face disso, Carvalho Filho (2009, p. 167) afirma que “toda vez que o Estado-Administração firma compromissos recíprocos com terceiros, celebra um contrato. Dessa forma, se convencionou denominar esses acordos de contratos da Administração pelo fato de que a Administração Pública figura num dos polos da relação contratual”. Nesse sentido, Carvalho Filho complementa que “contrato administrativo é o ajuste firmado entre a Administração Pública e um particular, regulado basicamente pelo direito público, e tendo por objetivo uma atividade que, de alguma forma, traduza interesse público.

Em relação às características dos contratos administrativos, no sentido próprio e restrito que abrange os acordos de que a Administração é parte e que se relaciona ao direito comum, Di Pietro (2010, p.261) aponta os principais aspectos conforme o quadro a seguir.

Quadro 5 – Relação entre as características dos contratos administrativos

Característica	Definição
Presença da Administração Pública como Poder Público	Refere-se às prerrogativas que garantem a posição de supremacia da Administração sobre o particular.
Finalidade pública	Esta característica está presente em todos os atos e contratos da Administração Pública. É sempre o interesse público que a Administração tem que ter em vista, sob pena de desvio de poder.
Obediência à forma prescrita em lei	Para os contratos celebrados pela Administração, encontram-se na lei inúmeras normas referentes à forma; esta é essencial, não só em benefício do interessado, como da própria Administração, para fins de controle da legalidade.
Procedimento legal	Define os procedimentos obrigatórios para a celebração de contratos. Esses procedimentos podem variar de uma modalidade para outra, de acordo com a autorização legislativa, avaliação, motivação, autorização pela autoridade competente, indicação de recursos orçamentários e licitação.
Contrato de adesão	Estabelece que todas as cláusulas dos contratos administrativos são fixadas unilateralmente pela Administração. Dessa forma, através do instrumento

	convocatório da licitação, o poder público faz uma oferta a todos os interessados, fixando as condições em que pretende contratar. Portanto, a apresentação das propostas pelos licitantes equivale à aceitação da oferta feita pela Administração.
Natureza <i>intuitu personae</i>	Refere-se à confiança recíproca e afirma que todos os contratos precedidos de licitação são firmados em razão de condições pessoais do contratado, apuradas no procedimento da licitação. Além disso, é vedada a subcontratação parcial ou total do objeto da licitação, bem como a fusão ou incorporação que afetem a boa execução do contrato.
Presença de cláusulas exorbitantes	São as cláusulas que não são comuns ou que seriam ilícitas em contrato celebrado entre particulares, pelo fato de conferirem prerrogativas a uma das partes (a Administração) em relação à outra. Dessa forma elas colocam a Administração em posição de supremacia sobre o contratado. Ex: alteração unilateral, rescisão unilateral, exigência de garantia nos contratos de obras e serviços e anulação do contrato.
Mutabilidade	É o poder conferido à Administração de, unilateralmente, alterar cláusulas regulamentares ou rescindir o contrato antes do prazo estabelecido, por motivo de interesse público.

Fonte: **Direito Administrativo**. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella (2010, p.261) Adaptado pela autora, 2014.

Ainda acerca das características da relação contratual, Carvalho Filho (2009, p.173) destaca dois aspectos relevantes que são: a comutatividade, isto é, a equivalência entre as obrigações previamente ajustadas e conhecidas; e a bilateralidade, ou seja, a indicativa de que o contrato administrativo sempre traduz obrigações para ambas as partes.

5.1.5.2.1 Modalidades ou Espécies de Contratos Administrativos

Existem várias modalidades de contratos administrativos, entretanto não há uma uniformidade entre os autores acerca dessas espécies. Para Carvalho Filho (2009, p. 175) “as espécies dos contratos variam de acordo com o objeto e com as peculiaridades do ajuste”. Entretanto, podemos destacar os tipos mais empregados: (a) obras; (b) serviços; (c) fornecimento; (d) concessão ou permissão; (e) alienação e locação.

Na visão de Carvalho Filho (2009, p.175) “os contratos de obras são aqueles em que o objeto pactuado consiste em construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação de determinado bem público. Essa noção envolve os bens de utilização administrativa ou de

uso coletivo”. Como exemplos desse tipo de contrato, Carvalho Filho cita: a construção de viadutos, de represas, de prédios públicos, de obras sanitárias, etc. Os regimes de execução de obras podem ser direta ou indireta.

Quando a execução é realizada pelos próprios órgãos administrativos, considera-se que ela é direta. Entretanto, a execução resultante da contratação de terceiros sempre será indireta. A respeito da execução indireta, o Art. 6º, inciso VIII da Lei de Licitações determina que ela pode ocorrer sob quatro regimes diversos, conforme observa-se a seguir:

- ✓ Empreitada por preço global: quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total;
- ✓ Empreitada por preço unitário: quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas;
- ✓ Tarefa: quando se ajusta mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais;
- ✓ Empreitada integral: quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias.

Os contratos de serviços, segundo Carvalho Filho (2009, p.177), “são aqueles que visam a atividade destinada a obter determinada utilidade concreta de interesse para a Administração”. Esses contratos são conhecidos como “contratos de prestação de serviços” e neles se enfatiza a atividade material do contratado.

Em relação às normas comuns aos contratos de obras públicas e aos de serviços, o Art. 7º da Lei nº 8.666/93 esclarece que “as licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte sequência:

- I - projeto básico;
- II - projeto executivo;
- III - execução das obras e serviços.

Nesse sentido, o § 1º da mesma lei complementa o entendimento ao determinar que “a execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto

executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração”.

No caso dos contratos de fornecimento ou de compras, Di Pietro (2010, p. 333) define que “é o contrato administrativo pelo qual a Administração Pública adquire bens móveis necessários à execução de obras ou serviços”. Di Pietro afirma ainda que esse fornecimento pode ser parcelado, isto é, quando a Administração adquire certa quantidade de bens e a entrega se faz parcialmente; ou contínuo, isto é, aquele que se faz por tempo determinado para entrega de bens de consumo habitual ou permanente.

Em relação aos contratos de concessão ou permissão, Carvalho Filho (2009, p.180) esclarece que é “quando o titular de alguma coisa transfere a outrem algumas das faculdades a esta relativas”. Nesse sentido, os contratos de concessão podem ser divididos em dois grupos: (a) concessões de serviços públicos e (b) concessões de uso de bem público. As concessões de serviços públicos têm por objetivo a delegação da execução de serviço público a pessoa privada. Por sua vez, as concessões de uso de bem público visam somente a consentir que pessoa privada se utilize de bem pertencente a pessoa de direito público.

Sobre os contratos de alienação e locação o Art. 6º, inciso IV da Lei de Licitações e Contratos define que alienação “é toda transferência de domínio de bens a terceiros”. Em face disso, Carvalho Filho (2009, p. 182) define que “as alienações da Administração são praticadas por contratos privados, como por exemplo contrato de compra e venda, doação ou permuta. Nesse caso, exige-se a observância de alguns requisitos especiais a serem cumpridos pela Administração, sem, no entanto, desfigurar a natureza privada do ajuste. Já as locações também são consideradas contratos de direito privado, seja a Administração locadora ou locatária.

5.2 Aspectos Metodológicos

A principal técnica utilizada na elaboração deste trabalho foi a pesquisa. Na visão de Cervo et al. (2007, p.57) “a pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos”. Ele complementa que a pesquisa advém de uma dúvida ou problema e através de um método científico, busca uma resposta ou solução.

A pesquisa possui uma abordagem quantitativa ao selecionar todos os contratos vigentes da empresa em um determinado período. O universo da pesquisa envolveu 150

contratos vigentes com 100 empresas diferentes. Foi escolhida a empresa que possui o maior número de contratos vigentes e, posteriormente, foi analisado o contrato com o maior número de termos aditivos.

Quanto à natureza, este trabalho é considerado uma pesquisa aplicada. Nesse sentido, Otani; Fialho (2011, p.36) enfatizam que este tipo de pesquisa tem por objetivo “gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos”. Complementando essa ideia, Gil (2010, p. 26) ressalta que “a pesquisa aplicada abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva por se enquadrar na definição de Cervo et al. (2007, p.60) ao afirmar que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, e procura descobrir com precisão a frequência com que um fato ocorre, sua relação com outros, sua natureza e suas características”. Em relação aos objetivos, essa pesquisa também pode ser considerada explicativa, que para Gil, (2010, p. 28) é o tipo que por objetivo “identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos”. Na visão de Andrade (2010, p. 112) esse é “um tipo de pesquisa mais complexo porque não só analisa e interpreta os fenômenos, mas procura identificar os fatores que determinam esses acontecimentos”.

Acerca dos procedimentos técnicos foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos e *sites* e a pesquisa documental, através de documentos da empresa. Através da observação das atividades referentes à elaboração e publicação de contratos e aditivos, foi elaborado um roteiro de observação com o objetivo de propor melhorias nesses processos. O roteiro é composto por 6 etapas e tem por objetivo analisar e elucidar os principais aspectos que contribuem para o atraso dos objetos contratuais.

5.3 Análise dos Dados e Interpretação de Resultados

A análise de dados está pautada no desenvolvimento das etapas do roteiro de observação. A primeira etapa buscou verificar a quantidade de contratos vigentes no *site* da Controladoria Geral do Estado. Em uma pesquisa realizada em 05 de dezembro de 2014, constatou-se que há 150 contratos vigentes com 100 empresas diferentes. Em relação ao objeto contratual foi possível constatar que 40 são de aquisição de materiais, 54 são de obras/serviços de engenharia e 56 são de outros serviços diversos.

A segunda etapa procurou analisar a quantidade de aditivos contratos, assim, constatou-se que foram elaborados 234 termos aditivos. Considerando-se que cada aditivo pode ter mais de um tipo, verificou-se que há 166 aditivos de prazo, 106 aditivos de reajuste/acréscimo e 16 aditivos referentes à outras alterações.

Na terceira etapa verificou-se a quantidade de aditivos referentes aos contratos de obras/serviços de engenharia. Assim, foi possível constatar que há 54 contratos de obras com 28 empresas diferentes. Verificou-se ainda que foram elaborados 123 termos aditivos para esses contratos, dos quais 84 são de prazo, 38 de reajuste/acréscimo e 12 referentes à alterações diversas. Ressalta-se que cada aditivo pode ter mais de um tipo de alteração.

A quarta etapa buscou examinar os valores gastos além do previsto no cronograma físico-financeiro inicial do contrato. Devido ao grande número de contratos e de empresas contratadas, para realizar essa etapa foi feita uma seleção por empresa. O contratos escolhidos para análise foram os da empresa que possui o maior número de contratos e aditivos.

Para preservar os nomes das empresa, elas foram enumeradas de A1 à A100. A empresa A89 possui 8 contratos vigentes. Para esses contratos já foram elaborados 47 termos aditivos, dos quais 34 são de prazo, 13 foram de reajuste/acréscimo e 3 de alterações diversas. Entre os 8 contratos vigentes, foram escolhidos para a análise os 2 que possuem o maior número de aditivos contratuais. Eles foram denominados de C1 e C2, e possuem, respectivamente, 11 e 13 termos aditivos cada um. Dentre os quais, tem-se 4 e 1 aditivo de reajuste/acréscimo, respectivamente.

Os valores contratuais iniciais e os acréscimos de cada contrato estão dispostos na tabela a seguir:

Tabela 01: Valores Contratuais iniciais

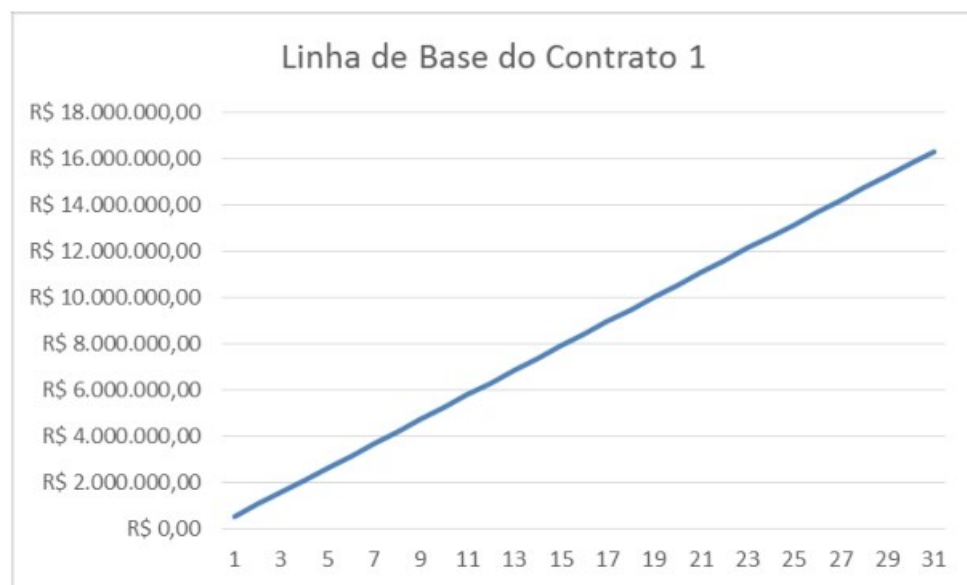
Empresa	Contrato	Valor Inicial	Valor Acrescido	Valor Total
A89	C1	R\$ 16.301.829,16	R\$ 3.375.198,90	R\$ 20.037.028,06
A89	C2	R\$ 1.584.895,25	R\$ 366.654,70	R\$ 1.951.549,95

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Na quinta etapa buscou-se elaborar a análise do valor agregado. Dessa forma, foi preciso coletar informações acerca de cada contrato analisado, tais como vigência inicial, valor inicial, quantidade de termos aditivos, vigência final e valor contratual final.

Após a coleta das informações, iniciou-se o processo de cálculo do valor agregado. O passo seguinte consistiu na determinação da linha base do custo do projeto, que é determinada através da distribuição do valor inicial do objeto contratual pelo prazo inicial, conforme podemos observar nos gráficos a seguir.

Gráfico 01: Linha Base do Contrato 01

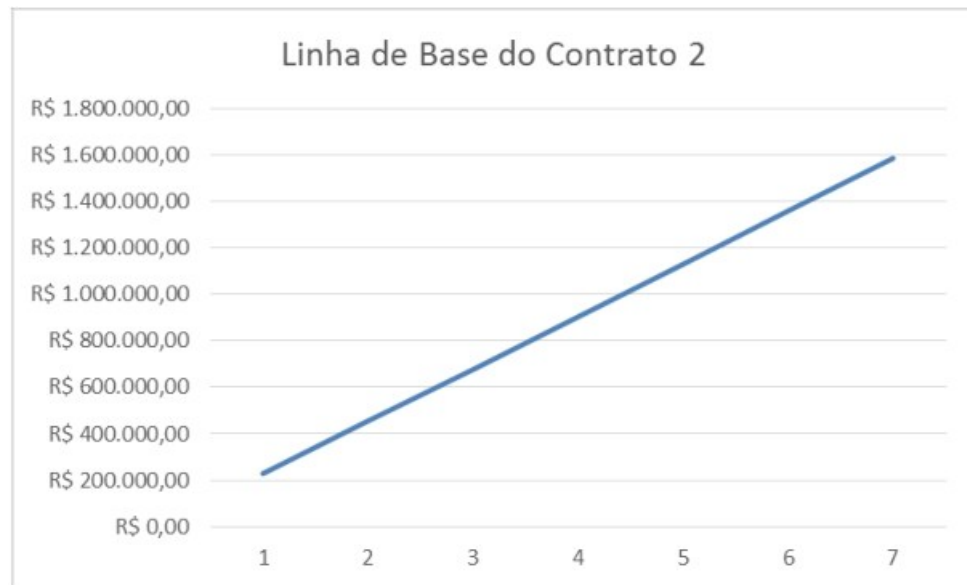


Fonte: Pesquisa direta, 2014

A vigência inicial do contrato 1 era de 30/04/2008 à 16/11/2010, o que corresponde a 930 dias ou aproximadamente 31 meses. Já o valor orçado inicialmente era de R\$ 16.301.829,16, o que corresponde a R\$ 525.865,46 mensais.

Por sua vez, a vigência inicial do contrato 2 era de 24/09/2010 à 22/04/2011 o que corresponde a 210 dias, ou aproximadamente 7 meses. O valor inicial orçado para essa obra corresponde a R\$ 1.584.895,25, determinando um valor de R\$ 226.413,61 por mês.

Gráfico 02: Linha Base do Contrato 02



Fonte: Pesquisa direta, 2014

De acordo com o Guia PMP, a linha de base envolve o escopo (refere-se à Declaração do Escopo, Estrutura Analítica do Projeto e EAP), tempo (cronograma) e custo(orçamento). Após determinar as linhas base de cada contrato estudado, foi possível analisar e calcular o valor agregado de cada contrato. Para isso foram definidos os seguintes parâmetros, de acordo com o Guia PMP:

- ✓ **Valor planejado – VP** (*PV – Planned Value*) – Custo planejado do projeto, linha de base de custo do projeto;
- ✓ **Valor Agregado – VA** (*EV – Earned Value*) – Custo planejado para o trabalho executado até a data de medição; e
- ✓ **Custo Real – CR** (*AC – Actual Cost*) – Custo total do trabalho até o momento.
- ✓ **Orçamento No Término – ONT** - Orçamento total do projeto (planejado).

Através desses cálculos é possível determinar como está o andamento do projeto, se está caminhando no prazo determinado inicialmente e dentro dos valores estipulados previamente. Os indicadores que determinam as variações para a gestão do valor agregado são:

- ✓ **Variação de Prazo – VPR** – Diferença entre o valor agregado (VA) e o valor planejado (VP);

$$\mathbf{VPR = VA - VP}$$

- ✓ **Variação de Custo – VC** – Diferença entre o valor agregado (VA) e o custo real (CR).

$$\mathbf{VC = VA - CR}$$

- ✓ **IDP (Índice de Desempenho de Prazo)** – Trata-se do valor agregado (VA) dividido pelo valor planejado (VP)

$$\mathbf{IDP = VA / VP}$$

- ✓ **IDC (Índice de Desempenho de Custo)** – Trata-se do valor agregado do projeto (VA) dividido pelo custo real (CR)

$$\mathbf{IDC = VA / CR}$$

A análise dos contratos permitiu encontrar os seguintes dados para o contrato 1:

Tabela 02: Parâmetros e valores do contrato 1

Parâmetro	Valor
VP	R\$ 16.301.829,16
VA	R\$ 12.057.933,68
CR	R\$ 17.800.395,39
ONT	R\$ 20.037.028,06

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O valor planejado inicialmente para a vigência de 31 meses do contrato 1 foi de R\$ 16.301.829,16. A obra não foi concluída no tempo previsto, e a empresa solicitou diversos termos aditivos de prazo. Até o momento, foram contabilizados 11 termos aditivos. O 11º tem vigência até o dia 03/05/2015, período previsto para conclusão da obra.

Ao final da vigência inicial do contrato, isto é, ao final dos 31 meses, o valor gasto foi de R\$ 12.057.933,68, que corresponde a aproximadamente 74% do valor inicial e a 60,18% do valor total, isto é, o valor inicial somado aos acréscimos contratuais que totalizaram R\$ 3.735.198,90.

O custo real foi calculado levando-se em consideração o andamento da obra até o mês de dezembro do ano de 2014. Foi possível verificar que o valor gasto até o dia 30/12/2014 foi de R\$ 17.800.395,39. Esse valor corresponde a aproximadamente 88,84% do valor total e a um acréscimo de 1,092% sobre o valor inicial. Por fim, temos orçamento no término, que até o momento está estipulado em R\$ 20.037.028,06, com previsão de conclusão da obra para 03/05/2015, conforme o 11º Termo Aditivo de Prazo solicitado pela empresa.

Acerca dos indicadores que determinam o andamento do projeto, foram encontrados os seguintes valores, conforme tabela a seguir:

Tabela 03: Indicadores e valores do contrato 1

Indicadores	Valores
$VPR = VA - VP$	-R\$ 4.243.895,48
$VC = VA - CR$	-R\$ 5.742.461,71
$IDP = VA / VP$	0,739667528
$IDC = VA / CR$	0,677396958

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A interpretação desses resultados mostra que a variação de prazo está negativa, o que indica que a obra está atrasada. Por sua vez, a variação do custo também encontra-se negativa, apontando um valor acima do orçado inicialmente. Os índices de desempenho de custo e de prazo estão menores que 1, indicando uma condição desfavorável para o projeto analisado.

Após análise, o contrato 2 mostrou os seguintes valores:

Tabela 04: Parâmetros e valores do contrato 2

Parâmetro	Valor
VP	R\$ 1.584.895,25
VA	R\$ 123.716,75
CR	R\$ 1.951.549,95
ONT	R\$ 1.951.549,95

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Para o contrato 2, o valor planejado inicialmente para a vigência de 7 meses, foi de R\$ 1.584.895,25. Entretanto, essa obra também não pôde concluída no tempo previsto. Assim, a empresa também solicitou vários aditivos contratuais de prazo para esse projeto. Até o mês de dezembro do ano de 2014, foram contabilizados 13 termos aditivos contratuais. O 13º tem vigência até o dia 14/01/2015, período em que a empresa pretende concluir a obra.

Ao final da vigência inicial do contrato 2, isto é, ao final dos 7 meses, o valor gasto foi de R\$ R\$ 123.716,75. Esse valor corresponde a aproximadamente 7,80% do valor inicialmente contratado e a 6,34% do valor total. O valor total é encontrado somando-se ao valor inicial, o valor de R\$ 366.654,70 correspondente aos acréscimos contratuais.

Mais uma vez o custo real foi calculado levando-se em consideração o andamento da obra até o mês de dezembro do ano de 2014. Foi possível verificar que o valor gasto até o dia 30/12/2014 foi de R\$ 1.951.549,95. Esse valor corresponde a 100% do valor total e a um acréscimo de aproximadamente 1,23% sobre o valor inicial. A previsão de conclusão da obra é em 14/01/2015, conforme 13º termo aditivo vigente.

Os indicadores referentes ao andamento do projeto no contrato 2, mostraram os seguintes valores, conforme tabela a seguir:

Tabela 05: Indicadores e valores do contrato 2

Indicadores	Valores
VPR = VA – VP	-R\$ 1.461.178,50
VC = VA – CR	-R\$ 1.827.833,20
IDP = VA/ VP	0,078059891
IDC = VA/ CR	0,063394099

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Assim como no contrato 1, a variação de prazo está negativa, indicando que a obra está atrasada. Já a variação do custo também encontra-se negativa, o que destaca um valor acima do orçado no contrato inicial. Os índices de desempenho de custo e de prazo também estão menores que 1, indicando mais uma vez, uma condição desfavorável para o projeto analisado.

Após análise dos parâmetros e indicadores mostram a atual situação dos projetos relacionados às obras contratuais da empresa estudada, foi possível elaborar a sexta etapa do roteiro de observação, em que são sugeridas melhorias para evitar os gastos desnecessários.

A principal sugestão proposta é o acompanhamento mais rigoroso dos contratos vigentes. Cada contrato tem um representante da Administração que é designado pela CAGEPA para fiscalizar a entrega dos objetos contratuais. São funcionários das gerências responsáveis pelos objetos contratuais. Dessa forma, se o objeto contratual for solicitado pela Diretoria Expansão, por exemplo, a gerência responsável pelo objeto é a GEOB (Gerência Executiva de Obras). Assim, um funcionário dessa gerência é designado para fiscalizar o andamento da entrega do objeto contratual.

É necessário, portanto, que haja uma fiscalização mais minuciosa e que ocorra o trabalho em conjunto entre a empresa contratada, o representante da administração e o seu gerente. Devem ser entregues relatórios mensais, informando as ações executadas até o momento, as que deixaram de ser efetivadas e os motivos que levaram a essa situação. É necessário o acompanhamento da obra de acordo com o cronograma físico-financeiro. A empresa que reincidir em atrasos deverá ser advertida e informada que persistindo nos atrasos, correrá o risco de não mais participar das licitações com a CAGEPA.

A tabela a seguir ilustra as principais alegações para os atrasos e as medidas sugeridas pela autora, para solucionar tais problemas:

Tabela 06: Justificativas de Atrasos e Soluções Propostas.

Justificativa	Solução
Atraso na entrega dos materiais solicitados para a execução das obras	Fazer pedido com antecedência aos fornecedores e cobrar a entrega no prazo estipulado.
Inclusão de novos serviços não previstos no cronograma inicial	Elaboração de um estudo detalhado através de um projeto prévio do local onde a obra será executada
Fortes chuvas que impediram o andamento da obra	Fazer um estudo para que as obras de maior necessidade sejam executadas no período do verão
Falta de mão-de-obra	Durante a elaboração do projeto, calcular com precisão o número de funcionários contratados para que a obra seja entregue no tempo previsto.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

5.4 Aspectos Conclusivos

O presente trabalho teve como tema a Análise da Gestão de Projetos em Gestão de Contratos. Assim, definiu-se como objetivo geral, demonstrar como a gestão de projetos utilizada de forma adequada pode contribuir para uma gestão eficaz e eficiente no uso dos recursos em uma organização pública no Estado da Paraíba.

Visando alcançar esse objetivo, foram traçados quatro objetivos específicos, que foram: (a) Identificar os objetos de licitação visando identificar pontos de melhoria; (b) Avaliar as possíveis perdas que o atraso na entrega das obras tem causado à organização; (c) Realizar análise do valor agregado em projetos selecionados e (d) Sugerir melhorias no processo de gestão de contratos de acordo com os resultados obtidos.

Esses objetivos tiveram foram atendidos através da demonstração na fundamentação teórica ao que se refere a definição de um projeto, as principais características, como são gerenciados, qual a importância de administrar e controlar o seu tempo e os custos. Além disso a fundamentação procurou destacar as modalidades de licitação, como são elaborados e quais as espécies de contratos administrativos.

A metodologia, por sua vez, procurou demonstrar a análise do valor agregado aos projetos, através de um roteiro de observação composto por 6 etapas, que incluíram uma pesquisa no site da Controladoria Geral do Estado da Paraíba, onde foi possível contabilizar a quantidade de contratos e termos aditivos vigentes e a partir disso, selecionar dois contratos para demonstrar a análise do valor agregado.

Através da dessa pesquisa foi possível verificar que o atraso na entrega dos objetos contratuais firmados entre as empresas e a CAGEPA é prática recorrente, o que tem causado prejuízos financeiros à organização. A análise das justificativas técnicas que as empresas contratadas elaboram ao solicitar aditivos contratuais, possibilitou perceber as principais causas dos atrasos na entrega do objeto contratual e propor soluções que objetivam a redução dos gastos públicos em uma organização pública no Estado da Paraíba, corroborando, enfim, para a importância da gestão de projetos para a eficiência e eficácia das organizações.

5.5 Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica

O estágio foi importante e contribuiu positivamente agregando valores e conhecimentos nos seguintes aspectos: acadêmico, profissional e pessoal. No aspecto acadêmico foi possível visualizar na prática, as teorias aprendidas ao longo dos 4 anos de curso. O enfoque do Curso de Administração são as empresas privadas. Dessa forma, há um pensamento coletivo de que só é possível aplicar as Teorias da Administração nas empresas privadas.

Através do estágio, portanto, foi possível perceber que nas empresas públicas também é possível a aplicabilidade dessas teorias. É fato que há diferenças em alguns campos das empresas públicas e das empresas privadas, principalmente àqueles relacionados à Gestão de Pessoas e à Gestão Financeira. Contudo, a Administração deve estar presente de ambas as áreas, visando a melhoria contínua e a garantia de bons resultados.

Em relação ao lado profissional, o estágio mostrou os lados positivo e negativo de se trabalhar em um órgão público. A experiência agregou conhecimentos acerca do

funcionamento dos diversos setores da organização, ensinou a ter postura profissional e acrescentou conhecimentos acerca de Direito Administrativo, visto que a área de estágio foi o setor de contratos.

Acerca do aspecto pessoal, foi uma experiência bastante enriquecedora por proporcionar o contato com o mercado de trabalho e motivar o conhecimento diário através da troca de informações com profissionais da área. O estágio acrescentou ainda, um maior senso de responsabilidade ao ter que conciliar estudo e trabalho. Por fim, destaco a importância do respeito às diferenças entre as pessoas, de aprender a lidar com diferentes personalidades e enalteço o valor das amizades construídas ao longo dos meses de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **TCC: métodos e técnicas.**

Florianópolis: Visual Books, 2011.

SITE DA CAGEPA. Disponível em: <http://www.cagepa.pb.gov.br/portal>. Acesso em: 30 set. 2014.

PMI. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 4a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2008.

DINIZ, Laudízio da Silva. **Legislação de Saneamento e Recursos Hídricos.** Paraíba, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos:** uma abordagem gerencial. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DECRETO-LEI Nº 900, DE 29 DE SETEMBRO DE 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0900.htm#art5iii. Acesso em: 30 set. 2014.

Lei nº 10.520, de 2002. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm Acesso em: 19 nov. 2014.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2010.

Movimento Mais Energia Livre. Disponível em: <http://www.maisenergialivre.com.br>. Acesso em: 01 out. 2014.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos:** uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo: Editora Blucher, 2011.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos:** uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos:** teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Portal do Tribunal de Contas da União. Disponível em:

<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2545893.PDF>. Acesso em: 28 out. 2014.

Site Diário do Nordeste. Disponível em:

<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/falta-de-planejamento-gera-atraso-nas-obras-diz-tcu-1.993242>. Acesso em: 28 out.2014.

Site Trata Brasil. Disponível em: <http://www.tratabrasil.org.br/estudo-aponta-atraso-em-obras-do-pac-saneamento-em-joao-pessoa-intellog-rs-editorial>. Acesso em: 28 out. 2014.

Site G1 Paraíba. Disponível em: <http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2013/05/estudo-aponta-atraso-em-obras-do-pac-saneamento-em-joao-pessoa.html>. Acesso em: 28 out. 2014.

Atraso nas obras públicas. Disponível em:

http://www.antonioser.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=170:tema-atraso-nas-obras-publicas-completo-2013&catid=36:entrevistas&Itemid=48. Acesso em:28 out. 2014.

Reportagem Fantástico sobre atraso em obras públicas. Disponível em:

<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2013/01/obra-de-usina-esta-parada-ha-25-anos-e-r-500-mi-podem-virar-ferro-velho.html>. Acesso em: 28 out. 2014.

Prejuízos nos atrasos de obras públicas. Disponível em:

<http://www.fiesp.com.br/noticias/prejuizos-dos-atrasos-nas-obras-publicas-e-gargalos-na-infraestrutura-sao-debatidos-em-reuniao-no-setor-da-construcao-na-fiesp/>. Acesso em: 28 out. 2014.

Falta de Planejamento por atraso em obras. Disponível em:

http://www.brasil247.com/pt/247/247_na_copa/136241/TCU-culpa-falta-de-planejamento-por-atraso-em-obras.htm. Acesso em 28 out. 2014.

A lenta evolução da gestão de obras públicas no Brasil. Disponível em:

<http://romiroribeiro.jusbrasil.com.br/artigos/111838241/a-lenta-evolucao-da-gestao-de-obras-publicas-no-brasil-1>. Acesso em: 28 out. 2014.

Problemas na execução de obras públicas. Disponível em:

<http://www.celc.com.br/comentarios/pdf/149.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

Obras Públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras de edificações públicas. Disponível em:

<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2545893.PDF>. Acesso em 28 out. 2014.

Lei nº 8.666 de 1993. Disponível em:

<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>. Acesso em 28 out. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

Di Pietro, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Portal de Licitações. Disponível em: <http://www.licitacao.net/tipos_de_licitacao.asp>
Acesso em: 19 nov. 2014

Portal do Tribunal de Contas da União. Disponível em:
http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/licitacoes_contratos/13%20Tipos%20de%20Licita%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 19 nov. 2014

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A. ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Etapa	Ação	Descrição
1	Pesquisa realizada em 05/12/2014 no Sistema de Contratos da CGE	Verificar a quantidade de contratos vigentes no <i>site</i> da Controladoria Geral do Estado
2	Verificou-se que há 234 aditivos vigentes.	Analisar a quantidade de aditivos aos contratos
3	Verificou-se que há 123 aditivos para os contratos de obras/serviços de engenharia.	Verificar quantidades de aditivos de obras e serviços de engenharia.
4	Foi elaborada uma tabela com os valores iniciais e os valores finais dos contratos	Examinar os valores gastos além do previsto no cronograma físico-financeiro inicial do contrato
5	Cálculo feito a partir das tabelas e dos dados dos contratos	Fazer a análise do valor agregado dos principais contratos dentre todos os vigentes
6	Melhorias propostas a partir das justificativas técnicas para os aditivos contratuais	Propor melhorias para evitar gastos desnecessários