



UNICEPLAC

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos

Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

PROJETO EMPRESARIAL

**Melhoria de Processos – Estudo de Caso dos Centros Olímpicos e
Paralímpicos do Gama e Santa Maria - DF**

Brasília-DF

2021



UNICEPLAC

**ANA LUIZA RODRIGUES DO NASCIMENTO
LETICIA MAYUME RIBEIRO MATSUOKA**

**Melhoria de Processos – Estudo de Caso dos Centros Olímpicos e
Paralímpicos do Gama e Santa Maria - DF**

Projeto apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof. Me. Romilson Rangel Aiache

Brasília-DF



**ANA LUIZA RODRIGUES DO NASCIMENTO
LETICIA MAYUME RIBEIRO MATSUOKA**

**Melhoria de Processos – Estudo de Caso dos Centros Olímpicos e
Paralímpicos do Gama e Santa Maria - DF**

Projeto apresentado como requisito para
conclusão do curso de Bacharelado em
Administração pelo Centro Universitário do
Planalto Central Aparecido dos Santos –
Uniceplac.

Gama, ____ de _____ de 2021.

Banca Examinadora

Prof. Me. Romilson Rangel Aiache
Orientador

Prof. Nome completo
Examinador

Prof. Nome Completo
Examinador



UNICEPLAC

Melhoria de Processos – Estudo de Caso dos Centros Olímpicos e Paralímpicos do Gama e Santa Maria - DF

ANA LUIZA RODRIGUES DO NASCIMENTO¹
LETÍCIA MAYUME RIBEIRO MATSUOKA²

Resumo

Os Centros Olímpicos têm um importante papel socioeducativo na comunidade. Apesar da sua importância, seus procedimentos administrativos estão defasados, atrapalhando a eficiência e fluidez dos processos. Com isso, esse projeto propõe a implementação de um sistema informatizado para a realização das matrículas, com a finalidade de aumentar a eficiência dos trabalhos, reduzir o consumo de papel e aumentar os índices de segurança informacional. Foram estudados autores como Rua, Andion e Alves e a análise da matriz SWOT orientou o plano de ações para a implementação do projeto, que se mostrou viável e eficaz.

Palavras-chave: Centros Olímpicos. Sistema Informatizado. Projeto. Eficiência. Processos.

Abstract

The Olympic Centers have an important socio-educational role in the community. Despite its importance, its administrative procedures are outdated, hindering the efficiency and fluidity of the processes. Thus, this project aims to implement a computerized system for enrollment, with an increase in the efficiency of work, reducing paper consumption and increasing informational security levels. Authors such as Rua, Andion and Alves were studied, as well as an analysis of the SWOT matrix oriented towards the action plan for the implementation of the project, which becomes viable and effective.

Keywords: Olympic Centers. Computerized System. Project. Efficiency. Law Suit.

¹ Graduanda do Curso de Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: annaluzarn@gmail.com

² Graduanda do Curso de Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: leticia.mayume44@gmail.com



UNICEPLAC

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Diagnóstico.....	7
1.2 Justificativa.....	8
1.3 Objetivo	8
2 REFERENCIAL TEORICO.....	8
2.1 Planejamento Estratégico	9
2.2 Gestão de Projetos	10
2.2.1 Início.....	10
2.2.2 Planejar.....	11
2.2.3 Executar.....	11
2.2.4 Controlar.....	11
2.2.5 Encerrar o projeto.....	12
2.3 Gestão de Processos	12
2.4 Segurança das informações	14
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 Planejamentos do Escopo	15
3.1.1 Diagnostico da situação atual.....	15
3.1.2 Escopo	17
3.1.3 Justificativa.....	Erro! Indicador não definido.
3.1.4 Planejamento do Tempo.....	17
3.1.5 Planejamento da Comunicação	19
3.1.6 Planejamento de Riscos.....	20
3.1.7 Planejamento de Aquisições.....	22
3.1.8 Metas / Indicadores do Projeto.....	23
4 RESULTADOS ESPERADOS	23
CONCLUSÕES.....	25
REFERÊNCIAS	26



UNICEPLAC

1 INTRODUÇÃO

Visando assegurar o atendimento socioeducativo por meio do esporte e o pleno desenvolvimento humano, de ações transversais, sócio recreativas e de lazer, criou-se o Programa Centros Olímpicos - COP e Paralímpicos. Esse grande complexo esportivo é utilizado também para o treinamento de equipes e ações de saúde e de lazer para a comunidade em geral (SELDF, 2020). Acredita-se que atividade esportiva e educacional também é essencial para a inclusão social.

O Centro Olímpico tem uma grande contribuição para a Universidade. Desde a sua inauguração, tem mobilizado nossa juventude e nossos estudantes em torno do esporte, inicialmente com uma presença muito forte na organização do esporte de representação, mais voltado às competições locais, regionais, nacionais e até internacionais”, informa o diretor da FEF (Faculdade de Educação Física) (MASCARENHAS, 2019).

O primeiro Centro Olímpico de Brasília foi inaugurado no dia 05/09/1971, dentro da Universidade de Brasília, localizada na Asa Norte no Distrito Federal, com o objetivo de colocar em prática as aulas do curso de Educação Física, em uma área de 114 hectares.

Imagem 01 – Centro Olímpico de Brasília



Fonte: AtoM/Arquivo Central UnB

Posteriormente à criação do primeiro, surgiram mais onze Centros Olímpicos no Distrito Federal. Atualmente, o Instituto IDECACE (Instituto para o Desenvolvimento da Criança e do Adolescente pela Cultura, Educação e Esporte) faz a gestão de 6 Centros Olímpicos em parceria com o Governo do Distrito Federal.



UNICEPLAC

Imagem 02 – Centro Olímpico de Santa Maria



Fonte: *Wikimapia*

No Centro Olímpico existem diversas instalações voltadas para a prática desportiva: ginásio polidesportivo, parque aquático, pistas de atletismo, campos de futebol, academia, quadras multiuso e de tênis.

Imagem 03 – Centro Olímpico do Gama



Fonte: UnB Notícias

O foco desse projeto é direcionado para as cidades do Gama e Santa Maria, onde existem dois centros que abrigam, aproximadamente, 3500 alunos, com idades entre 4 e 80



UNICEPLAC

anos, moradores dessas regiões e arredores.

1.1 Diagnóstico

A presente proposta, que visa melhorar o controle dos Centros Olímpicos citados, decorre da necessidade premente de modernizar a forma de organização da vida esportiva dos matriculados.

Atualmente a guarda dos prontuários dos alunos é feita de forma manual e com grande consumo de papel e outros materiais de escritório, uma vez que são fichas cadastrais guardadas em armários, sujeitas a perdas e danificações, além da dificuldade de recuperação por erros de arquivamento.

Anualmente, em razão da necessária atualização dos dados cadastrais, como mudança de endereço, apresentação de fotos mais recentes etc., o volume de papel vem crescendo, provocando maiores dificuldades.

Os procedimentos manuais abrangem até mesmo as carteiras de identificação dos alunos, que são confeccionadas em papel e cujo preenchimento é feito à mão. Isso, além de gerar maior trabalho manual, dificulta a organização e sujeita os alunos à deterioração rápida do documento, pela ação do tempo, do manuseio, da água etc.

O tipo de tratamento dado aos processos administrativos desses COP implica diretamente nos índices de eficiência e economicidade das instituições, gerando, assim, uma necessidade maior de recursos públicos. A eficiência é um dos princípios administrativos que regem a Administração Pública direta e indireta.

A observância ao princípio da eficiência tem seu texto original na Constituição Federal de 1988 de maneira explícita e implícita como uma obrigação constitucional da Administração Pública. O conceito de eficiência é amplo, mas entende-se como a competência de se produzir resultados com o mínimo de dispêndio de recursos e esforços considerando sempre a relação de custo e benefício. Já a economicidade diz respeito a quantidade de recursos gerados para que se realize determinada tarefa com efetividade sem produzir desperdícios.

A morosidade, falta de segurança, riscos e possibilidade de erros em continuar trabalhando de forma ultrapassada em seus processos administrativos não é somente um consumo desnecessário de recursos públicos, mas também uma desobediência à Constituição Federal no que diz respeito aos princípios administrativos.

Esses problemas decorrem da falta de informatização de todo o processo, razão pela qual, o projeto de modernização se faz prioritário. O objetivo é buscar aperfeiçoar a



UNICEPLAC

tecnologia, para atender melhor os alunos, com maior praticidade, segurança e agilidade, ou seja, gerar resultados para tornar o processo mais eficiente, diminuindo o retrabalho e reduzindo os custos e o tempo despendido.

1.2 Justificativa

Todos os processos de negócio, independente de se tratar da área privada ou pública, requerem, atualmente, constante modernização com atualizações sistemáticas para garantir agilidade, praticidade e segurança. A inovação de tecnologia tem sido um destaque em todas as áreas, inclusive para melhorar processos de comunicação entre parceiros.

A proposta desse projeto surge em um contexto em que é evidenciada uma predisposição ao crescimento de despesas administrativas nos órgãos público juntamente com a tendência de tornar virtual o máximo de procedimentos e serviços públicos.

Os pontos levantados no diagnóstico apontam para a urgente necessidade do desenvolvimento de um projeto de modernização tecnológica dos Centros Olímpicos em questão. Essa modernização, além de otimizar o tempo dos colaboradores, facilitará o acesso dos alunos aos seus dados, evitando filas e diminuindo o tempo de atendimento.

Pensando em reduzir a quantidade de papeis, otimizar o espaço físico e melhorar a gestão do tempo gasto com o manuseio dessas informações, propõe-se a implementação do projeto de inovação, com base na utilização de recursos tecnológicos e digitais para que os processos sejam realizados de forma mais eficiente, rápida e econômica, assim, contribuindo de forma significativa para a sustentabilidade ambiental e socioeconômica da administração pública.

1.3 Objetivo

O objetivo geral desse projeto é propor um projeto para implementação de sistema informacional, com a finalidade de melhorar o processo produtivo dos Centros Olímpicos, reduzindo do uso de papel e outros materiais de escritório.

Os objetivos específicos visam: I) identificar as etapas necessárias para a implementação do projeto; II) Definir a gestão de projetos e processos com maior índice de efetividade para o projeto; III) Registrar a importância da segurança das informações recebidas na instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Rua (1999), as características que envolvem a administração pública



UNICEPLAC

gerencial envolvem a implantação de uma série de instrumentos e procedimentos, tais como, sistemas de controle orçamentário-financeiro, sistemas e modernização de procedimentos. Para fundamentar a necessidade de otimizar os procedimentos e modernizar os procedimentos nos Centros Olímpicos da Santa Maria e do Gama, vamos abordar autores como: Alves, Souza e Oliveira.

Para sanar os problemas identificados no Diagnostico do Projeto, ainda foram examinadas as principais teorias e ferramentas da administrativas, no intuito de traçar a melhor estratégia para que a instituição aumente os seus índices de eficiência contra o desperdício, corrija suas fraquezas e potencialize suas forças.

2.1 Planejamento Estratégico

No que tange a administração de uma instituição sem fins lucrativos, como são os COs, não existe lucro a ser majorado. Entretanto, existem aspectos cruciais que necessitam de uma boa administração para que o serviço oferecido seja viável para o governo e proporcione um serviço de qualidade para a população.

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Através dele o gestor e a equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa.

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria continua na relação da empresa com seu ambiente". Quem define a estratégia da empresa é a alta administração que tem como objetivo elaborar cursos de ações a serem seguindo levando em consideração o ambiente em que atua, bem como todas as variáveis ambientais (OLIVEIRA, 1996, p. 46).

Para alcançar o sucesso do projeto proposto, é imprescindível um bom planejamento estratégico. O planejamento é um processo, ou seja, requer o cumprimento de algumas etapas a serem realizadas para que os riscos sejam minimizados. Seu objetivo principal é unir informações para facilitar o processo de tomada de decisão de seus gestores para que esses atuem de forma pró-ativa e consigam antecipar-se às mudanças dos setores em que atuam (ANDION; FAVA,2002).

Uma das ferramentas de gestão mais utilizadas quando falamos em Planejamento Estratégico é o Ciclo PDCA que objetiva melhorar os processos de uma instituição com base em quatro circuitos:

- P (*plan*) Planejar: localiza os problemas e estabelece planos de ação.
- D (*do*) Fazer: executa o plano traçado no planejamento.

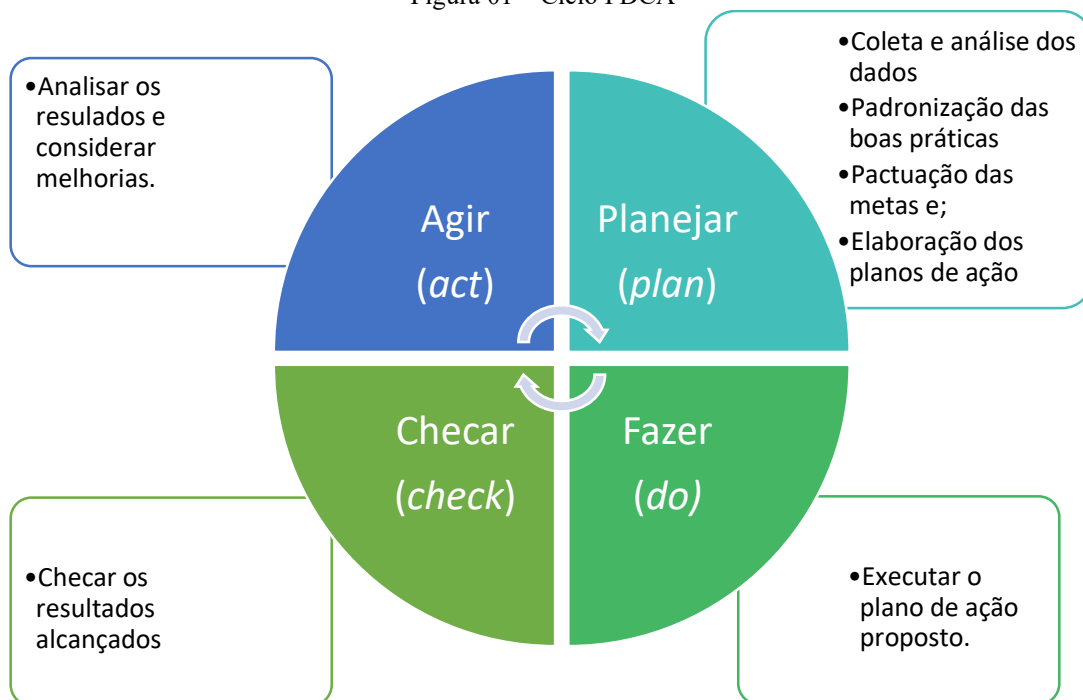


UNICEPLAC

- C (*check*) Checar: verifica o atingimento da meta e acompanha os indicadores.
- A (*act*) Agir: realiza ações corretivas nos insucessos. (BUENO et al., 2013).

A aplicação dessa ferramenta no projeto proposto pode ser esboçada na figura apresentada abaixo.

Figura 01 – Ciclo PDCA



Fonte: *Internet* com alterações

2.2 Gestão de Projetos

A gestão de projetos é a estruturação sistematizada de como o projeto será realizado, planejado, executado, monitorado e controlado. Isso implica nos recursos necessários, custos e outras muitas ações. Alves (2018), estabelece cinco passos para uma gerência de projetos eficaz: Início, planejamento, execução, controle e encerramento.

2.2.1 Início

Segundo o *Project Management Body of Knowledge*³ – PMBOK®, o projeto é um esforço temporário, o que pressupõe um início e fim, visando a criação de um produto, serviço ou resultado único. O projeto em questão visa a criação de um resultado único, diminuir o consumo de papel e outros materiais de escritório por meio da modernização dos processos administrativos.

Alves (2018) diz ainda que, “para que um projeto seja bem-sucedido, a organização

³ Guia consolidado de melhores práticas mundialmente aceitas sobre Gestão de Projetos publicado pelo Project Management Institute.



UNICEPLAC

deve alinhar os objetivos do projeto aos objetivos da organização, dos quais devem ser bem definidos e claros para todos”. No caso do serviço público a premissa é prestar um serviço eficiente e de qualidade para a comunidade.

O PMBOK® ainda preconiza para iniciar o projeto, a elaboração do TAP – Termo de Abertura do Projeto. Esse documento é essencial para evitar ruídos e fazer com que o projeto caminhe sem mais problemas. No TAP devem conter: nome do projeto, descrição detalhada do problema, objetivo do projeto, entregas e prazos, versionamento, responsáveis e assinaturas (ALVES, 2018).

2.2.2 Planejar

O planejamento é uma ferramenta que viabiliza a entrega de um projeto obedecendo os prazos estabelecidos, com custo e qualidade estabelecidos. Para um bom planejamento é importante a construção da EAP – Estrutura Analítica do Projeto. A EAP é uma ferramenta de decomposição das tarefas, ou seja, destrinchar as partes do projeto em partes menores para facilitar seu gerenciamento (ALVES, 2018).

2.2.3 Executar

A terceira parte do gerenciamento de projetos é a sua execução, quando o projeto acontece de fato. Para Larry Bossid e Ram Charan (2003, 2004) “execução é uma disciplina”. No gerenciamento de projetos a disciplina é essencial para a execução das ações.

Um dos mais importantes requisitos para a execução eficiente de um projeto, além da disciplina é uma boa comunicação. O que é comunicado chamamos de informação, segundo Amaral e Varajão (2000), informação é “um conjunto de dados que, quando fornecido de forma e tempo adequado, melhora o conhecimento da pessoa que o recebe, ficando ela mais habilitada a desenvolver determinada atividade ou a tomar determinada decisão”.

Para que essa informação circule sem ruídos durante a execução do projeto, Alves (2018) estabelece ainda que a comunicação deve ser: precisa, tempestiva, econômica, relevante e simples.

2.2.4 Controlar

Controlar o projeto implica não somente no acompanhamento dos processos, mas em intervir e modificar seu status. É importante destacar que no gerenciamento de projetos é necessário medir as ações para que seja possível gerenciá-las e controlá-las. Então, o primeiro passo dentro dessa ação é mensurar o projeto.



UNICEPLAC

Posteriormente, deve-se controlar os custos, o cronograma e o Escopo e por fim aplicar as ações corretivas, ou seja, propor mudanças no escopo. Geralmente se faz necessário até mesmo propor mudanças no TAP e reestruturar a EAP e os demais documentos do planejamento.

2.2.5 Encerrar o projeto

Essa última ação, muitas vezes negligenciada, é uma parte importante do processo. É com o encerramento do projeto que conseguimos evitar erros ou acelerar decisões com experiências bem-sucedidas (Alves, 2018). Independente do tamanho do projeto, ou da instituição o encerramento do projeto necessita do cumprimento de algumas etapas, como: a) encerramento dos contratos; b) registro das lições aprendidas; c) assinatura do termo de encerramento do projeto; c) arquivamento dos documentos do projeto.

2.3 Gestão de Processos

A gestão de processos apresenta como forma de dar resposta à necessidade de se adaptar ao ambiente externo, promovendo melhoria no projeto de processos, mas também coordenando os fluxos nas atividades do dia-a-dia e fazendo com que a organização aprenda continuamente a gerir seus processos.

O entendimento dos referenciais conceituais que norteiam a definição do que envolve a gestão de processos varia significativamente e não permitir uma definição a clara. Comumente, os conceitos de processos, de visão por processos, orientação por processos, estrutura organizacional orientada por processos, gestão de processos e gestão por processos não estão claros, ou mesmo se confundem.

A gestão por processos é mais do que uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas das decisões estratégicas e operacionais da empresa. Na verdade, trata-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes (CANDIDO; SILVA; ZUHLKE, 2008, p. 3).

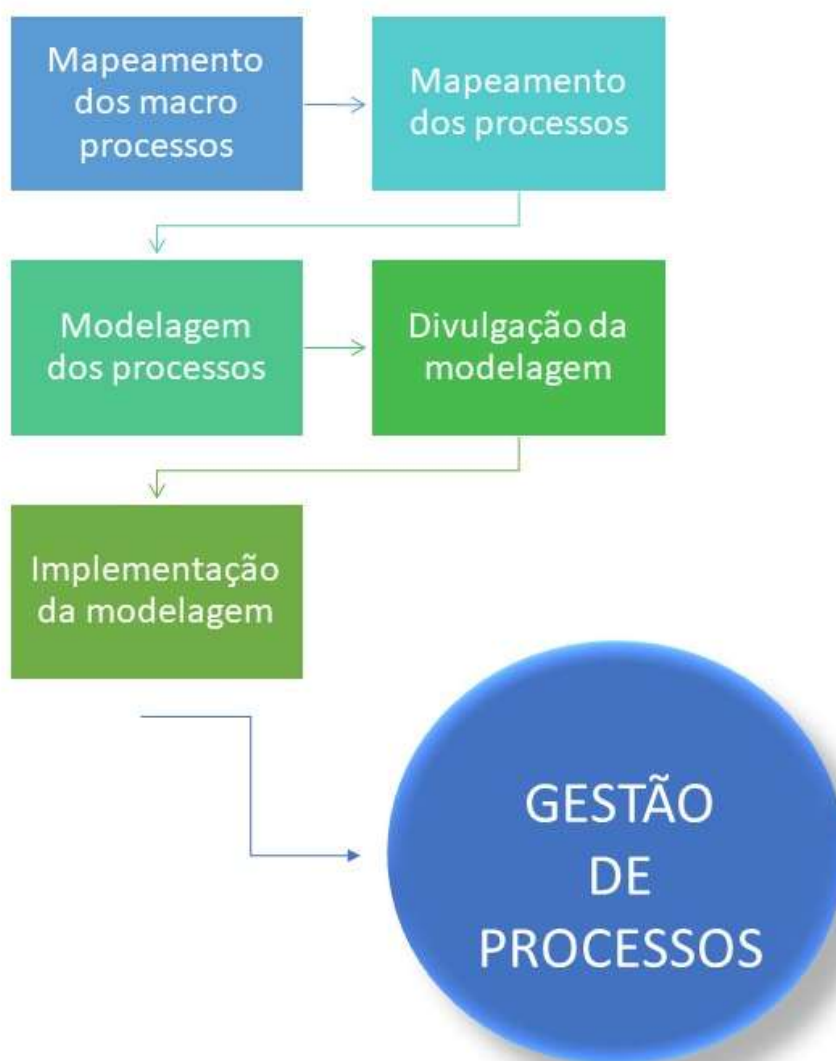
Para que uma gestão seja efetiva, é necessário a aplicação dessas técnicas empresarias, executá-las, controlá-las e corrigi-las de forma tempestiva (SOUZA, 2008). Nesse ponto, as gestões dos processos tornam se imprescindíveis, ainda mais no contexto de alocamento de informações como é o caso do projeto proposto.

Para exemplificar a implantação por processos podemos utilizar a seguinte figura:



UNICEPLAC

Figura 02 -Metodologia de modelagem em Gestão de Processos



Fonte: *Internet* com alterações

Toda empresa busca por meio de um conjunto de atividades agregar valor aos seus clientes. Para compreender o funcionamento dessas atividades é necessário conhecer os processos dessa empresa em níveis macro e micro. A cadeia de valor apresentada acima esquematiza a arquitetura dos processos de uma empresa preceituando o planejamento estratégico definido.

O primeiro passo é mapear todo processo, dando a ele um esboço inicial, relacionando as atividades que serão executadas durante todo o período. A modelagem dos processos corresponde a etapa de revisar o que foi colocado, redefinindo o que for necessário para



UNICEPLAC

alcançar determinado objetivo. Consentido os modelos, reúne-se os grupos para que compartilhem com os demais grupos o que foi definido em cada microprocesso. Posteriormente, têm-se a implementação da modelagem, etapa em que é escolhida como esses processos serão controlados na instituição.

Ainda sobre sua importância da gestão de processos e a metodologia de modelagem de processos, a metodologia de processos por modelagem se faz importante porque

sua função de registro e documentação histórica da organização, pelo fato do aprendizado ser construído, baseando-se em conhecimentos e experiências passadas. O principal benefício gerado para a Instituição, por meio da referida modelagem, é o fornecimento de uma base de conhecimentos que apoia a estruturação e o desenvolvimento de forma integrada de diferentes projetos (KIPPER et. al., 2011, p 93).

A gestão por processos ainda se diferencia por ser uma metodologia que adota o planejamento estratégico durante as etapas de implantações. Isso faz com que essa gestão seja um importante instrumento para gestão da instituição e ainda “implemente uma visão sistêmica da organização, uma vez que percorre o caminho natural do processo, mesmo que as atividades pretensão a outras áreas” (KIPPER et. al., 2011).

2.4 Segurança das informações

A segurança das informações pressupõe a proteção das informações contra ameaças. Segundo a NBR ISO/IEC 17799 (2005) a informação é um ativo essencial para a organização de uma instituição e, por isso, necessita estar segura. Entretanto, com a facilidade de acesso ao mundo virtual essas informações sofrem maior risco de serem acessadas por usuários estranhos à instituição.

A segurança dessas informações é obtida por meio da implementação de um conjunto de procedimentos que visam controlá-las, inclusive políticas, processos, estruturas organizacionais e funções de *software* e *hardware*. Xavier et. al. (2017) diz que “A aplicabilidade deste programa promove a conformidade, segurança dos processos, informações, posicionamentos e decisões empresarias aplicadas pelo *shareholder*⁴ e *stakeholders*⁵.”

Mitos sistemas de informação não foram projetados para serem seguros. A segurança da informação que pode ser alcançada por meios técnicos é limitada e deve ser apoiada por uma gestão e por procedimentos apropriados (Associação Brasileira de Normas e Técnicas ISO/TEC 17799,205, p.10).

As informações ainda são cruciais para o processo de tomada de decisão, mantê-las

⁴ Termo que se refere a uma parte que tem poder de decisão ou voto em determinado processo ou instituição.

⁵ Refere-se a parte interessada em um projeto ou instituição.



UNICEPLAC

seguras é de extrema importância para que qualquer instituição seja eficaz. No caso dos Centros Olímpicos como instituições públicas ainda podem fomentar o processo de elaboração de políticas públicas em diversas outras esferas como sociais e económicas. Por isso, além de seguras, elas devem ser tempestivas e atualizadas.

3 METODOLOGIA

Este projeto tem como objetivo apresentar as vantagens e melhorias e reduzir as ameaças e fraquezas do Centro Olímpico, mediante a proposta de implantação de um sistema de informações que modernize os procedimentos administrativos e organizacionais dos polos da Santa Maria e Gama. O estudo foi realizado com base nas experiências e observações realizadas pelas autoras durante o período em que estagiaram em ambos os Centros Olímpicos, durante o ano de 2019 e 2020.

3.1 Planejamentos do Escopo

3.1.1 Diagnóstico da situação atual

Com o intuito de realizar uma investigação mais detalhada sobre a problemática abordada do tópico 1.2 desta pesquisa, foi realizada uma análise SWOT. Essa ferramenta é um método de gestão para o estudo dos ambientes interno, identificando os pontos fortes e fracos da organização, suas oportunidades e ameaças. Para além disso, a análise SWOT ainda é uma importante ferramenta para o planejamento estratégico da instituição, auxiliando os administradores no processo de tomada de decisão (FERNANDES et. al. 2015).

Apesar de estarem localizados em diferentes Regiões Administrativas do DF, as análises internas e externas mostraram as mesmas potencialidades e deficiências apresentadas abaixo.

Quadro 01 - Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Atende todas as demandas;	Plataforma tecnológica defasada;
Gratuito;	Desorganização;
Diversidades de modalidades;	Desperdício;



UNICEPLAC

Profissionais capacitados.	Lentidão na execução das atividades internas; Trabalhos recorrentes.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Divulgação de vagas na mídia;	Acadêmias;
Fácil acesso;	Tecnologias avançadas;
Abrange várias localidades;	Covid - 19 (pandemia).
Programa do Governo.	

Fonte: Criado pelas autoras

Forças – Os Centros Olímpicos oferecem um serviço gratuito sem restrições de renda, isso quer dizer que todas as classes da sociedade são atendidas. Várias modalidades são ofertadas nos Centros como: natação, futebol, basquete e atletismo. Essa variedade permite que o Centro amplie o atendimento à população. Esses espaços também contam com profissionais especializados em atender os alunos em suas atividades, garantindo a qualidade dos serviços oferecidos. Essas forças que foram identificadas devem ser potencializadas.

Fraquezas – A plataforma tecnológica que dá suporte administrativos para os processos dos Centros Olímpicos se mostra como a principal fraqueza em ambos os polos. Os equipamentos existentes estão defasados e com mal funcionamento. Todo o processo de matrícula, atualização e demais procedimentos são realizados de forma manual, promovendo desperdício, lentidão e erros na execução nas atividades administrativas internas. Essa forma de trabalho provoca o retrabalho, ou seja, a necessidade de que o trabalho seja refeito devido aos erros, perdas ou demais percalços. Para que a organização da instituição seja mais eficiente é imprescindível que essas fraquezas sejam corrigidas.

Oportunidades – Com o aumento do uso das mídias sociais, uma grande oportunidade de crescimento da relevância do Centro na comunidade é a divulgação dos serviços e das vagas nessas mídias sociais. Além da disponibilização das vagas, o uso das mídias pode registrar o desenvolvimento da instituição, atraindo mais alunos ou justificando o uso de recursos públicos. O fácil acesso aos Centros e a localização estratégica deles fazem com que toda a comunidade possa ter acesso a esse serviço. Essas oportunidades devem ser amplamente fortalecidas, elas irão colaborar para o bom funcionamento e desenvolvimento da organização.

Ameaças – A maior ameaça identificada também está relacionada com o aparato tecnológico. Porém, estão essas ameaças permeiam mais os aparelhos utilizados para a prática de



UNICEPLAC

exercícios físicos, embora a defasagem dos equipamentos tecnológicos para as atividades administrativas também é afetada pelo uso de uma tecnologia não avançada. As academias também são uma ameaça, embora menor pelo fato de serem pagas, mas ainda sim são um agente concorrente. A pandemia provocada pela disseminação do vírus da COVID-19, embora seja uma ameaça temporária, causou grandes danos ao funcionamento dos Centros Olímpicos, uma vez que, para que seja contida é necessário manter o distanciamento social.

3.1.2 Escopo

Com base nesses conhecimentos iniciais pode concluir que o escopo do projeto está pautado em implantar um sistema de informatização para realização de matrículas nos Centros Olímpicos nos polos Santa Maria e Gama, visando aumentar o nível de confidencialidade, confiabilidade, agilidade, disponibilidade e integridade das informações. Vale ressaltar que, em alguns CPOs, foi disponibilizado no ano passado um sistema desenvolvido pela Tecnologia de Informação da Secretaria de Esporte e Lazer e aparatos tecnológicos. Entretanto, esse sistema ainda não foi de fato implementado.

3.1.3 Planejamento do Tempo

O planejamento do tempo envolve a definição dos prazos estimados para a realização de cada etapa do projeto, e deve considerar todos os fatores externos e internos que podem interferir no andamento das ações e no seu tempo de duração. Uma vez que o tempo de duração do projeto influencia diretamente o seu custo, deve-se dar uma atenção especial a ele, cuidando para que seja apenas o tempo necessário para a realização das atividades, nem mais, nem menos.

Assim, apresentamos um cronograma simplificado das ações a serem desenvolvidas e uma estimativa do tempo necessário para isso.

Quadro 02 - Estrutura de Decomposição de Trabalho (EDT)

Estrutura de Decomposição de Trabalho (EDT)
Entrega 1: Treinamento de nivelamento
Ação 1.1: Elaborar Termo de Referência/ Licitação
Ação 1.2: Realizar treinamento dos servidores
Entrega 2: Implantação do Sistema
Ação 2.1: Elaborar Termo de Referência/Licitação para contratação de consultoria
Ação 2.2: Inventário de arquivos e informações
Ação 2.3: Metodologia para análise/avaliação de riscos



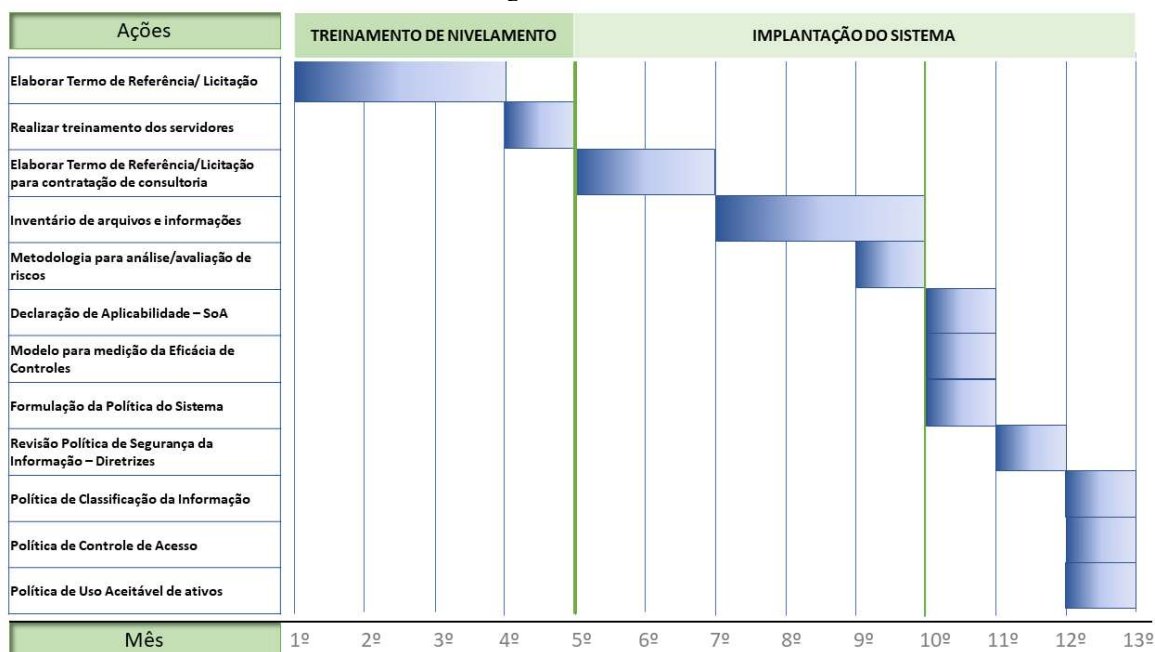
UNICEPLAC

Ação 2.4: Declaração de Aplicabilidade – SoA
Ação 2.5: Modelo para medição da Eficácia de Controles
Ação 2.6: Formulação da Política do Sistema
Ação 2.7 Revisão Política de Segurança da Informação – Diretrizes
Ação 2.8: Política de Classificação da Informação
Ação 2.9: Política de Controle de Acesso
Ação 2.10: Política de Uso Aceitável de ativos

Fonte: Internet com alterações

Para entender melhor a distribuição das ações, propõe que as ações também sejam apresentadas graficamente. O diagrama de Gantt é uma importante ferramenta de gerenciamento de tempo. O diagrama apresenta barras horizontais para a distribuição do tempo necessário para realizar cada ação. As linhas que conectam as barras refletem a relação entre as ações.

Figura 03 – Gráfico de Gantt



Fonte: Das autoras

Apesar de não conseguir definir bem como o projeto reage às alterações do escopo, com o gráfico de Gantt temos uma fácil compreensão das etapas e ações a serem desenvolvidas, bem como o tempo necessário para fazê-las. Também é possível visualizar de forma rápida os atrasos ocorridos e a escala de tempo é bem delimitada (VARGAS, 2007).



UNICEPLAC

No gráfico acima pode observar que o projeto se divide em dois macroprocessos: o treinamento de nivelamento e a implantação do sistema de fato. Nas linhas verticais verdes vemos que o início e o fim dessas atividades compõem o marco do projeto. Ainda é possível identificar que para a realização completa do projeto estima-se um período de 13º meses de duração, no qual serão realizadas às atividades descritas a esquerda.

3.1.5 Planejamento da Comunicação

A comunicação é um dos pilares do gerenciamento de projetos, assim como a falta de comunicação é uma das causas principais das falhas em projetos. Essas falhas podem causar erros de interpretação, dúvidas, faltas em prazos e outros percalços.

Após a capacitação dos colaboradores e habilitação do sistema para iniciar a operação, no intento de aprimorar a comunicação na instituição, propõe-se a formulação de um Plano de Comunicação para sistematizar os procedimentos operacionais. Busca-se estabelecer práticas operacionais de informações referentes a continuidade dos serviços.

As tecnologias de informação e comunicação, as TICs, possibilitam uma maior difusão das informações dentro da organização. Entretanto, apesar dessas tecnologias felicitar o processo no cotidiano das instituições, é necessário manter a sensibilidade e observar as carências de cada uma e como a tecnologia pode ajudar, não burocratizar as práticas administrativas. Assim também funciona a comunicação, cada instituição tem sua forma de se comunicar.

Integrar a comunicação interna e a tecnologia na corporação é fundamental para otimizar os processos. A medida promove a melhoria do clima organizacional e o aumento da motivação dos colaboradores, pois as atividades passam a ter mais qualidade e a serem cumpridas de forma efetiva (SOFTWAREONE, 2020, n.p.).

Realizar o mesmo processo há vários anos torna o trabalho entediante de certa forma. Iniciar um novo método de trabalho pode ser desafiador, o que pode causar um sentimento de incapacidade devido os novos desafios. Para que o novo processo seja efetivo, é necessário motivar os colaboradores demonstrando as vantagens de se implementar um novo método de trabalho. Esses objetivos devem ser claros e aplicáveis, mostrando que a inovação vem associado ao processo de informatização (LEYEN; SOUZA; SILVA, 2019).

Com efeito, o treinamento da utilização e elaboração de manuais de procedimentos traz novos processos, agilidade e autonomia no atendimento. Levando a informação a todos de forma rápida e precisa o que acaba refletindo no atendimento a pais, estudantes e professores, o tornando ágil e passando a impressão de competência e organização (LEYEN; SOUZA; SILVA, 2019, p. 78).

Nesse sentido, a tecnologia visa facilitar a comunicação interna e externa da



UNICEPLAC

organização, não só com o público ou entre os seus colaboradores, mas também entre seus dados.

3.1.6 Planejamento de Riscos

Segundo Addison (2002), o planejamento de risco é um componente primordial no gerenciamento de projetos e o Gerenciamento de Risco de Software visa prevenir os riscos que acetem o projeto ou, ao menos, reduzir seus impactos. Assim, o gerenciamento de riscos está envolvido diretamente com a cuidado para evitar a perda ou não alcance dos objetivos definidos no projeto.

Para tanto, é preciso observar dois aspectos: a avaliação do risco e o controle sobre ele. Assim, infere-se em controlar que as situações que podem interferir negativamente nos objetivos do projeto devem ser passíveis de administração. Por isso, controlar um risco significa tratar da solução para evita-lo mediante a elaboração de resolução de riscos, monitoramento dos *status* do risco e implementação de resolução de risco, corrigindo assim desvios do plano (HALL, 1998).

Segundo Keil et al. (1998), Boehm (1991), Addison (2002) e CMMI (2002) podemos identificar os seguintes riscos ao se implantar um sistema informacional em uma instituição.

Quadro 03 – Gerenciamento de Riscos

Riscos	Ações sugeridas para minimizar os riscos
1. Riscos de Clientes	
Falha em obter compromisso dos usuários e falta de envolvimento adequado dos usuários.	Incluir a equipe por meio da validação dos protótipos apresentados e critérios de aceitação de produtos.
Acréscimo de funcionalidades idealizadas pela equipe.	Desenvolvimento de protótipos para avaliação dos usuários. Documentar alterações.
2. Planejamento	
Falta de compromisso da gerência sênior com o projeto.	Envolver a alta gerência durante todo o projeto
Falta de conhecimento/ habilidade requerida do pessoal do projeto e equipe insuficiente ou inadequada.	Atestar que cada membro tenha ou adquira por meio de treinamento a qualificação adequada.
Subcontratação (tarefas ou componentes desenvolvidos externamente).	Conferir responsabilidades para cada integrante da equipe.



UNICEPLAC

Cronograma e orçamento não-realistas.	Estimar custos e tempo para a realização do projeto. Avaliar e adaptar os procedimentos a cada ciclo.
Falta de metodologia do projeto efetiva.	Estabelecer uma metodologia clara para o projeto, avaliar e melhorar as metodologias a cada etapa. Revisões e inspeções de qualidade.
3. Requisitos	
Não-entendimento dos requisitos, falha na gerência de expectativas dos usuários e instabilidade dos requisitos.	Expor para os usuários de versões do sistema para aprovação da equipe de forma interativa e incremental.
Escopo/objetivos não-claros e diferentes expectativas sobre o sistema entre distintos usuários.	Incrementação de funcionalidades conforme o desenvolvimento das versões do sistema. Processo de controle de mudanças.
4. Execução	
Introdução de novas tecnologias.	Ações com base em métodos ágeis, re-trabalho controlado e refatoração. Fornecimento da empresa de suporte ao sistema.
Desenvolvimento errado das funções (implementação não atende às especificações) ou interface.	Estipular um procedimento para as mudanças e para a gerência de configuração. Assegurar uma comunicação fluida entre a equipe.
Uso de recursos e desempenho do sistema inadequados.	Validar os requisitos de desempenho das interações iniciais do projeto.
Projeto (desenho) inviável.	Validar a arquitetura do projeto e definir ações de refatoração e refinamento da arquitetura sem adicional de custos.

Fonte: Elaborada pelas autoras

Assim, podemos identificar que existem cinco classificações de riscos: risco de clientes, que envolve o engajamento da equipe que irá utilizar o sistema; riscos de requisitos, que são os riscos que envolvem a satisfação quanto as necessidades apresentadas pelos clientes; riscos de planejamento, que monitoram planejamento inicial, recursos, cronograma e custos e; riscos de execução que podem ser relacionados com o desempenho do sistema ou



UNICEPLAC

erro no desenvolvimento das funções.

Elaborar uma lista com os riscos que envolvem o projeto faz parte da sistemática de prevenção de riscos, analisar e priorizar as etapas que o risco tem origem. Também é importante monitorar constantemente os fatores de risco, mensurando a probabilidade deles de materializarem. Essas estratégias ajudam o gerente de projetos a executar as resoluções constante no plano de gerenciamento de riscos.

3.1.7 Planejamento de Aquisições

O planejamento de aquisições é fundamental para qualquer projeto, ele diminui o desperdício e evita o insucesso de muitas etapas. O Planejamento de Aquisições deve estar alinhada ao Planejamento Estratégico Institucional e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Esse documento deve conter uma avaliação e o diagnóstico dos recursos tecnológicos da instituição, a identificação das necessidades tecnológicas institucionais, recursos humanos, treinamento, aquisições de equipamentos e contratação de soluções de TI (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

Segundo Araújo et. al. (2015), o planejamento de aquisições de TI é um “instrumento para adquirir soluções de TI de qualidade e de forma mais ágil para cumprir sua função social com eficiência”. O planejamento de contratações tem como objetivo:

- Mitigar os riscos
- Organizar as prioridades
- Ajudar no processo de tomada de decisões
- Promover a redução de custos e desperdícios e;
- Minimizar a dependência da instituição da empresa contratada

Outros benefícios ainda podem ser alcançados com uma implantação bem sucedida do Planejamento de Aquisições, como por exemplo, uma maior eficiência no processo de contratação e conseqüentemente uma maior celeridade nas aquisições; uma nova cultura organizacional por meio do incentivo ao planejamento, evitando o desperdício de recursos materiais, financeiros e humanos, conferindo uma maior eficiência na prestação de serviços à comunidade.

Para a implantação do sistema podemos elencar os seguintes itens:

- 1) **Aquisição de licenças:** aquisição de licenças que permitem o uso simultâneo composta de software para Gestão Integrada dos processos, compreendendo a



UNICEPLAC

instalação, configuração e ativação.

- 2) **Serviço de implantação:** compreendendo interfaces de migração de dados, consultoria, parametrização conforme o Termo de Referência.
- 3) **Capacitação:** treinamento e capacitação para o uso operacional da ferramenta.
- 4) **Suporte técnico e evolução tecnológica:** suporte técnico ao produto e ao uso e atualização de versões do software.
- 5) **Recursos tecnológicos:** aquisição de computadores, periféricos e instalações tecnológicas para o uso do sistema.

3.1.8 Metas / Indicadores do Projeto

Quadro 04 - Metas para treinamento

Entrega	Treinamento de nivelamento
Indicador	Quantidade de servidores treinados
Linha de Base	Nenhum servidor treinado em
Meta	Pelo menos 2 servidores treinados por polo.

Fonte: Das autoras

Quadro 05 - Metas para implantação do Sistema

Entrega	Implantação do Sistema
Indicador	Número de documentos e processos elencados na ação 2.2
Linha de Base	Nenhum documento entregue
Meta	Todos os documentos digitalizados e arquivados de forma online.

Fonte: Das autoras

4 RESULTADOS ESPERADOS

O principal resultado esperado permeia o objetivo geral do projeto. Então, para a implementação de sistema informacional foi apresentado o plano de ações estruturado no tópico 3.2.6, conforme o cronograma estabelecido. Com o desenvolvimento dessas ações, pretende-se alcançar, de modo geral, a prestação de um serviço com mais qualidade.

Para que o projeto seja implementado com sucesso buscou-se identificar as etapas necessárias para a implementação do projeto, para isso foi feito a revisão bibliográfica do tema de gestão de projetos que passa por um estudo das metodologias que melhor se aplicam no projeto proposto. Com isso, procura-se estabelecer nos Centros Olímpicos uma comunicação mais dinâmica e uma maior fluidez nos processos administrativos.

Celina Leão (2020), enquanto secretária de Esporte e Lazer, diz sobre a modernização do Centro que



UNICEPLAC

A área administrativa dos COPs nunca teve acesso à internet. Com a mudança, vamos possibilitar uma comunicação mais ativa entre o corpo técnico das unidades, a Secretaria de Esporte e Lazer e os alunos. Estamos fazendo o mais importante: entregar serviço de qualidade para a população. Quem quiser praticar uma modalidade vai ter possibilidade para isso. E isso vai aumentar a procura, já que as pessoas poderão fazer suas matrículas na internet de casa (LEÃO, 2020, n.p.).

Por fim, registrar a importância da segurança das informações recebidas na instituição, tanto por meio da informatização do sistema, como mediante instrumentos de segurança da informação visam manter o registro das informações atualizados e disponíveis



UNICEPLAC

CONCLUSÕES

A necessidade de uma mão de obra qualificada está interligada com a importância da tecnologia de ponta, as indústrias utilizam a alta tecnologia durante sua etapa de desenvolvimento para as soluções, a tecnologia de ponta pode ser classificada como todas as realizações de caráter tecnológico e técnico voltadas para o desenvolvimento de dispositivos cada vez mais atraentes no que se refere à velocidade e aprimoramento de processos.

Assim, podemos averiguar que modernização tecnológica tende a contribuir não só para a redução do uso de papel e materiais de escritório, mas atingem de forma mais significativa toda a rotina administrativa dos Centros Olímpicos.

Cada instituição pressupõe uma rotina única e processos singulares, o próprio projeto pressupõe adaptações que surgem conforme as necessidades e demandas apresentadas. As metodologias e estratégias direcionam os gestores e administradores para a padronização e sistematização das ações. Assim sendo, sugere-se que cada projeto estude o contexto da instituição e o serviço prestado ou produto entregue, com a finalidade de ser mais assertivo no processo de tomada de decisões que cerca a vida administrativa da organização.



UNICEPLAC

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Me. Romilson Rangel, por ter sido nosso orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade. Pelos conselhos, pela ajuda e paciência com qual guiaram o nosso aprendizado. Aos meus colegas de curso, que convivemos intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiência que nos permitiu a crescer não só como pessoa, mas também como formando.



UNICEPLAC

REFERÊNCIAS

- ADDISON, T., VALLABH, S. Controlling Software Project Risks – An Empirical Study of Methods used by Experienced Project Managers. Proceedings of South African Institute of Computer Scientists & Information Technologists, Port Elizabeth, South Africa, September 2002, p.128-140.
- ALVES, J. C. Gerenciamento de Projetos, fácil e prático: 5 princípios para o sucesso do(a) gerente. Brasília: Verbena Editora, 2018. 144 p.
- AMARAL, L.; VARAJÃO, J. (2000). Planejamento de Sistemas de Informação. Portugal. FCA.
- ANDION, M.C. & FAVA, R. (2002). Planejamento estratégico In Coleção Gestão Empresarial, Gestão Empresarial, pp. 27-38, Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus.
- ARAÚJO, B. D. L.; PINHEIRO JÚNIOR, F. M. L.; ABREU, F. P. Gerenciamento de aquisições de soluções de tecnologia da informação em uma universidade pública do Ceará. Revista Gestão em Análise, v. 4, n. 1, p. 43-53, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 17799: tecnologia da informação: técnicas de segurança: código de prática para a gestão da segurança da informação. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. 120 p.
- BOEHM, B. Software Risk Management: Principles and Practices. IEEE Software, v.8, n.1, p. 32-41, January 1991.
- BOSSID, Larry; CHARAM, Ram. Execução: A disciplina para atingir resultados. 9. Ed. Rio de Janeiro; Elsevier Editora Ltda., 2003, 2004.
- BRASIL, (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial.
- BUENO, A. A. Ciclo PDCA. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2013.
- CANDIDO, R.M.; FERREIRA, M.T. e ZUHLKE, R.F. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas, Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2008.
- CENTROS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS. SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTE E LAZER. 2020. Disponível em: <www.esporte.df.gov.br/centros-olimpicos-e-paralimpicos/>. Acesso em: 20 out. 2021.
- Comunicação interna e tecnologia por que essa dupla é importante para a sua empresa?. SoftwareOne. 2020. Disponível em: <<https://www.softwareone.com/pt-br/blog/artigos/2020/01/29/comunicacao-interna-e-tecnologia-por-que-essa-dupla-e-importante-para-a-sua-empresa>>. Acesso em: 02 out. 2021.
- CRUZ, Cláudio Silva da; ANDRADE, Edméia Leonor Pereira de; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa. Processo de contratação de serviços de tecnologia da informação para



UNICEPLAC

organizações públicas. Brasília: MCTI, 2011.

FERNANDES, I. G. M.; FIGUEIREDO, H. M.; COSTA JÚNIOR, H. L.; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. “Planejamento estratégico: análise SWOT”. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, vol. 8, n. 01, 2015.

Goode WJ, Hatt PK. Métodos em pesquisa social. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979:422.

GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 2017, São Paulo. Anais do VI SINGEP. São Paulo: [s.n.], 2017. Disponível em:

<<http://www.singep.org.br/6singep/resultado/429.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2021.

GOODE, W. J; HATT, P.K. (1979). Métodos em pesquisa social. São Paulo: Nacional.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. RELATÓRIO DE INSPEÇÃO Nº 07/2019 - DARUC/Coordenação de Auditoria de Monitoramento das Ações de Controle/SUBCI/CGDF. Controladoria-Geral do Distrito Federal. 2019. Disponível em:

<<https://www.cg.df.gov.br/relatorios-de-inspecoes-em-2019/>>. Acesso em: 26 out. 2021.

HALL, E. Managing Risk: Methods for Software Systems Development. New York: Addison-Wesley, 1998.

KEIL, M. et al. A Framework for Identifying Software Project Risks. Communication of the ACM, v. 41, n.11, p. 76-83, November 1998.

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZAS, R. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. Tecno-Lógica, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LEÃO, Celina. Centros Olímpicos e Paralímpicos entram na era tecnológica. Governo do Distrito Federal. Freddy Charlson. Agência Brasília. 2020. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2020/11/19/centros-olimpicos-e-paralimpicos-entram-na-era-tecnologica/>>. Acesso em: 25 out. 2021.

LEYEN, H. R.; SOUZA, M.A B.; SILVA, E. Informatização dos Processos na Secretaria Escolar. Cadernos Zygmunt Bauman. ISSN 2236-4099.

vol. 9, num. 18, 2019. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/bauman/article/view/10765>>. Acesso em: 02 out. 2021.

MASCARENHAS, Fernando. Centro Olímpico completa 48 anos com perspectivas promissoras. Universidade de Brasília. Carolina Pires. UnB Notícias. 2019. Disponível em: <<https://www.noticias.unb.br/124-esporte-e-cultura/3250-centro-olimpico-completa-48-anos-com-perspectivas-promissoras>>. Acesso em: 21 out. 2021.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1996.

RUA, Maria das Graças (1990), “Administração Pública Gerencial e Ambiente de Inovação: o que há de novo na Administração Pública Brasileira”, in Petrucci, Vera L., Schawarz, Leticia (orgs), Administração Pública Gerencial: a Reforma de 1995. Brasília: Editora da UnB;



UNICEPLAC

ENAP.

SILVA, R. & SILVA, P. (2013). O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão. *Indagatio Didactica*, 5(2).

Souza, Adriano Dias. *Gestão efetiva: capacitando a equipe a realizar objetivos*. Florianópolis: Editora Samec, 2008.

Software Engineering Institute. *Capability Maturity Model Integration (CMMI), Version 1.1*. Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2002. (CMU/SEI-2002-TR-012).

VARGAS, Ricardo Viana. *Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide*. 3. ed. Rev. Rio de Janeiro. Brasport. 2007.

XAVIER, Deiverson Felipe Souza et al. Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE

YIN, Robert K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.