



# **DIAGNÓSTICO: SETOR DE COMPRAS DA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE (MG)**

Trabalho realizado em parceria com a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte para desenvolvimento da disciplina Laboratório de Formulação e Avaliação de Projetos, ministrada no Curso de Gestão Pública no segundo semestre de 2018.

Belo Horizonte  
2018



### **Equipe Técnica**

Débora Medeiros,  
Isadora Lanza,  
Isadora Reis,  
Mateus Manzano,  
Tâmara Souza

### **Orientação**

Profª Geralda Luiza de Miranda (Departamento de Ciência Política)  
Danúbia Godinho Zanetti (Programa de Pós-Graduação em Ciência Política)  
Arthur Augusto Lopes da Silva (Graduando Curso de Gestão Pública)

Belo Horizonte  
2018

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DPGF	Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças
DS	Diagnóstico Situacional
FAFICH	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
GEPOF	Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças
GLOGI	Gerência de Logística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
PBH	Prefeitura de Belo Horizonte
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PIB	Produto Interno Bruto
POP	Procedimento Operacional Padrão
SICAM	Sistema Integrado de Cadastro de Materiais e Serviços
SMPOG	Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão
SUCC	Sistema Unificado de Contratos, Convênios e Congêneres
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	5
<b>2. METODOLOGIA</b>	7
<b>3. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO PROBLEMA</b>	9
<b>3.1 Árvore de problemas</b>	14
<b>3.2 Análise do fluxo de processos da DPGF</b>	18
<i>3.2.1 Fluxograma do Processo de Compras da SMPOG</i>	19
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	21
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	22

## 1. INTRODUÇÃO

Este diagnóstico é produto da disciplina “*Laboratório de Formulação e Avaliação de Projetos*”, que compõe a grade curricular do curso de Gestão Pública, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FAFICH/UFMG. A disciplina tem o objetivo de aproximar os discentes da prática da gestão pública através de parcerias com setores das administrações públicas municipais da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

A Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão (SMPOG), da Prefeitura de Belo Horizonte, MG é uma das parceiras da disciplina no segundo semestre de 2018. Para a realização das atividades propostas, foi constituída uma equipe com os seguintes discentes do curso de Gestão Pública: Débora Medeiros, Isadora Lanza, Isadora Reis, Mateus Manzano e Tâmara Souza. Esta equipe contou com a orientação da Professora Doutora Geralda Luiza de Miranda, da Doutoranda Danúbia Godinho e, do discente do curso de Gestão Pública, Arthur Augusto Lopes da Silva.

O município de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, possui cerca de 2.501.576 habitantes, PIB de R\$ 87 656 760 mil e 0.810 de IDH, conforme dados do IBGE (2010). Em sua estrutura administrativa encontra-se a “Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão (SMPOG) que tem a competência de coordenar o planejamento, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas e de gerir as políticas orçamentárias, de gestão de pessoas, previdenciárias e de modernização da gestão, com fins de viabilizar uma Administração Pública conectada com o cidadão, que garanta alto índice de satisfação na prestação dos serviços” conforme visualizado no site institucional da prefeitura de Belo Horizonte (2018).

As atividades junto à Diretoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (DPGF) foram realizadas a partir de reuniões com as equipes que compõem o setor, possibilitando a elaboração de um diagnóstico situacional. Dessa forma, foi possível compreender os principais problemas que interferem na otimização das atividades desenvolvidas pela Diretoria.

Assim, apresenta-se o presente relatório com o diagnóstico situacional que poderá ser base para a elaboração de propostas de intervenção em uma reedição da parceria, que tem como objetivo o aumento da eficiência do fluxo do processo de compras efetuado pelo Município. O relatório é o resultado de todas as atividades realizadas, e além da Introdução e

das Considerações Finais, conta com as duas seções: na primeira delas, é descrita a metodologia de trabalho adotada na realização deste diagnóstico; na última, o problema enfrentado pela SMPOG é apresentado e interpretado, utilizando-se das técnicas de árvore de problemas e fluxograma.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia definida para análise das atividades desenvolvidas pela DPGF foi proposta a partir da utilização de um método proposto pelo economista chileno Carlos Matus, conhecido como Planejamento Estratégico Situacional – PES, desenvolvido na década de 70, como um método que permitisse trabalhar com as complexas questões sociais (ILIDA, 1993).

De acordo com Matus (2006), a concepção situacional do planejamento reconhece a existência de múltiplos atores, sugerindo uma visão que adote ações estratégicas e comunicativas entre eles para a construção de consensos acerca dos problemas a enfrentar, dos objetivos a alcançar e das alternativas de ação a serem desenvolvidas.

O Diagnóstico Situacional – DS, aqui apresentado, foi subsidiado a partir de documentos gerenciais disponibilizados pelo setor, bem como a realização de reuniões com a equipe gestora da Diretoria e conversas individuais com os demais servidores.

Através das impressões coletadas, foi possível apontar uma matriz de causalidade relativa ao problema de otimização do tempo de realização dos processos de aquisição de bens e serviços, realizados pela DPGF. Assim, foi possível à equipe identificar nós críticos que podem ser objeto de intervenção que resulte em minimização dos problemas.

As etapas para a realização do diagnóstico situacional foram: i) apresentação e validação de um cronograma de ações para a realização do trabalho; ii) realização de reuniões com os gestores e servidores dos setores da DPGF para coleta de informações necessárias à delimitação do problema e o desenvolvimento da matriz de causas e consequências; e iii) desenvolvimento das análises pertinentes e elaboração do relatório final do DS.

Na primeira etapa, foi elaborado cronograma de ações para a realização do trabalho com posterior apresentação e validação das metas e prazos. Na segunda etapa, foram realizadas atividades de escuta ativa dos servidores municipais, com o intuito de coletar informações a respeito dos problemas mais sensíveis percebidos por todos os envolvidos nas atividades do setor. Posteriormente, na terceira etapa de atividades, foram apresentadas aos gestores da DPGF as impressões coletadas e o fluxograma dos processos realizados pelo setor para validação.

Após a validação do fluxo dos processos, foi constituído o fluxograma “Árvore de Problemas”, com as relações de causalidade encontradas através das etapas anteriores. Estas etapas foram imprescindíveis para a conclusão do diagnóstico situacional apresentado na próxima seção.



### 3. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista que o Diagnóstico Situacional (DS) se dá como uma etapa explicativa dentro do PES, buscou-se, através dele, identificar o problema em termos de conteúdo e causas, justificando, assim, os porquês da situação sendo investigada através de um processo de coleta e análise dos dados colhidos no local onde se deseja realizá-lo. Rieg *et al.* (2014) propõem que o diagnóstico situacional deve ser iniciado pela análise da problemática apresentada sob a ótica dos envolvidos. Sob esta perspectiva, a equipe iniciou suas atividades apurando, por meio de reuniões com os gestores da DPGF, os principais problemas que o setor enfrenta e que dificultam sua atuação. Posteriormente, foram realizadas conversas individuais com os servidores envolvidos para captar suas percepções acerca do problema.

As impressões sugerem as seguintes questões como problemáticas à atuação da diretoria:

- Morosidade nos processos de compras;
- Fracionamento das etapas;
- Dependência de agentes externos;
- Gestão de estoque;
- Recursos humanos indisponíveis;
- Sistemas de Informação obsoletos ou sem comunicação entre si.

Para compreender a realidade vivenciada pelos servidores, também foram analisados os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) referentes aos sistemas de informação e rotinas do setor de compras (Quadro 1 – Relação de POP). Em posse dos documentos, foi levantado o questionamento aos gestores quanto a efetividade destes. Assim, a equipe técnica concluiu que há a necessidade de ampliá-los com uma linguagem e forma mais adequada, com o intuito de melhorar a comunicação pretendida e exaurir as fontes de informação de processos rotineiros.

## **Quadro 1 – Relação de POP**

---

- ✓ Recolhimento e eliminação de documentos
- ✓ Aditivo de contrato por dispensa - inexigibilidade
- ✓ Aditivo de contrato decorrente de pregão
- ✓ Contrato decorrente de pregão
- ✓ Contrato por dispensa em função do valor
- ✓ Contrato por dispensa – inexigibilidade
- ✓ Celebração de aditivo para alteração – renovação de contrato de locação de imóvel
- ✓ Celebração de aditivo para alteração – renovação de convênio sem repasse
- ✓ Celebração de contrato de locação de imóvel – dispensa
- ✓ Celebração de termo de cooperação técnica sem repasse de recursos
- ✓ Recolhimento de garantia – fiança bancária – seguro garantia
- ✓ Recolhimento de garantia – caução em dinheiro
- ✓ Restituição de garantia – caução em dinheiro
- ✓ Restituição de garantia – finanças bancárias ou seguro garantia
- ✓ Carimbos via service desk
- ✓ Certificação digital
- ✓ Dispensa
- ✓ Dispensa – GLOGI
- ✓ Modelo Gealco
- ✓ Registro de preços
- ✓ Expediente para licitação
- ✓ Cadastro – SUCC
- ✓ Cadastro aditivo – SUCC
- ✓ Apostila – SUCC

---

Fonte: Elaboração própria.

Diante do quantitativo de recursos humanos da DPGF, composto por 17 servidores distribuídos nos cargos conforme Quadro 2, pretendeu-se apurar nos demais níveis de trabalho quais problemas eram vistos como críticos, bem como traçar o perfil dos servidores.

**Quadro 2 – Perfil dos Recursos Humanos da DPGF**

<b>Cargo</b>	<b>Número de servidores</b>
Diretor	01
Gerente	03
Assistente Administrativo	13
Auxiliar Administrativo	01

Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, foi elaborado um roteiro para realização de conversas individuais, com vistas a conhecer a realidade do local de estudo na visão dos servidores e identificar pontos críticos para futuras intervenções.

Os dados foram coletados por meio de visitas feitas ao Setor de Compras da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão, que possibilitaram maior compreensão sobre o ambiente de trabalho, assim como os procedimentos executados dentro da Diretoria. Além disso, também foram disponibilizados, adicionalmente, os documentos de POP, gerando as seguintes conclusões:

Em relação ao perfil dos servidores nota-se a paridade em relação a gênero, sendo a Diretoria composta quase que igualmente por homens e mulheres (aproximadamente 53% mulheres e 47% homens). Destaca-se a presença do sexo feminino no provimento de cargos estratégicos, como na gerência dos setores. Tal composição dá-se com um (01) dos quatro gerentes do sexo masculino e três do sexo feminino.

No que se refere à faixa etária, nota-se que se trata de um setor predominantemente mais experiente, com 43% dos servidores entre 31 e 50 anos, 43% entre 51 e 65 anos e somente 14% entre 18 e 30 anos.

Um dado de relevância no perfil dos servidores é o nível de escolaridade aferido. Dos 13 servidores, dez possuem o superior completo, dois possuem o superior incompleto e, apenas um (01) possui o ensino fundamental incompleto. Entre os quatro gerentes, todos possuem superior completo, sendo que dois deles também possuem pós-graduação.

Diante das impressões coletadas junto aos servidores, foi realizado uma análise de frequência dos problemas apresentados, conforme a Tabela 1. Constataram-se, no total, 35 considerações de problemas.

**Tabela 1 – Problemas identificados (N)**

<b>Problemas</b>	<b>Frequência</b>
Ausência de permanência do conhecimento e/ou manuais;	9
Dependência externa e/ou de outros setores	8
Informática/ sistemas	7
Falta de motivação	4
Outros	7
<b>Total</b>	<b>35</b>

Fonte: Elaboração própria

Os problemas apontados com maior frequência são: 1) Ausência de permanência do conhecimento e/ou manuais e 2) Dependência externa e/ou de outros setores. A ausência de permanência do conhecimento e/ou manuais pode ser explicada por dois fatores principais: Existem poucos manuais detalhados de alguns processos realizados pela Secretaria, e os que existem foram atualizados anos atrás. Isso faz com que muitas áreas responsáveis por realizarem vários processos não possuam manual específico para as suas atividades, dificultando o trabalho dos servidores, o que, por sua vez, atrasa o processo como um todo; e falta de uma cultura de elaboração de relatórios detalhados de processos do dia-a-dia por parte dos servidores, o que poderia servir como base de dados para a criação de manuais. No que se refere à dependência externa e/ou de outros setores, os servidores relataram que a maioria dos atrasos são causados pela falta de comprometimento de algum agente externo que influencia

diretamente no seu processo, como problemas em documentações vencidas ou com pendências; a falta de empresas disponíveis para prestação de serviços essenciais da Secretaria; o atraso de assinaturas que podem travar o processo inteiro da gerência encarregada, já que existe uma ordem de realização de processos a se seguir que não pode ser lesada, o que, por sua vez, atrapalha o andamento de todas as outras gerências no setor de vendas.

Pode-se concluir também que boa parte dos problemas apresentados pelos servidores está relacionada aos sistemas de informática utilizados na SMPOG, mais especificamente no setor de compras, seja devido à lentidão dos sistemas, falta de integração entre eles, desatualização dos dados (sendo que alguns dados relevantes sequer existem), etc. Acredita-se que se trata de um problema complexo e externo aos servidores que se encontram no setor.

As menções agrupadas em ‘outros’ refere-se a problemas que, embora não houvesse frequência considerável para entendê-los como possíveis causas do problema central, podem, ao serem solucionados, aferir maior otimização das atividades da DPGF. Dentre as questões abordadas nesses eixos, estão:

- a) A falta de meios de comunicação atualizados para todos os setores;
- b) Falta de comprometimento dos setores externos com os prazos estabelecidos;
- c) Processos ainda muito manuais, alguns documentos ainda não são digitalizados;
- d) Dificuldade de convencimento das empresas para realizarem o serviço para a prefeitura;
- e) Recolhimento anterior de assinatura de contrato, apólice.

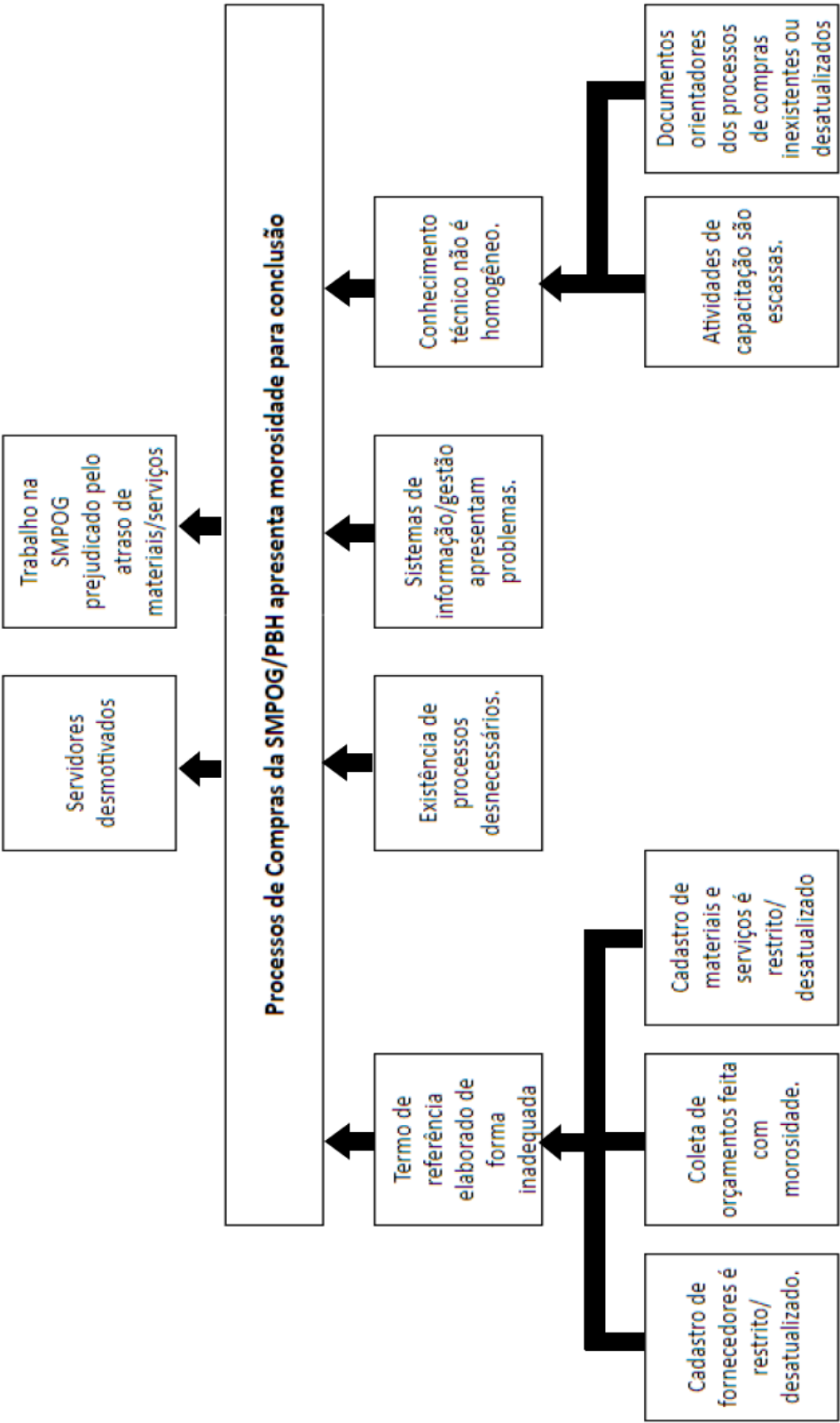
Apesar de alguns desses fatores serem externos e não ser possível solucioná-los em curto prazo, outros são relativamente simples (como, por exemplo, o problema “falta de meios de comunicação atualizados para todos os setores”, que seria facilmente resolvido com a compra de um telefone novo) e sua solução pode ter um grande impacto no dia a dia dos servidores.

### **3.1 Árvore de problemas**

Após a realização das reuniões e conversas com os gestores e servidores da DPGF e das análises dos documentos do setor, foi desenvolvida a seguinte árvore de problemas, estabelecendo uma matriz de causalidade do problema central enfrentado pelo setor.

A ferramenta em questão tem o objetivo de incrementar a análise da situação atual da gerência e auxiliar na determinação de um foco para intervenção. Assim, a árvore de problemas, nada mais é do que uma representação gráfica, que apresenta no seu centro uma situação-problema (tronco), suas principais causas na base (raízes) e os efeitos negativos que ela provoca no público-alvo do projeto na parte superior (galhos e folhas).

Figura 1 - Árvore de problemas



Fonte: Elaboração própria.

O problema central do Setor de Compras da SMPOG/PBH foi definido como morosidade na conclusão dos processos de compra. A hipótese é de que essa morosidade resulta de quatro fatores diretos: termo de referência elaborado de forma inadequada; existência de processos desnecessários, sistemas de informação/gestão com problemas, conhecimento técnico não é homogêneo.

A falta de homogeneidade no conhecimento técnico, por sua vez, resulta de dois problemas: (i) a inadequação ou inexistência de manuais de sistemas e de processos. Conforme as análises realizadas, os documentos existentes para orientar o trabalho dos servidores são complexos, com linguagem pouco apropriada para fácil absorção das atividades a serem realizadas. Aliada a isto, tem-se a escassez de atividades de capacitação continuada dos servidores, o que os leva a depender demasiadamente da disponibilidade de outros servidores para compreender determinadas questões relacionadas às suas atividades. Estes dois problemas, levam a não homogeneidade do conhecimento técnico, ou seja, a formalização das tarefas a serem desenvolvidas depende mais da forma individual de cada um executá-la do que de uma padronização acessível a todos os servidores, atuais e futuros.

A inadequação dos termos de referência está relacionada a problemas mais ligados a instrumentos de informação para a realização dos processos de aquisições. Um primeiro é o cadastro de fornecedores desatualizado ou mal realizado, o que gera dificuldades no processamento e gestão dos contratos, por exemplo. Outro cadastro identificado como problemático, é o de materiais e serviços. Por fim, neste grupo encontra-se também a questão da coleta de orçamentos que, em geral, é morosa, dificultando que os processos sejam concluídos em um tempo adequado. Este grupo de causalidades gera efeito direto na elaboração dos termos de referência para aquisição de produtos e serviços, que por sua vez, dificulta a otimização dos processos de aquisição.

Outros dois problemas foram identificados como causalidade do problema central: (i) a existência de processos desnecessários ou o retrabalho; e (ii) as dificuldades impostas pela falta de integração dos Sistemas de informação/ gestão.

Relacionadas a estas causas e ao problema central, têm-se como principais consequências identificadas a desmotivação dos servidores, influenciando sua produtividade, e o atraso nos processos de aquisição de materiais e serviços, pela DPGF.



Acreditamos, assim, que um projeto de intervenção destinado a agilizar os processos de compra da SMPOG deve enfrentar as quatro causas (diretas) indicadas, todas de uma vez ou separadamente. O ponto importante, é que a intervenção defina atividades necessárias e suficientes, as quais, por sua vez, produzam resultados também necessários e suficientes para a realização do objetivo definido para esse projeto.

### **3.2 Análise do fluxo de processos da DPGF**

Estabelecida a matriz de causalidade do problema definido como central a ser solucionado, foi analisado o fluxo de processos para a realização da aquisição de materiais e serviços da DPGF, com vistas a verificar sua adequação e os pontos em que podem ser realizadas adequações.

Para realizar as aquisições de materiais e serviços, faz-se necessário que os órgãos públicos da administração direta cumpram as normativas da Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que dispõe sobre as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes. (BRASIL, 1993).

Assim, diante análise em que constatou como problema central a morosidade nos processos de compras na DPGF, foi realizado o mapeamento detalhado do processo de compra direta via nota de empenho, conforme Art. 24, Inciso II, da Lei 8.666/93, por se tratar da etapa mais corriqueira dentre as atividades realizadas (FIGURA 2 – Fluxograma do processo de compra direta de material via nota de empenho).

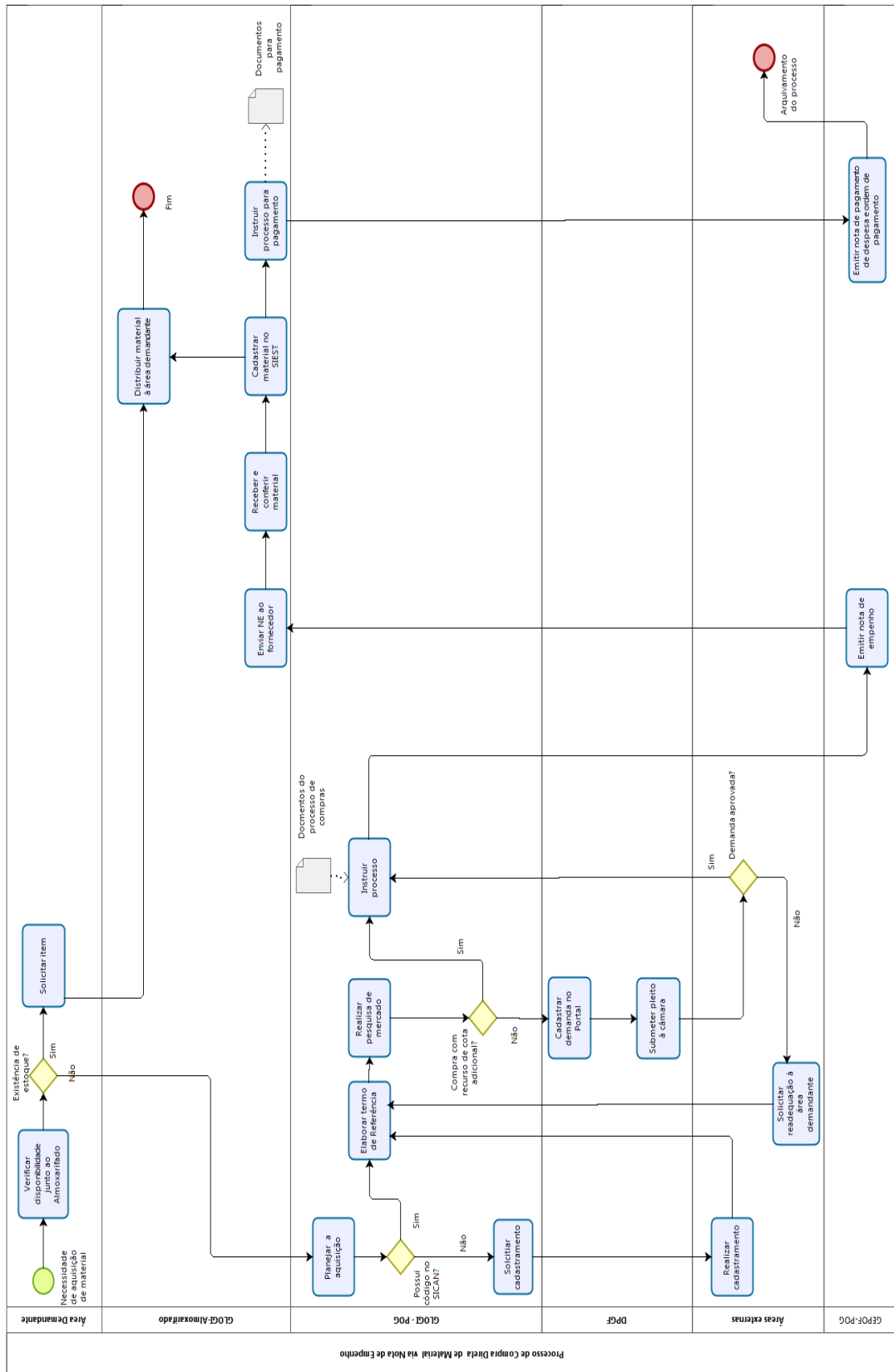
Além disso, foi constatado que o fluxo deste processo não estava documentado de forma precisa e de fácil compreensão. Dessa forma, foi elaborado fluxograma com auxílio do software Bizagi, visto se tratar de importante ferramenta para simplificação e racionalização do trabalho, permitindo visualizar de maneira rápida e fácil o andamento dos processos realizados ou a serem realizados. Esse fluxograma mostra todas as atividades e informações que ocorrem durante o processo de compra de materiais, as conexões entre as atividades e os movimentos que circundam cada atividade, usando como ponto de partida as discussões realizadas com os gerentes ao longo do processo.

Pôde-se observar o grande número de interfaces que a GLOGI possui, desde agentes externos tais como o setor de registros, câmara técnica, subsecretaria de apoio logístico, fornecedores, além das áreas demandantes.

### *3.2.1 Fluxograma do Processo de Compras da SMPOG*

1. A área demandante verifica junto ao almoxarifado se há o quantitativo suficiente do material requisitado. Em caso positivo, finaliza-se o processo com atendimento e distribuição. Na insuficiência ou inexistência do material, a área demandante faz a solicitação para a GLOGI;
2. GLOGI faz o planejamento de aquisição, que consiste na conferência ou solicitação de número de registro no SICAN, solicitação de informações e especificação técnica, adequação do quantitativo;
3. GLOGI elabora o termo de referência;
4. GLOGI realiza a pesquisa de mercado para compor a média de preços;
5. De posse dessas informações, GLOGI verifica se há enquadramento para a compra direta através da cota adicional, que consiste em um orçamento prévio de R\$ 40.000,00 trimestralmente para garantir autonomia e discricionariedade à Secretaria. Em caso positivo, instrui-se o processo de compras;
6. Quando não tem indicação para uso da cota adicional, a DPGF realiza o cadastro do material no portal de compras e submete o pleito à avaliação da câmara.
7. Em caso de aprovação, GLOGI instrui o processo de compra. Quando não há aprovação, é necessária adequação técnica ou orçamentária pela GLOGI articulando com a área demandante;
8. Após instrução do processo, a GEPOF faz a emissão da nota de empenho;
9. Em posse da nota de empenho, o Almoxarifado envia o pedido ao fornecedor;
10. Atendida a demanda pelo fornecedor e entregues os materiais, o Almoxarifado faz a conferência física;
11. Em posse do material adquirido, o Almoxarifado faz o cadastro no sistema - SIEST;
12. O GLOGI instrui processo de pagamento e encaminha documentação necessária para a GEPOF;
13. A GEPOF emite nota de pagamento de despesa e ordem de pagamento. Com a efetivação do pagamento, arquiva-se o processo.

**Figura 2 – Fluxograma do processo de compra direta de material via nota de empenho**



#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Diagnóstico aqui apresentado, fruto da parceria entre a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, através da sua Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, teve como propósito desenvolver uma análise situacional do fluxo de processos de compras da DPGF, setor da secretaria supracitada, que enfrenta o problema de otimização na realização das aquisições de serviços e materiais sob sua responsabilidade.

Através de reuniões e análises documentais, observou-se que existem quatro problemas que impactam negativamente o processamento de compras: termo de referência elaborado de forma inadequada; existência de processos desnecessários, sistemas de informação/gestão com problemas, conhecimento técnico não é homogêneo, sendo que o primeiro e o último possuem causas antecedentes que podem ser facilmente enfrentadas por um projeto destinado a agilizar os processos de compra realizados no âmbito da Secretaria.

Por fim, destaca-se que o aprendizado adquirido por meio da realização desse projeto impulsionou a equipe de trabalho da UFMG a buscar novas fontes de conhecimento em tempo real, ao passo em que é demandado. Percebemos a necessidade de desenvolver um raciocínio lógico rápido para compreensão das demandas, a importância de dar e colher feedbacks ao longo do trabalho, além da importância de se estabelecer um canal de comunicação empático e ativo. Foi possível, também, experienciar frustrações cotidianas de servidores públicos, tais como dificuldades orçamentárias e financeiras, processos de trabalho com múltiplas etapas e atores envolvidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIDA, I. **Planejamento Estratégico Situacional**. Prod. [online]. 1993, vol.3, n.2, pp.113-125. ISSN 0103-6513. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>>. Acesso em: 30 de outubro de 2018.

MATUS, C. **O Plano Como Aposta**. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (orgs.). Planejamento e Orçamento Governamental - Coletânea - Vol. 1 - Brasília: ENAP, 2006. PP. 115-144.

RIEG, D.L.; SCRAMIM, F. C. L; RAIMUNDO, D. O.; ZAU, V.C.; CALAZANS, W.R. **Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos**. Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 2, p. 417-431, 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)>. Acesso em: 03 de dezembro de 2018.

Sítios consultados:

Informações sobre o organograma da SMPOG. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/planejamento>>. Acesso em: 26 de outubro de 2018.

Dados demográficos do município de Belo Horizonte. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belo-horizonte/panorama>>. Acesso em: 30 de outubro de 2018.