



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**GESTÃO HÍBRIDA DE PROJETOS NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE MANUTENÇÃO  
PREDIAL COMUM NO PODER JUDICIÁRIO**

**Alexandre Arns Steiner**

**[ARTIGO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas**

# GESTÃO HÍBRIDA DE PROJETOS NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE MANUTENÇÃO PREDIAL COMUM NO PODER JUDICIÁRIO

## Resumo

O Poder Público em suas diferentes esferas municipal, estadual ou federal tem por obrigação seguir ritos legais para qualquer contratação, que são disciplinados através de Leis, Decretos e Acórdãos. Este trabalho apresenta uma metodologia envolvendo a gestão híbrida de projetos, que une as gestões tradicional e ágil, na implantação de um projeto de manutenção predial comum no Poder Judiciário. A metodologia apresenta os princípios da contratação tradicional na Administração Pública associada a abordagens ágeis possíveis de implantação através da identificação da melhoria da performance contratual. Uma pesquisa de satisfação do público-alvo com um total de 141 respostas é apresentada para a identificação das ações a serem adotadas para melhorar a performance do projeto. A avaliação do estudo indica que os contratos públicos podem ter a percepção pela implantação de ações para a melhoria das contratações, tendo como objetivo a satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** gestão híbrida de projetos; métodos ágeis; contratação pública; poder público; manutenção predial.

## Abstract

The public authority in its different municipal, state or federal spheres has the obligation to follow legal rites for any hiring, which are disciplined through Laws, Decrees and Judgments. This work presents a methodology involving hybrid project management, which combines traditional and agile management, in the implementation of a common building maintenance project in the Judiciary. The methodology presents the principles of traditional contracting in Public Administration associated with possible agile approaches for implementation through the identification of improved contractual performance. A target audience satisfaction survey with a total of 141 responses is presented to identify actions to be taken to improve the project's performance. The evaluation of the study indicates that public contracts can be perceived by implementing actions to improve hiring, with the objective of customer satisfaction.

**Key-words:** hybrid projects management; agile methods; public procurement; public authority projects; common building maintenance services.

## 1. Introdução

O Poder Público em suas esferas municipal, estadual e federal tem por obrigação seguir ritos legais para qualquer contratação. Estes atos são disciplinados na Lei de Licitações, Decretos Federais e Estaduais e Acórdãos de Tribunais de Contas. A necessidade de aplicação irrestrita dos princípios básicos da legislação vigente é requisito básico para qualquer gestor público e deve ser seguido sob risco de penalidades ao gestor e à instituição contratante.

Estas obrigações, por vezes, podem ser vistas pela comunidade interessada na contratação como morosa ou burocrática, fatos que fornecem ao público a percepção de que a ação terá dificuldades em ser implantada ou, se colocada em prática, poderá ter problemas em sua execução, principalmente pelo passivo histórico de contratações públicas que não tiveram êxito no Brasil.

O objetivo do presente trabalho é apresentar uma metodologia para a aplicação da gestão híbrida de projetos, que une as gestões tradicional e ágil, na implantação de um projeto de manutenção predial. A aplicação da metodologia é ilustrada por meio de um estudo de caso junto ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR).

## **2. Revisão da Literatura**

Nesta seção é apresentada uma sinopse sobre os principais tópicos envolvidos neste artigo: a governança em métodos tradicionais em projetos públicos; métodos ágeis; métodos híbridos e os serviços de manutenção predial.

### **2.1. Governança em Métodos Tradicionais do Poder Público**

A palavra “burocracia” associada às ações de projetos do Poder Público por vezes está associada à falta de diretrizes e ações em seus projetos. Este desconhecimento acarreta na ineficiência da aplicação de recursos, falta de planejamento e conhecimento dos meios necessários para atingir os objetivos, bem como a ausência de conhecimento sobre prazos de atendimento.

Neste sentido, a adoção de métodos tradicionais de gestão com aplicação de sistemas de governança institucional e de projetos se faz necessária para mapeamentos dos processos a serem seguidos pelos setores e servidores da instituição.

Segundo o Decreto nº 9.203 do Tribunal de Contas da União, Governança Pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2017).

A aplicação da governança pública institucional, de estratégia e controle permite aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento.

Recentemente, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) apresentou a Resolução nº 347, contendo a política de governança das contratações públicas dos Órgãos e Conselhos do Poder Judiciário, apresentando as diretrizes gerais que devem ser observados nas contratações (CNJ, 2020). Já para Resolução nº 410 do mesmo Conselho (CNJ, 2021), a governança pública é um dos elementos fundamentais que devem nortear o sistema de integridade dos órgãos do Poder Judiciário.

No âmbito da gestão aplicada à projetos, a governança consiste no uso de sistemas, estruturas e processos para alocação de recursos e controle ou coordenação das atividades

que compõe o projeto (Pinto, 2014). Segundo Müller (2009), a governança em projeto deve coexistir dentro da estrutura de governança corporativa como elemento de apoio dos projetos para o efetivo alcance dos objetivos organizacionais.

Em trabalho aplicado visando a relação entre a governança dos projetos e o sucesso dos projetos, Joslin e Müller (2016) concluíram seu estudo com resultados que indicam a importância de compreender a orientação de governança da organização que rege os projetos e o potencial efeito facilitador de uma adequada orientação para os *stakeholders* envolvidos no projeto. O estudo realizado por estes pesquisadores indicou que há correção positiva entre a governança por orientação dos *stakeholders* e o sucesso dos projetos, em aproximadamente 6,3% de variação positiva dos resultados analisados.

## 2.2 Métodos Ágeis

Considerada uma ferramenta de grande interesse pelas corporações, o método ágil de gestão surgiu em 2001, através do “Manifesto Ágil”. Segundo Dybå e Dingsøyr (2008), o desenvolvimento ágil se concentra em quatro valores fundamentais:

- Atuação de indivíduos e interações sobre processos e ferramentas;
- *Software* que trabalha sobre uma documentação completa do projeto;
- Colaboração do cliente sobre a condução do projeto;
- Resposta às mudanças, ao invés de seguir irrestritamente os planos iniciais.

Os métodos ágeis que surgiram como grande ferramenta de aplicação para o desenvolvimento de *softwares* e sistemas de tecnologia da informação passaram a se expandir nos últimos anos para outros segmentos do mercado. Sua técnica consiste no uso mínimo de documentação para facilitar a capacidade de resposta impostas pelas condições de mudança, implicando na utilização de menos planejamento e mais flexibilidade do que em projetos de gestão tradicionais (SERRADOS e PINTO, 2005).

No âmbito do setor público, a Administração deve estar em constante transformação e aperfeiçoamento digital, fato que exige que seus *stakeholders* tenham mais agilidade na execução de atividades e também na entrega de serviços públicos.

Para Rosa e Pereira (2021), com o surgimento de novas tecnologias de comunicação e informação, os clientes estão sendo impactados positivamente com a facilidade e acesso aos serviços e também às informações, o que faz com que haja uma necessidade de resposta mais rápida às demandas das instituições. Na pesquisa realizada

pelos autores, pode-se perceber que as técnicas para iniciar projetos ágeis na administração pública envolvem: o desenvolvimento de um projeto piloto; a adoção gradativa de técnicas ágeis alternativas ao desenvolvimento tradicional; o monitoramento de outras instituições que utilizam práticas ágeis; e a reconfiguração de processos internos para dar mais autonomia à equipe.

### **2.3 Métodos Híbridos**

Criado para ser uma alternativa de composição de métodos tradicionais e ágeis, os métodos híbridos estão sendo muito adotados pelas organizações com o objetivo de equilibrar as características próprias de seus projetos para uma necessária implantação de soluções de maior agilidade para responder às demandas de inovação (Azenha *et al.*, 2021).

Neste cenário algumas organizações optam por combinar elementos de abordagens tradicionais e ágeis para o gerenciamento de projetos, de forma a criar um método capaz de atender às suas necessidades específicas. Esta combinação das duas abordagens de gestão (tradicional e ágil) é referenciada na literatura como método híbrido para gestão de projetos (AMARAL *et al.*, 2011).

Na linha da adoção da gestão híbrida de projetos, Unterkalmsteiner *et al.* (2015) registrou que o sucesso de um projeto depende muito da capacidade e condição da organização em gerir seus métodos e rotinas diárias de forma eficaz, equilibrando as necessidades do projeto e as expectativas dos *stakeholders*. Para estas organizações, a ênfase deve estar em aprender rápido o que é relevante e real, bem como o que funciona e para quem funciona o projeto.

Gemino, Reich e Serrador (2021), fazendo referência ao seu artigo e de outros pesquisadores como Baskerville, Pries-Heje e Madsen (2011), Conforto *et al.* (2014), Niederman, Lechler e Petit (2018) e West *et al.* (2010), sugere muitas maneiras para gerenciar projetos. As abordagens tradicional e ágil estão bem estabelecidas na pesquisa e na prática da literatura, fazendo com que a abordagem híbrida seja emergente. A pesquisa realizada pelos autores mencionados indicou que abordagens ágeis “puras” são relativamente raras.

Ainda segundo Gemino Reich e Serrador (2021) as equipes de projeto estão se ajustando às suas realidades organizacionais e misturando práticas que melhor se adaptam às de seu contexto. Esta discussão indica que existem várias razões (BOEHM e TURNER,

2004) pelas quais as organizações podem passar de abordagens tradicionais para práticas mais ágeis sem comprometer totalmente com esta abordagem, incluindo técnicas como:

- Adoção de governança e *compliance*;
- Adoção de requisitos de segurança e robustez;
- Exigir documentos necessários;
- Pré-definir necessidades orçamentárias e de tempo;
- Gerenciar projetos grandes e complexos.

Nesta linha de abordagem é possível que sejam aplicadas práticas mais ágeis sobre a gestão efetivamente tradicional própria de contratações públicas. Para tanto, devem ser mantidas as práticas e governança necessárias e exigidas legalmente para a contratação dos serviços, mas permitindo ao gestor do contrato a avaliação da prestação do serviço, realizando os ajustes legalmente cabíveis para a melhor prestação do objeto contratual.

#### **2.4 Serviços de Manutenção Predial**

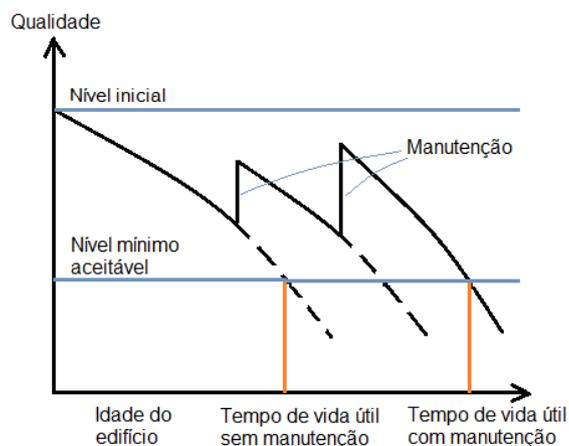
As edificações têm grande impacto sobre a qualidade de vida das pessoas, fornecendo estrutura básica necessária para a realização de suas atividades produtivas, além de ter um relevante papel social (BRANDÃO e SANTOS, 2020).

Para Barbosa e Pusch (2011), dependendo da forma de uso, conservação e, principalmente, da frequência e realização de manutenções adequadas, a edificação pode vir a apresentar precocemente desgaste e perda de desempenho.

Segundo Fontoura, Santos e Oliveira (2019), a manutenção predial deve sempre ser avaliada como um dos preceitos da garantia da segurança, saúde e bem-estar dos usuários da edificação. O não atendimento da legislação vigente quanto à obrigatoriedade da manutenção de equipamentos, sistemas e serviços pode acarretar em riscos à integridade das pessoas, bem como à responsabilização de gestores.

Em estudo aplicado pelos pesquisadores às edificações públicas, constatou-se que 66% das prováveis causas de acidentes de equipamentos são relacionados à deficiência de manutenção, perda precoce de desempenho e deterioração acentuada, todos aspectos diretamente associados à boa e correta manutenção, enquanto os demais 34% dos acidentes possuem causa e origem relacionada aos chamados vícios construtivos, ou anomalias endógenas. A figura 1 apresentada por Poli (2017) registra que o tempo de vida útil da edificação aumenta com a empresa da manutenção predial.

**Figura 1.** Desempenho da edificação, vida útil e a manutenção.



Fonte: Poli (2017).

### **3. Apresentação do Estudo de Caso: Manutenção Predial Comum**

O TJPR possui em sua estrutura física um total de 224 edificações ocupadas, entre unidades próprias, locadas e cedidas, consistindo em uma área total construída de 544.283,79 m<sup>2</sup>. Estes dados são públicos e estão apresentados junto ao Termo de Referência publicado para o Edital de Licitação por Pregão Eletrônico n° 87/2020.

Apesar da necessária realização de serviços de manutenção predial, em especial a manutenção preventiva em que são realizadas rotinas de manutenção que antevêm a ocorrência de possíveis problemas, a manutenção das edificações do TJPR era realizada por uma pequena equipe composta por 12 servidores do próprio quadro do TJPR que, naturalmente não conseguiam atender às demandas corretivas provindas das Unidades judiciárias existentes nas 161 Comarcas distribuídas em todo o Estado do Paraná. Este fato implicava na inexecução de grande parte das demandas de natureza simples e de rápida execução junto às edificações, exigindo que pequenos reparos fossem objeto de contratações junto às empresas especializadas, em processo mais moroso do que o necessário para a solução do problema.

Como consequência, a ineficiência da prestação dos serviços de manutenção predial implicou em dificuldades para o exercício regular das funções jurídico-administrativas de magistrados e agentes públicos lotados nas unidades judiciárias, já que a inexecução parcial de serviços básicos que afetam o seu dia-a-dia acarretavam em transtornos ao desempenho regular da função, além de resultar em uma baixa confiança

da atuação e também na imagem do TJPR como instituição por parte de jurisdicionados que buscam a justiça nas sedes dos Fóruns.

Associa-se às dificuldades apresentadas neste cenário, a previsão de aposentadoria próxima, dos poucos servidores afetos à equipe de manutenção e a necessidade de aquisição de insumos, ferramentas e equipamentos para o desempenho dos serviços através de processos licitatórios, o que implica em tempo adicional a este serviço caracterizado pela necessidade de soluções de aplicação ágil.

Assim, o cenário se apresentava como de grande dificuldade e necessidade de melhoria através da adoção de um novo modelo de projeto e de gestão.

#### **4. Metodologia Adotada**

A adoção da gestão híbrida de projetos consiste na interação entre os métodos tradicional e ágil, aplicando as técnicas e modelos de gestão dos dois tipos de abordagem para aperfeiçoamento da boa gestão contratual.

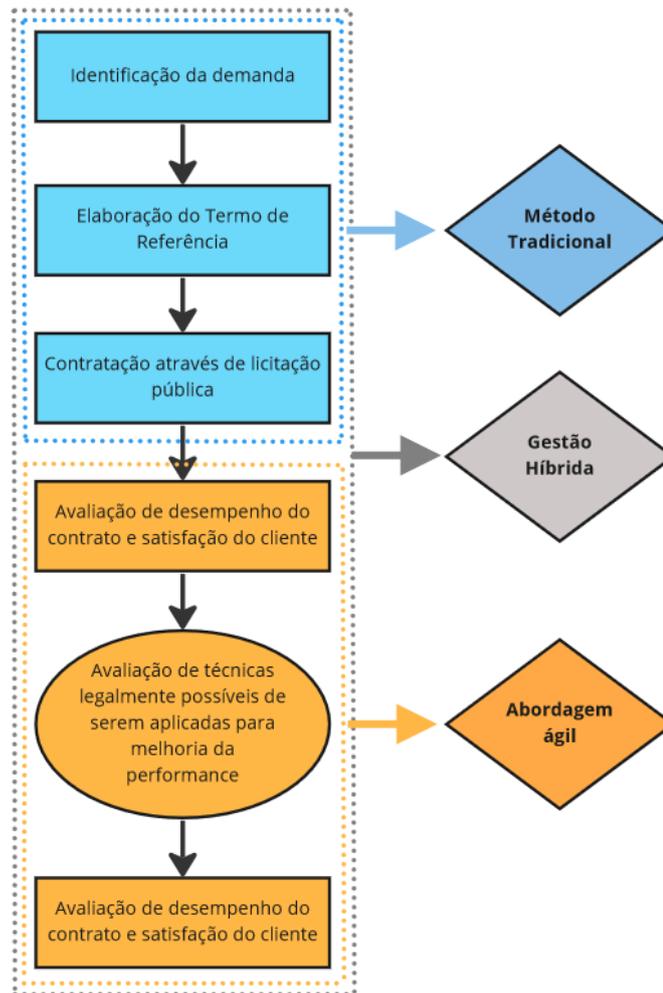
As abordagens ágeis em contratos públicos devem ter características próprias e íntimos de cada contrato, devendo ser objeto de análise pelos agentes públicos e Administração do ente público que deseja realizar determinada contratação com a aplicação de soluções ágeis.

Convém à Administração Pública que irá realizar determinada contratação com a adoção de métodos híbridos ou ágeis, que realize uma adequada análise das eventuais abordagens ágeis cabíveis à contratação em pauta. Uma importante ferramenta que poderá ser utilizada pelo ente público é a gestão de riscos, em que se realiza uma matriz identificando a avaliação do risco que a adoção de determinada abordagem ágil tem perante o contrato. De acordo com o “apetite” de riscos da instituição e também a identificação de determinadas ações de risco alto, convém que a técnica seja, ou não, adotada.

No caso aplicado à contratação do projeto de manutenção predial, considerando as dificuldades já apresentadas de condução dos serviços através de equipe própria, o TJPR optou pela realização pela contratação de uma empresa para a realização dos serviços através de profissionais terceirizados. Estes profissionais seriam alocados em 14 sedes distribuídas pelo Estado do Paraná e realizariam os serviços através de uma rotina de manutenção preventiva, atendendo a todos os prédios das regionais em aproximadamente 60 dias.

Por se tratar de um modelo totalmente novo de gestão destes serviços, em que a instituição não tinha domínio e certezas sobre os resultados, o modelo de gestão híbrida foi escolhido para sua condução, em que os resultados e avaliações realizadas sobre a condução do contrato deveriam ser refletivos em mudanças e melhorias na condução do contrato por parte dos agentes públicos.

**Figura 2.** Fluxograma sintético da gestão híbrida aplicada para contratações públicas, reunindo o método tradicional associado à abordagem de gestão ágil.



Fonte: o autor.

O fluxograma da figura 2 apresenta um fluxograma sintético da condução da gestão híbrida para contratações públicas, que foi utilizado como base para a condução do contrato da manutenção predial. Já a tabela 1 apresenta as principais características do método tradicional e das abordagens ágeis aplicadas na gestão híbrida do projeto de manutenção predial por equipe terceirizada.

**Tabela 1.** Características aplicadas do método tradicional e de abordagem ágil no projeto de manutenção predial comum.

<b>Características aplicadas do Método Tradicional</b>	<b>Características de Abordagem Ágil</b>
Apresentação e definição clara de um Termo de Referência acerca do objeto a ser contratado, com indicação do objetivo e definição precisa de valores, prazos, equipes, equipamentos e ferramentas.	Experiência da equipe de gestão e fiscalização na condução do contrato, identificando fatores que possam contribuir para melhorar a prestação dos serviços.
Exigência clara de atendimento à legislação trabalhista, mediante a apresentação com periodicidade determinada da documentação legal acerca dos profissionais contratados.	Realização periódica de reuniões entre o gestor e o fiscal do contrato e a coordenação da empresa para avaliação de resultados e definições de melhorias no projeto.
Estabelecimento dos setores responsáveis pelos papéis de gestão e fiscalização contratual.	Solução eficaz e efetiva na resolução de problemas identificados nas edificações.
Imposição de regras e procedimentos para apresentação de documentos para contratação e pagamentos.	Atualização regular da LPU para atender às novas demandas de insumos materiais identificados e necessários.
Determinação de sanções e multas a serem aplicadas em caso de não cumprimento parcial ou integral do contrato, com a efetiva e necessária aplicação.	Adequação da qualificação (especialidade, experiência e interesse) dos profissionais terceirizados.
Definição e aplicação de mapeamento com fluxo das atividades envolvidas no contrato.	Ajustes no período de permanência da equipe para a realização de serviços em cada edificação.
Definição sobre procedimentos afetos à renovação e reajustamento contratual	Participação direta do cliente nos resultados.

Fonte: o autor.

O fluxograma apresenta como características principais da gestão pelo método tradicional de uma contratação pública a necessidade da identificação da demanda, que pode ser caracterizada através da apresentação de um Documento de Oficialização da Demanda (DOD); a elaboração de um Termo de Referência por parte do setor fiscal e gestor do futuro contrato, indicando as premissas e responsabilidades a serem demandados no contrato; e a obrigatoriedade pela contratação ser realizada através de um procedimento licitatório, atendendo ao disposto na Lei de Licitações nº 14.133/2021.

Já as características principais da gestão adotando-se a abordagem ágil são a avaliação de desempenho da condução do contrato por parte da empresa contratada pela instituição, por parte dos agentes fiscais e gestor. Realizada a avaliação, devem ser identificadas e implantadas as técnicas legalmente possíveis de serem aplicadas para a melhoria da performance do contrato. Este processo deve ocorrer em regime cíclico, com permanente identificação das ações necessárias para a performance dos serviços continuados e avaliação de desempenho dos resultados apresentados pelas mudanças, tendo na satisfação do cliente, através de pesquisas de satisfação, o principal indicador técnico.

Para Lucian e Dornelas (2015), uma pesquisa de satisfação deve seguir os seguintes passos: escolha do público-alvo, definição do objeto da pesquisa e os seus atributos; determinação da escala da pesquisa e elaboração dos itens de pesquisa.

No caso do contrato da manutenção predial, o público-alvo escolhido para a realização da pesquisa foi a Direção do Fórum de cada edificação das Comarcas, representada pelo Juiz Diretor do Fórum ou seu assistente designado.

Um questionário de percepção do contrato com base na escala de Likert (1932) foi elaborado e encaminhado para um público-alvo composto por 193 servidores do TJPR, através de sistema de comunicação interna ao TJPR.

Para a definição dos itens da pesquisa, foram elaboradas cinco perguntas, todas de resposta objetiva visando a análise do contrato quanto aos seguintes temas:

- 1) Percepção do cliente quanto ao atendimento da manutenção predial anterior à implantação do projeto de terceirização das atividades de manutenção;
- 2) Percepção do atendimento após a contratação da manutenção predial através da terceirização de atividades;
- 3) Avaliação da qualidade do atendimento realizado pela equipe de manutenção predial;
- 4) Avaliação dos meios de comunicação eletrônicos entre o cliente e o gestor do contrato;
- 5) Percepção do contrato para o futuro, considerando que o contrato de manutenção continuada poderá ser renovado por até 60 meses.

## **5. Discussões e Resultados**

A metodologia aplicada à implantação do projeto de manutenção predial apresentou os resultados para a pesquisa de satisfação discutidos a seguir. Também são apresentadas as ações de abordagem ágil que foram implantadas na contratação.

### **5.1. Da Pesquisa de Satisfação**

A pesquisa foi realizada entre os meses de abril e junho de 2021, aproximadamente um ano após o início do contrato, possibilitando assim um bom período de avaliação do contrato pelo público-alvo.

Do total de 193 representantes de edificações que foram consultados, foi obtido o retorno de 141 questionários respondidos, representando 125 diferentes Comarcas do Estado, ou seja, um total de 73,06% do público consultado. Além das respostas objetivas

às perguntas formuladas, foi possibilitado ao entrevistado que apresentasse eventuais comentários de livre tema associado ao contrato de manutenção predial por empresa terceirizada. Ao todo, 71 respostas dos questionários apresentaram comentários, os quais foram combinados e agrupados em 13 temas vinculados ao projeto.

As informações estatísticas básicas acerca das respostas são apresentadas na tabela 2. Já o gráfico 1 apresenta a quantidade de respostas obtidas para dois indicadores: a percepção do atendimento anterior ao novo contrato; e a avaliação do atendimento realizado pelo novo contrato. Os dados indicam uma melhora efetiva de 38,87% na média entre as notas atribuídas pelo público-alvo quanto à qualidade do atendimento quando da adoção do novo contrato em relação à forma de atuação anterior.

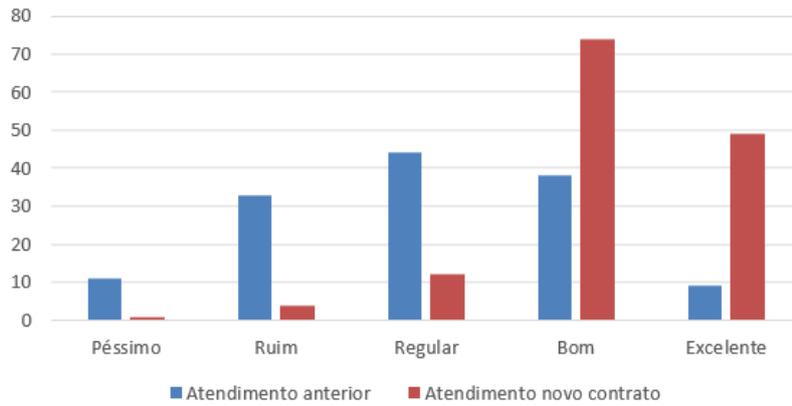
**Tabela 2.** Informações estatísticas acerca das respostas apresentadas no questionário.

	Nº de respostas	Moda	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Variância
Percepção quanto ao atendimento técnico realizado antes do projeto.	135	4	1	5	3,01	1,062	1,127
Percepção do projeto de contratação de manutenção por terceirização.	139	4	1	5	4,525	0,716	0,512
Avaliação do atendimento técnico realizado pelo novo projeto.	141	4	1	5	4,19	0,764	0,584
Avaliação dos meios de comunicação com a equipe de manutenção.	141	3	2	5	3,99	0,7973	0,636
Percepção do contrato de manutenção para o futuro.	141	4	1	5	4,38	0,732	0,536

Fonte: o autor.

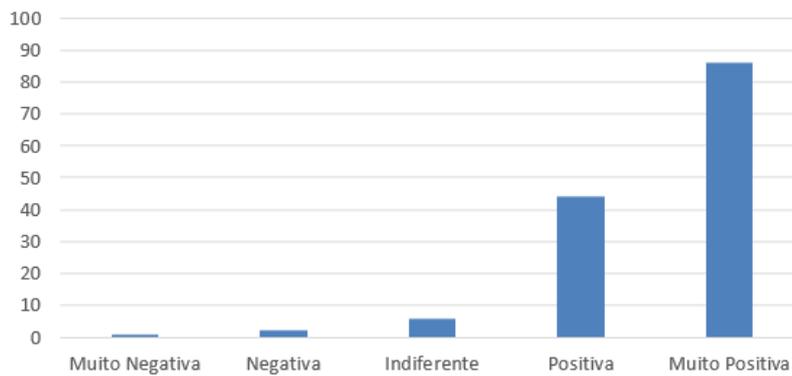
O gráfico 2 apresenta a quantidade de respostas afetas à percepção do projeto implantado de contratação da manutenção predial através da terceirização de serviços, enquanto o gráfico 3 apresenta a perspectiva quanto ao contrato para o futuro, em que há entendimento positivo para 87,6% da avaliação dos clientes, considerando a quantidade de respostas considerando que o atendimento irá se manter bom ou irá melhorar em relação à quantidade total de respostas apresentadas.

**Gráfico 1.** Quantidade de respostas apresentadas para a percepção do atendimento anterior ao novo contrato e a avaliação do atendimento realizado pelo novo contrato.



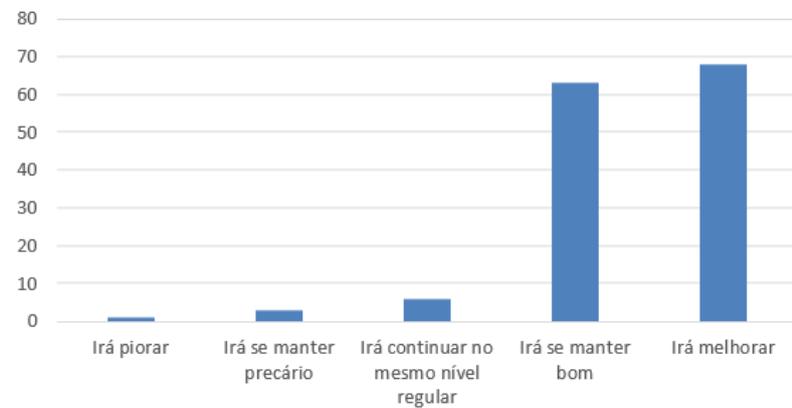
Fonte: o autor.

**Gráfico 2.** Quantidade de respostas apresentadas para a percepção do cliente quanto à adoção do projeto de contratação por terceirização de serviços.



Fonte: o autor.

**Gráfico 3.** Quantidade de respostas apresentadas para a percepção do cliente quanto ao contrato de manutenção para o futuro.



Fonte: o autor.

Quanto aos comentários livres levantados nas respostas, 71 questionários apresentaram alguma manifestação, sendo que alguns deles descrevem mais do que um apontamento, o que resultou num total de 89 avaliações adicionais, discriminados na tabela 3 a seguir.

**Tabela 3.** Respostas apresentadas aos comentários adicionais no questionário.

Comentários adicionais	Respostas		Porcentagem de casos
	N	Porcentagem	
Espera elevada para liberação ou realização dos serviços	9	10,1%	13,8%
Melhor apresentação do Sistema de Solicitações	4	4,5%	6,2%
Atualização da Lista de Preços Unitário	7	7,9%	10,8%
Melhorar o prazo para a execução dos serviços	10	11,2%	15,4%
Melhorar a forma de aceitação dos serviços	17	19,1%	26,2%
Ajustar o cronograma de visitas	1	1,1%	1,5%
Necessidade de realização de outros serviços	12	13,5%	18,5%
Mais agilidade nos serviços emergenciais	3	3,4%	4,6%
Elogios realizados ao contrato e prestação dos serviços	17	19,1%	26,2%
Excesso de profissionais contratados	1	1,1%	1,5%
Melhorar a qualificação dos profissionais	6	6,7%	9,2%
Necessidade de coordenação regional da fiscalização	1	1,1%	1,5%
Necessidade de descentralização da Direção do Fórum	1	1,1%	1,5%
Total	89	100,0%	136,9%

Fonte: o autor.

Do total de comentários apresentados, cinco grupos se destacaram:

- a) Melhorar o aceite dos serviços: 17 apontamentos (19,1%)
- b) Realização de serviços maiores: 12 apontamentos (13,5%)
- c) Tempo para execução dos serviços: 10 apontamentos (11,2%)
- d) Espera para liberação/realização dos serviços: 9 apontamentos (10,1%)
- e) Acesso e atualização da Lista de Preços Unitários dos insumos: 7 apontamentos (7,9%)

Através desta análise de percepção dos clientes, pode-se entender onde deve ser focado o maior esforço das abordagens ágeis por parte dos gestores deste contrato, como a necessidade de melhorar a sistemática atualmente adotada para a melhoria dos aceites

dos serviços, que são realizados através de aplicativo próprio da empresa contratada e a avaliação do tempo de execução dos serviços em cada visita nas edificações.

Todos estes cinco grupos de problemas apresentados pelos clientes podem ser solucionados através da adoção de abordagens ágeis, realizando-se avaliações das melhorias a serem implantadas à execução do contrato junto com a empresa contratada.

## **6. Conclusões**

As contratações realizadas pelo Poder Público são tradicionais pela sua essência, de forma a respeitar e atender todas as diretrizes vigentes apresentadas pela legislação. Para a melhoria dos procedimentos e adoção de métodos tradicionais de gestão, há a necessidade de aplicação de uma abordagem adequada de governança nas contratações, através da apresentação de um Termo de Referência, que apresente todas as definições, conceitos e objetivos do contrato em pauta.

No entanto, a avaliação realizada por neste artigo indica pela possibilidade de adoção de abordagens ágeis ao contrato, principalmente quando associadas às iniciativas necessárias para melhoria do desempenho e performance do objeto contratual.

A aplicação das técnicas tradicionais de gestão associadas às abordagens ágeis perfaz o escopo de uma gestão híbrida de projetos, perfeitamente aplicável nas contratações públicas que estão suscetíveis à análise e melhoria de desempenho ao longo do decurso do prazo contratual. A validação deste estudo foi realizado junto à implantação do projeto de manutenção predial comum do TJPR, onde através da participação do público-alvo foi possível identificar as melhorias necessárias à condução do contrato, promovendo as ações necessárias para a adequação do atendimento por parte da empresa contratada.

Este estudo apresenta a contribuição de que é possível a melhoria da performance de contratações públicas, desde que sejam instituídos processos para a identificação da satisfação dos clientes e uma rotina de monitoramento contratual por parte dos agentes públicos envolvidos na contratação. Em trabalhos futuros poderá se buscar o aprimoramento de técnicas de gestão de contratações públicas mediante o emprego da gestão híbrida, identificando-se as soluções de abordagens ágeis mais adequadas para cada tipo de contratação.

## Referências

AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. D.; BENASSI, J.; ARAUJO, C. **Gerenciamento ágil de projetos: Aplicações em projetos de produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva. 2011.

AZENHA, F. C.; REIS, D. A.; FLEURY, A. L. The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. **Project Management Journal**, v. 52 (1), p. 90-110, 2021. (doi: 10.1177/8756972820956884)

BASKERVILLE, R.; PRIES-HEJE, J.; MADSEN, S. Post-agility: What follows a decade of agility? **Information and Software Technology**, v. 53 (5), p. 543–555, 2011. (doi: 10.1016/j.infsof.2010.10.010)

BARBOSA, P. B.; PUSCHJ. **Da intenção de projeto ao uso do edifício: a busca da excelência profissional**. Curitiba: Programa de Excelência em Projetos CREA-PR. 2011.

BOEHM, B.; TURNER, R. **Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed**. Addison Wesley. 2004. (doi: 10.1007/978-3-540-24675-6\_1)

BRANDÃO, N. L. S.; SANTOS, D. G. Manutenção predial em edificações públicas: um mapeamento sistemático da literatura. **XVIII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**. 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n° 347**. Institui a Política de Governança das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário, dispondo sobre princípios, instrumentos e mecanismos. Brasília. 2020

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n° 410**. Instituição de normas gerais para sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Brasília. 2021.

CONFORTO, E. C.; SALUM, F.; AMARAL, D. C.; DA SILVA, S. L.; DE ALMEIDA, L. F. M. Can agile project management be adopted by industries other than software development? **Project Management Journal**, v. 45(3), p. 21–34, 2014. (doi: 10.1002/pmj.21410)

DYBA, T.; DINGSOYR, T. Empirical studies of agile software development: a systematic review. **Information and Software Technology**, v. 50 (9), p. 833–859, 2008. (doi: 10.1016/j.infsof.2008.01.006)

FONTOURA, L. H. N.; SANTOS C. H. S.; OLIVEIRA C. C. Manutenção de prédios públicos: uma questão de gestão. **Revista eletrônica e Administração**, v. 18 (2), 2019.

- GEMINO, A.; REICH, B. H.; SERRADOR, P. M. Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? **Project Management Journal**, v. 52 (2), p. 161-175, 2021. (doi: 10.1177/8756972820973082)
- JOSLIN, R.; MÜLLER, R. The relationship between Project governance and project success. **International journal of Project management**, v. 34(4), p. 613-626, 2016. (doi: 10.1016/j.ijproman.2016.01.008)
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives os Psychology**, 22(140), p. 1-55, 1932.
- LUCIAN, R.; DORNELAS, J. S. Mensuração de atitude: Proposição de um protocolo de elaboração de escalas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 157-177, 2015. (doi: 10.1590/1982-7849rac20151559)
- MÜLLER, R. **Project Governance**. Gower Publishing, Surrey, 2009.
- NIEDERMAN, F.; LECHLER, T.; PETIT, Y. (2018). A research agenda for extending agile practices in software development and additional task domains. **Project Management Journal**, v. 49 (6), p. 3–17, 2018. (doi: 10.1177/8756972818802713)
- PINTO, J. K.. Project management, governance, and the normalization of deviance. **International Journal of Project Management**, v. 32(3), p. 376–387, 2014. (doi: 10.1016/j.ijproman.2013.06.004)
- POLI, C. M. B. **Manual de uso, operação e manutenção das edificações residenciais: Avaliação do conteúdo a fim de aumentar a utilidade para a construção civil e para o usuário**. UFRGS. 2017
- ROSA, M. R.; PEREIRA E. N. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista de Serviço Público**. v. 72 (2), p. 479-497, 2021. (doi: 10.21874/rsp.v72i2.4310)
- SERRADOR, P.; PINTO, J. K. Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. **International Journal of Project Management**, v. 33 (5), p. 1040-1051, 2015. (doi: 10.1016/j.ijproman.2015.01.006)
- TCU. Tribunal de Contas da União. **Decreto n° 9.203**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília. 2017
- UNTERKALMSTEINER, M.; GORSCHKE, T.; FELDT, R.; KLOTINS, E. Assessing requirements engineering and software test alignment — Five case studies. **Journal of Systems and Software**, v. 109, p. 62–77, 2015. (doi: 10.1016/j.jss.2015.07.018)

WEST, D.; GRANT, T.; GERUSH, M.; D'SILVA, D. (2010). Agile development: Mainstream adoption has changed agility. **Forrester Research**, v. 2 (1), p. 41, 2010.