



SAMUEL HENRIQUE DO CARMO MIRANDA

**TENDÊNCIA DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO
SETOR PÚBLICO CONTRATADOS PELOS ESTADOS
BRASILEIROS DA REGIÃO SUDESTE**

**LAVRAS – MG
2023**

SAMUEL HENRIQUE DO CARMO MIRANDA

**TENDÊNCIA DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SETOR PÚBLICO
CONTRATADOS PELOS ESTADOS DA REGIÃO SUDESTE**

Monografia apresentada à
Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso
de Administração Pública, para a
obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira

Orientador

**LAVRAS – MG
2023**

SAMUEL HENRIQUE DO CARMO MIRANDA

**TENDÊNCIA DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SETOR PÚBLICO
CONTRATADOS PELOS ESTADOS DA REGIÃO SUDESTE**

**TREND OF CONSULTING SERVICES IN THE PUBLIC SECTOR CONTRACTED
BY THE STATES OF THE SOUTHEAST REGION**

Monografia apresentada à
Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso
de Administração Pública, para a
obtenção do título de Bacharel.

APROVADA EM 01 de DEZEMBRO de 2023

Dr. Denis Renato de Oliveira

Dr. Janderson Martins Vaz

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira

Orientador

**LAVRAS – MG
2023**

AGRADECIMENTOS

A Deus por sempre me abençoar fazendo o melhor em minha vida e a Nossa Senhora Aparecida por sempre interceder por mim.

A minha mãe Nilda, ao meu pai Vanderlei e ao meu irmão Arthur, por sempre acreditarem e confiarem em mim, sem vocês isso não seria possível. Vocês foram fundamentais nisso e tudo que eu faço é por vocês.

No nome do meu avô Joaquim, agradeço à toda minha família: tios, tias, primos, primas, padrinhos e madrinhas, que sempre me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos.

No nome dos meus amigos Paulin, Janussi, Jonathas, Nanda, Lívia, Bruna, Ítalo, Douglas e Emano, agradeço a todos os meus amigos de antes da faculdade por sempre me apoiarem e estarem sempre ao meu lado.

Aos amigos da “Resenha do Zé” por todo apoio, orações e torcida.

Aos meus colegas de turma pela paciência e aprendizado.

No nome dos meus amigos Malú, Ana Laura, Júlia, Gabriela, Douglas, Giovanna, Paola e Luan, agradeço a todos os amigos que fiz em Lavras, vocês me deram um suporte enorme e sou muito grato por isso.

A Tanismare, Alisson, Paulão, João Flávio, Pedro Peruchi e Pedro Foresti que dividiram apartamento comigo ao longo desse período de UFLA.

Aos amigos que fiz nos projetos que participei ao longo da graduação: Centro Acadêmico, EM Público, Projeto Rondon e CIGOV, todos contribuíram bastante para a minha vida.

Aos amigos que fiz nos lugares que tive a satisfação de trabalhar, pela aprendizagem na prática do que a administração pública: AMEPI, CONSMEPI, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Instituto Imperium e Conselho Municipal de Saúde de Perdões.

Ao meu grande amigo Silvan, por todo aprendizado e confiança.

Ao meu grande amigo e mestre Denis, além de toda sua família, pela amizade, parceria, conselhos e momentos de diversão que tivemos ao longo da minha graduação.

Ao meu grande amigo e professor Janderson, além de toda sua família, pela confiança e amizade ao longo desse período.

No nome do amigo e professor Arimatéia, agradeço a todos os professores que passaram por mim ao longo de toda minha vida, desde o início da minha trajetória escolar até a faculdade. Aprendi muito com todos e sou eternamente grato.

Aos meus amados familiares que já foram morar com Deus e que sonharam esse momento comigo: tio Geraldo, tia Maria, vó Dalva, vó Alice e vô Tatão. Em especial ao meu irmão Gabriel. Além do meu grande amigo Dr. Railton.

A todos que sonharam esse momento comigo e todos que rezaram para que isso acontecesse. Lembro de cada um e serei grato eternamente por isso.

Amo vocês!

**“Também se chamavam sonhos
e sonhos não envelhecem”**

Clube da Esquina nº2 - Milton Nascimento, Márcio Borges e Lô Borges

RESUMO

Mesmo diante da implementação de reformas nos últimos anos, que possuíam como objetivo suprir a carência quanto a qualificação em determinadas áreas de atuação e garantir a modernização dos procedimentos administrativos do Estado brasileiro, a ausência de capacitação profissional tem se colocado como um importante desafio a ser superado. A contratação de serviços de consultoria na administração pública representa o interesse pelo aprimoramento da capacidade de prestação de serviço e a necessidade de conhecimento de novas técnicas e métodos de gestão. Por se tratar da região mais desenvolvida e mais populosa do país, pressupõe-se que os gestores públicos dos estados da Região Sudeste sejam qualificados e exista uma baixa quantidade de contratações de serviços de consultoria pela administração pública. Porém, por outro lado, é possível pensar que os administradores têm optado por contratar os serviços de consultoria para melhorar ainda mais sua capacidade de entrega de resultados. O objetivo deste trabalho, portanto, é identificar, entre os anos de 2019 à 2022, as tendências do mercado de consultoria no setor público na Região Sudeste. Considerando este intervalo de tempo, é possível analisar quais foram os serviços de consultoria contratados dentro de uma mesma gestão, antes, durante e depois da pandemia do coronavírus. A motivação para o desenvolvimento desse trabalho foi compreender em quais áreas os gestores públicos estaduais encontraram problemas que requerem o auxílio de profissionais externos e demonstrar com clareza as fragilidades do poder público em termos de conhecimento/capacidade. Este trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e exploratório, que optou pela pesquisa documental como procedimento de coleta de dados. Os dados foram coletados por meio dos sítios do Portal de Transparência de cada estado da Região Sudeste. Considerou-se apenas os serviços de consultoria licitados que já foram pagos e que possuem contratos firmados com a administração pública, englobando apenas consultorias para a administração pública direta dos estados que correspondem às governadorias, suas secretarias e demais órgãos a elas subordinadas. A análise das consultorias nos governos estaduais da Região Sudeste deve ser encarada como uma ferramenta para compreender a dinâmica e os desafios enfrentados pelas administrações públicas estaduais. Como resultados foi possível constatar que as consultorias com mais contratação pelos estados da Região Sudeste foram na área administrativa, na área de engenharia e na área de elaboração de projetos/planos. Posto isso é crucial promover um debate construtivo sobre a eficácia dessas iniciativas e seu impacto na governança regional com uma avaliação imparcial, com o intuito de compreender em qual área os gestores públicos estaduais encontram problemas que demandam o auxílio de profissionais externos. Além disso, este trabalho oferece uma base sólida para análises e estudos mais abrangentes no futuro. Portanto, o presente trabalho representa um passo significativo na análise das tendências para esse setor e seus serviços.

Palavras-Chave: Consultoria no Setor Público; Tendências do Mercado de Consultoria; Profissionalização do Serviço Público; Profissionalização da Administração Pública; Contratação na Administração Pública.

LISTA DE FIGURAS

Figura. 1 Áreas das consultorias contratadas pelo governo do Espírito Santo–ES (2019-2022)	22
Figura. 2 Áreas das consultorias contratadas pelo governo de Minas Gerais – MG (2019-2022)	25
Figura. 3 Áreas das consultorias contratadas pelo governo do Rio de Janeiro– RJ (2019-2022)	27
Figura. 4 Áreas das consultorias contratadas pelo governo de São Paulo - SP (2020-2022)	29
Figura. 5 Tipos de consultoria quanto a estrutura contratadas na região Sudeste (2019-2022)	31
Figura. 6 Áreas das consultorias contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)	33
Figura. 7 Média de investimento na contratação de consultoria dos estados da Região Sudeste (2019-2022)	34
Figura. 8 Consultorias na área administrativa contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)	35
Figura. 9 Consultorias na área de engenharia contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)	35
Figura. 10 Consultorias na área de elaboração de projetos/planos contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)	36
Figura. 11 Tendências dos serviços de consultoria contratadas pelos estados da região Sudeste quanto a estrutura (2019-2022)	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEORÍCO.....	11
2.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	12
2.2 CONSULTORIA NO SETOR PÚBLICO	14
2.3 TIPOS DE CONSULTORIA	16
2.4 TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA NO SETOR PÚBLICO	17
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
4.1 ÁREA, VALORES E MONTANTES DAS CONTRATAÇÕES	20
4.1.1 ESPIRÍTO SANTO	20
4.1.2 MINAS GERAIS	22
4.1.3 RIO DE JANEIRO	25
4.1.4 SÃO PAULO	27
4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CONSULTORIA	29
4.2.1 QUANTO À ESTRUTURA	30
4.2.2 QUANTO À AMPLITUDE	31
4.3 TENDÊNCIAS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1 INTRODUÇÃO

A ausência de capacitação profissional tem se colocado como um importante desafio a ser superado pela gestão pública brasileira, sobretudo para a melhoria da capacidade de prestação de serviços à população. Embora se tenha vivenciado nos últimos anos um conjunto de reformas com intuito de garantir modernização dos procedimentos administrativos, ainda ficam evidentes as dificuldades e carências quanto a qualificação em determinadas áreas de atuação, fenômeno que tem acarretado no aumento de demanda e intensificação da contratação de serviços de assessorias e consultorias especializadas, sobretudo por parte dos municípios.

Denominado de pacto federativo ou federalismo, a divisão político-administrativa do Brasil a partir da Constituição Federal de 1988 pressupôs um conjunto de dispositivos que configuraram a moldura jurídica, as obrigações financeiras, a arrecadação de recursos e os campos de atuação dos estes federados (união, estados, distrito federal e municípios) (SENADO, 2015). Essa forma de organização, considerando as responsabilidades administrativas dos governos subnacionais, provocou uma busca considerável pelas assessorias e consultorias públicas, porque os estados e os municípios, obrigados a executar as políticas públicas em nível local, muitas vezes não dispunham de recursos e profissionais com qualificação suficiente para a execução de suas políticas públicas.

Embora se tenha conhecimento da ocorrência de iniciativas de reforma administrativa (em especial aquelas decorrentes do *consumerismo* – 2ª geração), que intencionaram dotar o Estado de maior capacidade, estimulando a qualificação profissional dos gestores, a exemplo do crescimento dos projetos de criação das escolas de governo, foi possível perceber, ainda sim, deficiências nos quadros profissionais de estados e municípios (OLIVEIRA, 2014).

Nesse sentido, destaca-se as dificuldades dos estados, objeto de análise desse estudo, unidades administrativas mais amplas que compreendem uma maior extensão territorial e possuem maior autonomia política e administrativa, assim como detém maior disponibilidade orçamentária em relação aos municípios que o compõem.

Por outro lado, é importante ressaltar a previsão e garantia de autonomia na contratação dos serviços de consultoria e assessoria possibilitada pelo pacto federativo, e que garante a contratação de serviços de apoio administrativo. Considerando a necessidade de melhorar os serviços públicos ofertados, foi criada a lei 8.666/1993, que foi atualizada pela Lei nº14.133/2021, e que estabeleceu normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autarquias e fundações da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Embora os conceitos de consultoria e assessoria sejam facilmente confundidos como sinônimos, Oliveira (2007) afirma serem completamente distintos. Para o autor os serviços de consultoria se tratam de um processo dinâmico de um agente de transformação externo a organização que se responsabiliza a auxiliar os executivos e demais profissionais nas tomadas de decisões, sem, contudo, possuir o controle direto da situação. Já os serviços de assessoria se referem a uma atividade sistemática, realizada com a intenção de ajudar a organização, ou um setor exclusivo, em questões generalistas ou não.

Entende-se, portanto, que a contratação de serviços de consultoria na administração pública representa o interesse pelo aprimoramento da capacidade de prestação de serviço e a necessidade de conhecimento de novas técnicas e métodos de gestão. De acordo com Oliveira (2007) existe a possibilidade de contratação de consultorias artesanais, que buscam atender as necessidades do gestor com a utilização de metodologia e técnicas administrativas customizadas, ou consultorias por pacotes, que visam atender as necessidades do gestor utilizando técnicas não otimizadas, ou seja, já estruturadas.

Além dessas, há também as consultorias especializadas, que possuem o foco em atuar em assuntos específicos dentro de uma área de conhecimento, e as consultorias totais, que se atentam em atuar em todas as atividades/demandas do cliente. Tratam-se de soluções que compreendem os mais diversos setores e temas, a exemplo da saúde e educação.

Nesse contexto, permeados pelas dificuldades e pelos desafios no ambiente público, atrelados à burocracia excessiva e considerando a quantidade e complexidade das demandas sociais, coube aos gestores optarem pela contratação de serviços externos de consultoria. Para Marconi (2005) é primordial que a gestão pública atenda, de modo mais eficaz, as demandas da comunidade e que permitam aos funcionários aperfeiçoarem os conhecimentos, possibilitando que eles se desenvolvam constantemente, com o intuito de ter um corpo de servidores mais preparados.

Com o intuito de compreender melhor sobre a contratação de consultoria por parte dos governos estaduais brasileiros, optou-se pela escolha da Região Sudeste como objeto de análise desta pesquisa. Essa região é composta pelos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pelo Censo 2022, possui uma população de 84.840.113 habitantes, representando 41,77% de toda a população nacional. Além disso, a Região Sudeste apresentou um PIB de R\$ 3.952.695.000 no ano de 2021, representando 44,41% de todo o PIB brasileiro.

Analisando a sua relevância no cenário econômico brasileiro, por ser se tratar da região mais desenvolvida e mais populosa do país, pressupõe-se que os gestores públicos sejam

qualificados e, portanto, exista uma baixa quantidade de contratações de serviços de consultoria pela administração pública. Por outro lado, também é possível pensar que os administradores têm optado por contratar os serviços de consultoria para melhorar ainda mais sua capacidade de entrega de resultados.

Por essa questão, entende-se ser importante verificar quais são as tendências de mercado na contratação dos serviços de consultoria no setor público nos estados da Região Sudeste a fim de se compreender em quais áreas os governos têm necessitado de especialistas, evidenciar as deficiências do governo em termos de competência e conhecimento e quais são os principais tipos de contratações realizadas pelos governos estaduais. Além disso, esse estudo pode contribuir também para o treinamento de gestores públicos, o aprimoramento dos programas educacionais e beneficiar estudantes do campo de públicas e consultorias a identificar as áreas prioritárias que requerem atenção.

Logo, considerando esse cenário, apresenta-se como questão norteadora da pesquisa: **quais são as tendências dos serviços de consultoria no setor público contratados pelos estados brasileiros da região sudeste?** O objetivo é identificar, entre os anos de 2019 à 2022, as tendências dos serviços de consultoria no setor público contratados pelos estados brasileiros da Região Sudeste. A escolha temporal se dá em razão da coincidência de mandato da gestão estadual anterior e também do impacto da crise econômica, social e de saúde pública decorrente a pandemia do coronavírus nos últimos anos. Considerando este intervalo será possível analisar quais foram os serviços de consultoria contratados dentro de uma mesma gestão, antes, durante e depois da pandemia.

A razão para o desenvolvimento desse trabalho é compreender em qual área os gestores públicos estaduais encontraram problemas que demandam o auxílio de profissionais externos. Além de demonstrar com clareza as fragilidades do poder público em termos de conhecimento/capacidade, este trabalho também poderá auxiliar no fortalecimento dos programas educacionais e de formação de gestores públicos, instruindo estudantes de administração pública e consultores a compreender quais as áreas que representam debilidade e que os estados mais precisam de qualificação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, será apresentada toda a evolução da profissionalização da gestão pública no Brasil, desde a República Velha até os dias atuais. Além disso, serão apresentados como a consultoria se desenvolveu ao longo do tempo, principalmente no setor público e quais são os

tipos de consultoria existentes. Por fim, será tratado sobre as tendências da consultoria especificamente no setor público.

2.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Desde a Proclamação da República (1889) a administração pública brasileira passou por inúmeras modificações e foi palco de diversas iniciativas de reformas. No período da República Velha (1889-1930), por exemplo, prevaleceu uma gestão baseada no coronelismo, a política dos governadores, que compreendia um tipo de pacto envolvendo ações políticas entre o poder local (municípios), o poder regional (estados federativos) e o poder central (União). Na época os estados elegiam os representantes legislativos em assembleias que apoiavam o governo federal, garantindo que os poderes regional e central governassem sem oposições. A base dessa política era mantida pelos coronéis, que em seus currais eleitorais impunham uma espécie de “voto de cabresto”. Essa configuração originou a política do “café com leite”, acordo em que os presidentes revezariam entre representantes de Minas Gerais (leite) e São Paulo (café), os dois estados mais importantes da época (JUNQUILHO, 2010).

Em 1929, a crise econômica internacional provocou a queda dos preços das *commodities* e afetou fortemente a cafeicultura e a elite produtora rural (FAUSTO, 1994). Além disso, no campo político, a proposição de uma eleição presidencial direta em 1930 representou o golpe final para as forças oligarcas rurais de São Paulo e Minas Gerais. Embora os estados tenham se reunido na tentativa de negociar um nome para a presidência, as negociações fracassaram e o nome escolhido para a sucessão (Júlio Prestes) desagradou a elite mineira. A política do “café com leite” foi, então, desfeita, e o candidato derrotado na eleição, Getúlio Vargas, com o apoio das Forças Armadas e das elites mineiras, motivou uma revolução que o levou a presidência da República (DA SILVA BERNARDO, 2019). Iniciou-se, assim, um novo período na administração pública brasileira.

O governo Getúlio Vargas iniciou a arrancada do Brasil para a industrialização e a ruptura com as oligarquias rurais no poder central, promovendo a virada do patrimonialismo para a burocratização da máquina estatal. O Estado brasileiro assumiu, naquele momento, um papel intervencionista na economia induzindo o crescimento de base industrial. Esse fato marcou o processo de modernização do Estado brasileiro à época, que passou a adotar, então, princípios fundamentados na racionalidade legal, emoldurando uma administração pública burocrática. Foi nesse período que surgiu a necessidade de adotar princípios técnicos e formar

quadros profissionais competentes com carreiras específicas nas máquinas estatais (JUNQUILHO, 2010).

A base sólida desse período de reforma do Estado foi a expansão das capacidades por meio do incentivo à centralização administrativa. Foi com esse intuito que se criou em 1938 o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Esse departamento foi fundamental na execução dos objetivos do governo, com a organização dos orçamentos, a classificação dos cargos do funcionalismo, a introdução de novos métodos e técnicas para os serviços burocráticos, a organização dos processos seletivos de funcionários por meio de concursos e a criação de cursos para aperfeiçoar a administração pública. Todas essas reformas conduzidas pelo DASP pressupunham que os princípios políticos anteriores necessitavam ser substituídos por uma estrutura nova, mais legalista e menos clientelista (RABELO, 2015).

A “Era Vargas” determinou as bases iniciais de consolidação da proposta desenvolvimentista que se consolidou no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). Com a proposta do “Plano de Metas”, JK possuía o plano de fazer o Brasil crescer cinquenta anos em cinco (ROTTA; DOS REIS, 2018). Em 1961, o presidente João Goulart apoiou as iniciativas para ampliação da cidadania social e a defesa dos interesses econômicos nacionais, com as reformas de base e a efetivação de uma democracia social no Brasil (DELGADO, 2012).

O segundo marco histórico das reformas administrativas brasileiras, portanto, ocorreu durante o regime militar autoritário. Em 1967, com a promulgação do Decreto-Lei nº 200, introduziu-se a descentralização dentro da administração pública federal. Esse modelo de gestão incentivou a incorporação de técnicas privadas de gestão e a transferência de responsabilidades da União para os governos locais, além de incentivar a consolidação do conceito de sistemas administrativos para encargos comuns aos órgãos, com o intuito de facilitar a gestão de pessoas, de materiais e finanças. Ademais, houve a criação da administração pública indireta, ou seja, serviços realizados por outras entidades de natureza jurídica própria (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; SILVA; FARONI, 2013).

Posteriormente, com o fim do regime ditatorial no Brasil e a promulgação da Constituição Federal em 1988, o Brasil presenciou outras iniciativas de reformas. Entre os anos de 1995-1998, o então presidente Fernando Henrique Cardoso, criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O intuito do ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira era conceber um programa baseado na reformulação do pacto federativo, na reestruturação econômica e na adoção de uma concepção gerencial para a administração pública brasileira (PINTO; DOS SANTOS, 2017).

De acordo com Abrucio e Gaetani (2006), esse ciclo de reformas na gestão pública em 1995 propagou-se para as administrações públicas estaduais, destacando-se algumas iniciativas simultâneas propostas. Essa múltipla realidade implicou na criação do Conselho de Secretários Estaduais de Administração (Consad), em 2000, para atuar na discussão e disseminação de inovações e modelos de modernização administrativa. Esse foi o gatilho para o início de uma gestão focada na inovação e na busca de autonomia em relação a União. Vale destacar, nesse caso, o Programa de Gestão Pública e Cidadania que auxiliou a disseminação de milhares de iniciativas inovadoras nos governos locais brasileiros. A participação social e serviços de gestão cooperada com outras organizações, sendo elas públicas ou privadas, também foram determinantes para a modernização administrativa (CAVALCANTE, 2019).

Embora tenha havido um referencial geral de modernização, apto a proporcionar profissionalização para a gestão pública brasileira, sobretudo nos governos subnacionais, ainda é nítida a necessidade de quadros mais qualificados. O caminho, portanto, é longo e exige muito esforço quando se fala sobre a necessidade de profissionalização da gestão pública brasileira. Mesmo após as mais diversas ações e iniciativas de modernização, ainda sim os governos, sobretudo os locais, possuem dificuldades em termos de qualificação e capacitação dos seus quadros, desafio que estimula e impõe a necessidade das contratações de empresas de consultoria e assessoria para o suporte administrativo.

2.2 CONSULTORIA NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Donadone (2003), num primeiro momento, o surgimento dos serviços de consultoria se inicia no período que corresponde ao final do século XIX e início do século XX. Ela decorreu do aumento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos, que demandaram a atuação de diversos profissionais, como engenheiros, advogados e contadores, além de outros tipos de agentes externos que possuíam conhecimentos específicos para auxiliar na solução de obstáculos originários do processo de expansão e aumento de produtividade das empresas (DONADONE, SILVEIRA E RALIO, 2012).

Num segundo momento, o início da Segunda Guerra Mundial marca o período que caracteriza a consolidação e desenvolvimento dos serviços de consultoria. Naquela ocasião as empresas de consultoria começaram a atuar dentro do Estado, tornando-o um local de influência e de captação de conhecimento e informação. Os consultores atuavam reorganizando as forças militares e participando no desenvolvimento de novas tecnologias, serviços que o fizeram ganhar visibilidade e ampliar os contratos junto ao Estado. Desde então, a participação das

consultorias no setor público tornou-se mais constante, principalmente no período que compreende as reformas propostas pelos governos neoliberais nos anos 1980 (RAMOS; BRAZ, 2015).

Em 1947, o Congresso norte-americano criou uma comissão que tinha o objetivo de coordenar forças-tarefas que seriam responsáveis por reorganizar a administração pública do país, denominada *Hoover Commission*. A estruturação do trabalho foi em forças-tarefas lideradas por doze executivos distintos que possuíam o suporte de consultores externos. Contudo, as empresas de consultoria possuíam a responsabilidade de formular e reestruturar o setor executivo do governo, com demandas que abrangiam desde o gerenciamento do corpo diretivo da Casa Branca até recentes estruturas organizacionais do correio norte-americano (DONADONE, SILVEIRA E RALIO, 2012).

Portanto, por serem atividades até então recentes no âmbito da administração pública, ainda existem poucos estudos acadêmicos que investigam as motivações e configuração das contratações de serviços de consultoria e assessoria pelos governos brasileiros. As frequentes mudanças organizacionais e a ausência de capacitação profissional para o exercício de algumas funções pontuais ao longo do tempo foram fatores que contribuíram para que os serviços de consultoria fossem cada vez mais necessários. Historicamente, os benefícios da sua utilização foram diversos e compreenderam, sobretudo, o apoio em termos de profissionalização da gestão.

Nesse ínterim, deve-se dizer que a sociedade também exerceu uma grande pressão quanto à necessidade de melhoria da qualidade dos serviços públicos ao longo dos anos, demanda que se intensificou devido às novas tecnologias e o acesso à informação, que possibilitou maior participação social e gerou condições para o exercício do controle social.

De acordo com Junquilha (2010), os objetivos principais do processo de reconstrução do Estado brasileiro era modernizar e aumentar a eficiência dos governos da União, dos estados e municípios, além de contribuir para o ajuste fiscal destes, sugerindo “enxugamento” de quadros de pessoal em excesso, a fixação de tetos de remuneração para servidores públicos e mudanças nas regras referentes à aposentadoria e à previdência. Na proposta da Administração Pública Gerencial, os valores que prevaleceram eram vinculados à qualidade, à eficiência e a eficácia dos serviços públicos (JUNQUILHO, 2010).

Portanto, a abertura do mercado de contratação de serviços de consultoria para o setor público foi amplamente disseminada após a reforma de Estado proposta em 1995. A ideia de um serviço público mais eficiente e profissional possibilitou os gestores públicos a buscarem

alternativas externas ao aparato estatal para entregarem o que idealizavam à população, fazendo com que surgissem mais empresas de consultoria para prestarem esse tipo de serviço.

2.3 TIPOS DE CONSULTORIA

As consultorias, de acordo com Oliveira (2007), podem ser classificadas de diversas maneiras. Quanto a estrutura, elas podem ser classificadas em (1) consultoria por pacote, que é aquela realizada aos clientes através da transferência de estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, não havendo a preocupação de adequar à realidade atual ou esperada para o cliente; e (2) consultoria artesanal, que se trata daquela que busca atender às necessidades do cliente através de um projeto com metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para o referido cliente possuindo sustentação de abordagens e modelos aplicados em outros clientes.

A consultoria por pacote apresenta como vantagens uma maior rapidez na realização dos serviços, sobretudo devido a estruturação geral da metodologia de trabalho, já que as técnicas já foram determinadas e aplicadas anteriormente, sem necessitar amplos debates e ajustes. Além disso, há também a vantagem de ter menor custo nos serviços e a possibilidade mudanças de maior impacto. Entretanto, vale destacar que a consultoria por pacote não se preocupa com o processo de transformação planejada de um cenário atual para um cenário de desejo futuro, e também pode não apresentar o grau de treinamento conceitual, metodológico e nas ações que se espera de um trabalho mais apropriado de consultoria (OLIVEIRA, 2007).

A consultoria artesanal possui como vantagens a velocidade adequada para o desenvolvimento dos trabalhos, uma capacitação ideal dos envolvidos e uma menor resistência. Além disso, há também uma qualidade superior das atividades e uma maior independência do cliente em relação à empresa responsável pela consultoria. Todavia, a consultoria artesanal é ideal para assuntos de média ou elevada abrangência, sendo preciso que os consultores possuam experiência no assunto considerado, seja sobre o grau de análise, desenvolvimento e/ou implementação (OLIVEIRA, 2007).

Por fim, Oliveira (2007) também classifica os tipos de consultoria quanto a amplitude: (1) a consultoria especializada é aquela que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área específica de conhecimento, diferentemente da (2) consultoria total, que é aquela que atua em todas as áreas de atuação do cliente. Além disso, há a consultoria total integrada, que atua de forma integrada e interativa em praticamente todas as atividades do cliente; e há a consultoria

globalizada, que é aquela que consolida serviços em clientes globalizados e que atua em vários países.

2.4 TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA NO SETOR PÚBLICO

As demandas do setor público são diversas e distintas para os serviços de consultoria e englobam as mais diversas áreas e setores. É preciso destacar que cada ente federativo possui uma necessidade específica, sendo ela semelhante ou não aos demais. As tendências são encontradas nas semelhanças entre às áreas contratantes e a respeito das especificações dos serviços realizados, em sua grande maioria.

O modismo e a tendência são dois conceitos distintos que são facilmente confundidos como sinônimos. De acordo com Kotler e Keller (2000), o modismo é imprevisível e de curta duração, além de não apresentar significado social, econômico e político. Já uma tendência se trata de uma sequência de eventos com certa força e estabilidade e que é mais previsível e duradoura. A tendência revela como será o futuro e poder prover direção estratégica para as organizações se adaptarem (KOTLER; KELLER, 2000).

As expectativas sobre a capacidade de alcance do governo estão aumentando cada vez mais, mesmo em um momento de baixo crescimento econômico e com políticas de contingenciamento de gastos. Dada essa realidade, os gestores públicos precisam ser mais eficazes e eficientes, ou seja, gerenciar de forma inteligente os recursos, sobretudo aqueles destinados a contratação de parceiros para apoio administrativo (ERNST & YOUNG, 2022).

É grande a quantidade de empresas de consultoria que possuem em suas cartas serviços semelhantes, em áreas semelhantes, como é o caso das empresas que oferecem soluções tecnológicas para auxiliar os gestores públicos a oferecerem serviços públicos mais eficazes, por meio da informatização de procedimentos administrativos, por exemplo. Esse tipo de serviço tem aumentado cada vez mais, assim como a dependência do setor público sobre eles, já que as empresas prestadoras nem sempre oferecem como contrapartida a capacitação dos servidores para sua utilização plena. Além disso, tem sido comum as empresas prestarem serviços de consultoria para auxiliarem o poder público a melhorar a maneira como os governos controlam os gastos público, por exemplo.

Logo, compreender sobre as tendências da consultoria no setor público é fundamental para julgar se os serviços contratados pelos estados possuem semelhança, representam debilidades de gestão, indicam caminhos de qualificação necessários, entre outras possibilidades.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta se trata de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e exploratório que pretende analisar quais às tendências dos serviços de consultoria no setor público contratados pelos estados da região sudeste. As pesquisas qualitativas possuem o objetivo de obter a compreensão dos comportamentos baseados na perspectiva dos atores da investigação dentro do contexto do qual fazem parte, não havendo uma investigação em razão dos resultados. Logo, as questões formuladas não são estabelecidas a partir da instituição de variáveis, e orientam-se para a compreensão dos fenômenos considerando sua complexidade e o acontecer histórico (FREITAS, 2002).

De acordo com Vergara (2016), a pesquisa descritiva possui o objetivo de expor características de uma população específica ou de determinado fenômeno, além de definir sua natureza. A pesquisa descritiva busca interpretar a realidade sem interferir diretamente nela para modificá-la; o real interesse nesse caso é descobrir e observar fenômenos, com o intuito de descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (VIEIRA, 2002).

De acordo com Vieira (2002), a pesquisa exploratória busca proporcionar ao pesquisador familiaridade maior com o problema em estudo, com o intuito de tornar um problema complexo mais explícito ou até mesmo construir hipóteses mais adequadas. Esse tipo de pesquisa possibilita a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisados e procura explorá-lo para prover critérios de compreensão.

Por fim, como procedimento de coleta de dados optou-se pela pesquisa documental. Este tipo de estudo trata da busca de arquivos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, por meio de registros, regulamentos, anais, ofícios, circulares, balancetes, memorandos, comunicações informais, fotografias, microfilmes, filmes, diários e outros (VERGARA, 2016).

A coleta e análise dos dados para este estudo foram conduzidas de forma criteriosa, sendo os dados desta investigação coletados dos sítios do Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, do Portal de Compras do Governo do Estado do Espírito Santo, da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo e do Portal de Compras Públicas do Governo do Estado do Rio de Janeiro, entre o período de 2019 a 2022. Ao acessar os sítios citados, o intuito foi identificar as licitações relacionadas à contratação dos serviços de consultoria.

Para a análise de dados, foram consideradas apenas os serviços de consultoria licitados que já foram pagos e que possuem contratos firmados com a administração pública, descartando

licitações fracassadas e desertas. Além disso, considerou-se apenas consultorias para a administração pública direta dos estados que correspondem às governadorias, suas secretarias e demais órgãos a elas subordinadas.

A pesquisa incidiu sobre as licitações que tiveram como objeto a contratação de consultorias, as quais foram minuciosamente levantadas e registradas em uma planilha do Excel. Nesta planilha, foram detalhados aspectos cruciais como o objeto específico da contratação, a modalidade da licitação, o ano em que foi realizada e o valor investido. Essa abordagem permitiu uma organização sistemática dos dados, possibilitando uma análise mais aprofundada das tendências e padrões emergentes ao longo do período analisado.

A etapa subsequente do processo envolveu a categorização e classificação dos objetos das consultorias. Inicialmente, os dados foram segregados por áreas, proporcionando uma visão mais ampla das diferentes dimensões em que os serviços de consultoria foram demandados pelos estados. Em seguida, a análise foi refinada ao classificar quanto ao tipo de consultoria, permitindo uma compreensão mais detalhada das especialidades ou naturezas específicas dos serviços contratados.

Os dados coletados foram divididos em três categorias de análise, considerando a necessidade de entender quais são as tendências do mercado de consultoria no setor público na região Sudeste, entre os anos de 2019 e 2022: (1) Área, Valores e Montante; (2) Classificação dos Tipos de Consultoria; e (3) Tendências.

A categoria “Área, Valores e Montante” busca analisar quais os serviços de consultoria foram contratados pelos estados, a quantidade de serviços e o valor gasto pelos estados para que os mesmos fossem contratados. Optou-se no trabalho em adotar a classificação (áreas) utilizada pelo governo do estado de Minas Gerais para separar os serviços de consultorias contratados: Área Administrativa; Área de Economia; Área de Educação; Área de Engenharia; Área de Meio Ambiente; Área de Segurança Pública, Física e Patrimonial; Área de Tecnologia da Informação e Comunicação; Área Financeira; Área Fiscal; Área Jurídica; Elaboração de Projetos/Planos; e Obtenção de Certificação.

Na “Classificação dos Tipos de Consultoria” o objetivo foi classificar as consultorias contratadas conforme define Oliveira (2007), quanto a estrutura (por pacotes ou artesanal) e quanto a amplitude (especializada, total ou globalizada). Nessa classificação, foi possível classificar analisando o objeto de cada licitação realizada. Por fim, em “Tendências” o objetivo foi apresentar quais os tipos de consultoria mais contratados pelos estados da Região Sudeste entre os anos de 2019 e 2022.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na seção de “Resultados e Discussões”, analisamos a área, valores e montantes das contratações de consultoria pelos estados da Região Sudeste. Identificamos os serviços contratados, a quantidade e os gastos associados. Além disso, classificamos as consultorias conforme a estrutura (por pacotes ou artesanal) e amplitude (especializada, total ou globalizada), seguindo a definição de Oliveira (2007). Apresentamos também as tendências observadas entre 2019 e 2022, destacando os tipos de consultoria mais frequentemente contratados pelos estados na região nesse período.

4.1 ÁREA, VALORES E MONTANTES DAS CONTRATAÇÕES

Nessa seção, examinamos os estados da Região Sudeste para identificar os serviços de consultoria contratados, quantificar a demanda por esses serviços e avaliar os valores investidos pelos estados nessas contratações. O objetivo foi compreender a extensão e o impacto financeiro das consultorias adquiridas, fornecendo uma análise abrangente dos aspectos quantitativos e econômicos relacionados às contratações de consultoria nessa região.

4.1.1 ESPIRÍTO SANTO

De acordo com dados coletados do Censo (2022), o estado do Espírito Santo possui cerca de 3.833.486 habitantes e uma densidade demográfica média de 83,20 pessoas por quilômetro quadrado, fatores que o colocam como o 15º estado mais populoso do Brasil.

Para contextualizar, o atual governador do Espírito Santo é Renato Casagrande, figura política proeminente que exerceu diversos cargos ao longo da sua trajetória pública. De acordo com o portal do Governo do estado do Espírito Santo, o governador é formado em Engenharia Florestal pela Universidade Federal de Viçosa e em Direito pela Faculdade de Direito de Cachoeiro de Itapemirim. Renato foi eleito governador do estado pela primeira vez em 2010, alcançando uma vitória expressiva no primeiro turno (82,3% dos votos) e marcando o maior percentual de votos da história política do estado. A primeira gestão de Renato como governador foi pautada por investimentos em infraestrutura e programas sociais. Antes de tornar-se governador, Renato Casagrande foi senador, deputado federal, vice-governador e deputado estadual. Sua trajetória contribuiu para sua segunda vitória como governador do estado em 2018, pleito em que alcançou 55,49% dos votos no primeiro turno. Renato foi reeleito em 2022.

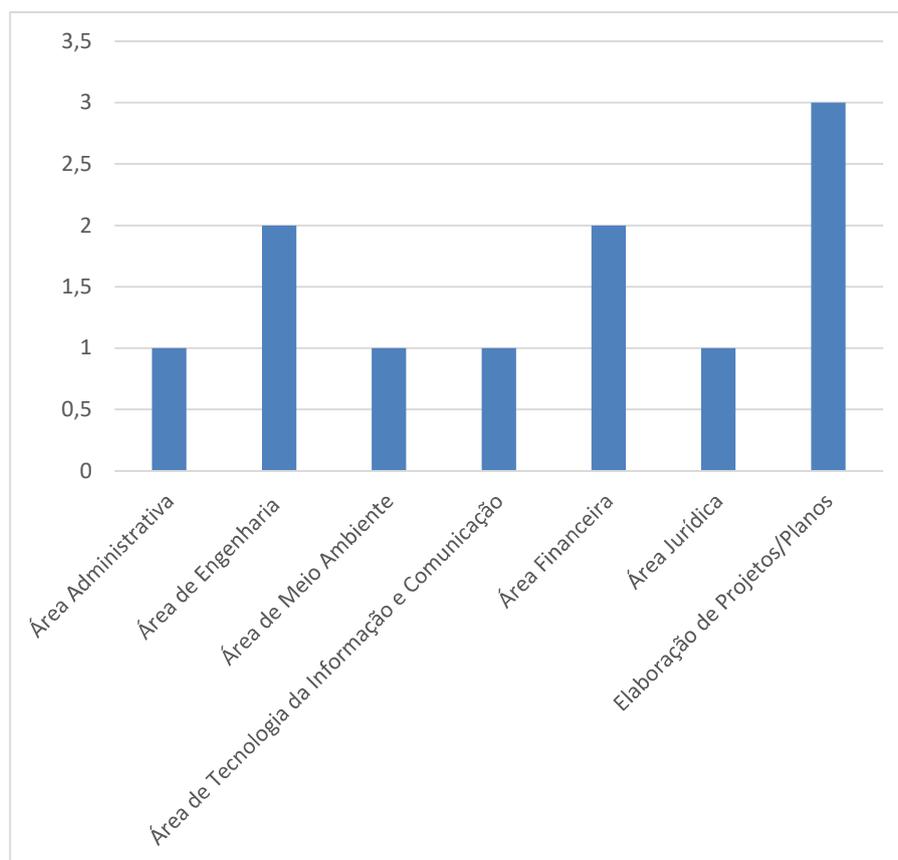
Durante essa gestão, conforme aprovado pela Lei Orçamentária Anual, o orçamento do governo em 2019 atingiu aproximadamente R\$17 bilhões. Nesse mesmo período, os investimentos feitos em consultoria foram de R\$20.799,00, destinados a contratação de serviços na área financeira. A consultoria contratada foi para auxiliar na gestão dos recursos financeiros da previdência estadual.

Já no ano de 2020, período marcado pelo início da pandemia de covid-19, de acordo com os dados da Lei Orçamentária Anual, o governo estadual contou com um orçamento de R\$19 bilhões. Esse valor representou um acréscimo de cerca de R\$ 2 bilhões em relação ao ano anterior. Nesse ano o governo contratou duas consultorias: uma na área jurídica e outra na área administrativa. O investimento total em ambas foi de R\$180.480,00. Essas contratações sinalizaram uma ampliação no escopo das consultorias.

No ano de 2021 o governo estadual operou com um orçamento de R\$18 bilhões, representando uma redução de R\$ 874 milhões em relação ao ano anterior. Apesar dessa diminuição no orçamento, o governo contratou cinco consultorias ao longo do ano, sendo duas na área de elaboração de projetos/planos, uma na área de tecnologia da informação e comunicação, uma na área de meio ambiente e uma na área financeira. O investimento total nessas consultorias somou R\$1.002.269,90, sendo 51% do montante contratado destinado a uma consultoria de meio ambiente, com a contratação de uma empresa especializada para estudos das comunidades de caranguejos em uma área de reserva do estado.

No ano de 2022, o orçamento do governo estadual atingiu um patamar recorde de arrecadação, somando R\$20 bilhões de acordo com os dados da Lei Orçamentária Anual. Curiosamente, mesmo diante do orçamento ampliado, o governo contratou apenas três serviços de consultoria: dois na área de engenharia e um de elaboração de projetos/planos. O investimento total nessas consultorias foi de R\$8.192.220,00, o maior valor investido se comparados os anos anteriores. Notavelmente, as consultorias de engenharia absorverem 99% do montante de recursos, e se destacando pelo maior custo dentre todos os projetos contratados, sendo um deles a contratação de empresa especializada para elaboração do projeto de engenharia para atender a Secretaria Estadual de Segurança Pública capixaba.

Em síntese, durante os anos de 2019 e 2022, o governo do estado do Espírito Santo realizou um total de 11 contratações de serviço de consultoria, conforme pode ser demonstrado pela Figura 1.

Figura. 1: Áreas das consultorias contratadas pelo governo do Espírito Santo – ES (2019-2022)

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado, a área que mais demandou esses serviços foi “elaboração de projetos/planos”, contabilizando 3 consultorias ao longo dos 4 anos, sendo 1 delas a contratação de uma empresa especializada para desenvolver o conceito capixaba de artesanato. Apesar de liderar em números de contratação, essa área representa apenas 2% do total investido pelo governo estadual em consultorias.

Embora o investimento global feito pelo estado em serviços de consultoria tenham atingido R\$9.395.768,90, e que a média de gasto ou investimento seja de R\$854.160,80 por serviço contratado, há de se observar a disparidade/discrepância de valores para cada tipo de contratação/área de consultoria. Caberia pensar, portanto, se existe a possibilidade de estruturação de uma área/setor específico no governo do estado para execução própria desses projetos fosse mais onerosa que a contratação de consultores externos para realização do serviço.

4.1.2 MINAS GERAIS

Dados do Censo de 2022 apontam o estado de Minas Gerais como o segundo mais populoso do Brasil. O mesmo abriga uma população de 20.538.718 habitantes e possui uma densidade demográfica de 35,02 pessoas por quilômetro quadrado (IBGE, 2022).

Para contextualizar, o atual governador de Minas Gerais é Romeu Zema, que se destacou nas eleições de 2018 ao conquistar a vitória no segundo turno com 71,80% dos votos. Romeu Zema foi reeleito em 2022. Empresário natural de Araxá possui formação em Administração pela Fundação Getúlio Vargas em São Paulo e sua trajetória profissional inclui a gestão da rede varejista de sua família, que possui lojas em diversos estados brasileiros. O foco empreendedor e os princípios de gestão adotados pelo governador valorizam a inovação e a privatização na esfera política.

Durante o governo, de acordo com a Lei Orçamentária Anual de 2019, o orçamento do governo mineiro atingiu a marca de R\$100 bilhões. Nesse período, o governo contratou cinco serviços de consultoria, sendo dois na área de engenharia, um na área financeira, um na área de economia e um na área de tecnologia da informação e comunicação, perfazendo um total investido de R\$4.667.940,00. Do montante 73% foi direcionado exclusivamente para a área de engenharia, sendo um desses serviços a contratação de consultoria especializada na prestação de serviços técnicos de gerenciamento e supervisão de obras. Esses dados mostraram o quão custosos são os valores dos serviços de consultoria em engenharia na região Sudeste e, sobretudo, a dependência dos estados desse tipo de auxílio.

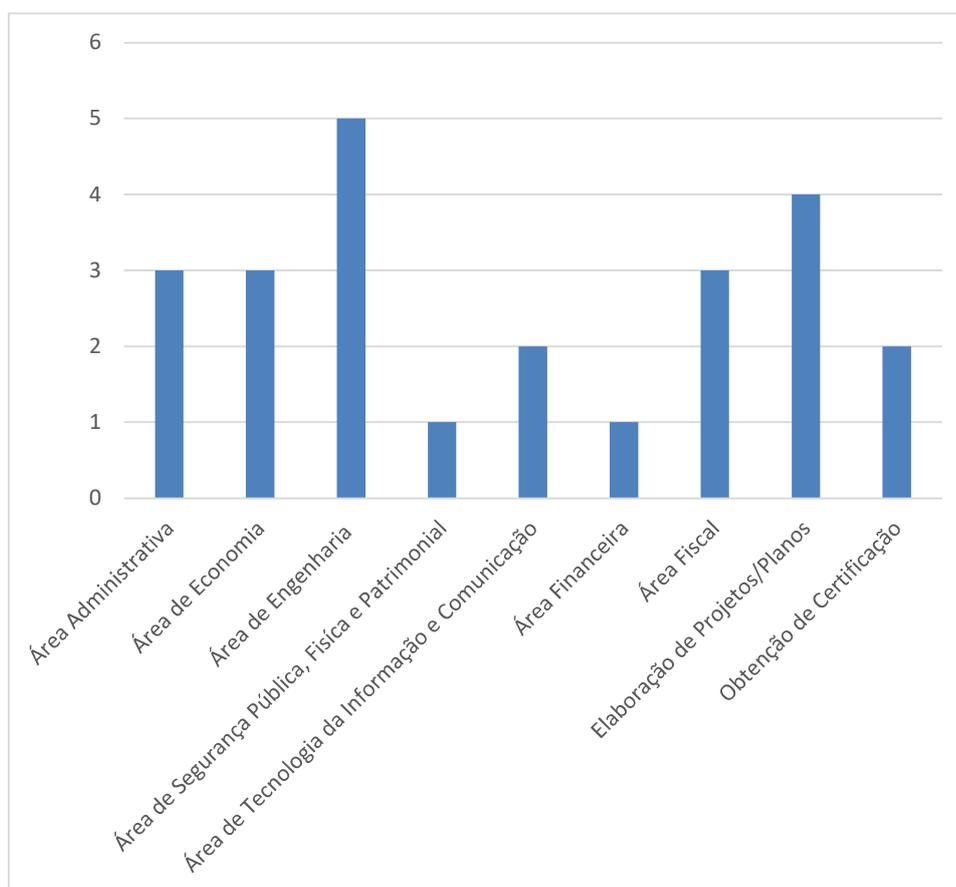
No ano de 2020, conforme estipulado pela Lei Orçamentária Anual, o governo de Minas Gerais arrecadou R\$97.181.597.237,00, cerca de R\$ 3 bilhões a menos em comparação ao ano anterior. Curiosamente, apesar da redução de orçamento, o poder público contratou seis serviços de consultoria ao longo do ano, sendo divididos em: dois na área administrativa; um na área de engenharia; um na área de segurança pública, física e patrimonial; um na área de tecnologia de informação e comunicação e um na área fiscal. O investimento total nessas contratações atingiu um valor expressivo de R\$34.981.728,51, sendo 90% desse montante direcionado para duas atividades de consultorias na área administrativa, sendo uma delas a contratação de uma empresa especializada para estruturar e implementar a desestatização da Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa).

De acordo com a Lei Orçamentária Anual de 2021, o governo de Minas Gerais teve um orçamento de R\$105.730.778.653,00, ou seja, um acréscimo aproximado de R\$ 8 bilhões em comparação ao ano anterior. Nesse período o governo contratou sete serviços de consultoria, sendo dois na área de economia, dois na área de engenharia, um na obtenção de certificação, um na área administrativa e um na área fiscal. Surpreendentemente, o investimento total em

serviços de consultoria foi de apenas R\$3.038.561,80, sendo que 58% do montante se deveu a contratação de duas consultorias na área de engenharia, sendo um dos objetos de contratação os serviços de consultoria técnica especializada em licitações de serviços de engenharia, mais uma vez demonstrando que a área possui maior custo.

No ano de 2022, o governo de Minas Gerais dispôs de um orçamento de R\$125.709.925.289,00, com um considerável incremento de R\$ 20 bilhões. Apesar disso, o governo manteve a média de seis contratações, sendo quatro delas na laboração de projetos/planos, uma na obtenção de certificação e uma na área fiscal. Isso pode significar que o governo do estado não opta pela contratação dos serviços em função da quantidade de recursos disponíveis, mas atrelada de fato a necessidade ou demanda por intervenção, auxílio. O investimento total nesse ano atingiu R\$7.201.695,80 e, notavelmente, as quatro das consultorias de elaboração de projetos/planos absorveram 98% desse valor, destaque para a contratação de consultoria especializada para a elaboração do Plano Estadual de Mineração, por meio de uma equipe multidisciplinar de profissionais especializados.

Figura. 2: Áreas das consultorias contratadas pelo governo de Minas Gerais – MG (2019-2022)



Fonte: Elaborado pelo autor

Em síntese, ao longo do período de 2019 a 2022, o governo de Minas Gerais optou por contratar um total de 24 consultorias, destacando a área de engenharia com o total de 5 serviços, conforme se pode observar pela Figura 2. No entanto, apesar de terem sido 3 consultorias na área administrativa os investimentos representaram 63% do valor total de R\$49.889.926,85, diferentemente do cenário capixaba. Outro dado interessante foi a média de gasto por serviço contratado, que somou R\$2.078.746,95 por projeto.

4.1.3 RIO DE JANEIRO

Segundo o Censo de 2022, o estado do Rio de Janeiro abriga uma população de 16.054.524 habitantes, o que o coloca como terceiro estado mais populoso do Brasil. A densidade demográfica no estado é de 366,96 pessoas por quilômetro quadrado.

Eleito governador do Rio de Janeiro em 2018 com 59,87%, Wilson Witzel trilhou uma trajetória política repleta de reviravoltas. O governador serviu no exército, alcançando a patente de segundo tenente e iniciou a carreira como juiz federal em 2001, deixando o cargo em 2018 para concorrer ao governo fluminense. Em maio de 2020, a gestão do ex-governador tornou-se alvo de investigações por suspeita de superfaturamento em contratos com o Instituto de Atenção Básica e Avançada à Saúde (IABAS), entidade responsável pelos hospitais de campanha do estado. O Supremo Tribunal de Justiça (STJ) determinou o afastamento de Witzel por 180 dias; posteriormente, a Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro (ALERJ) iniciou o processo de *impeachment* e referendou o afastamento.

Após o afastamento, o vice governador Cláudio Castro assumiu o cargo e foi reeleito em 2022. A inserção política de Cláudio Castro se iniciou em 2004, quando chefiou o gabinete de um vereador no Rio de Janeiro. Após uma tentativa sem sucesso em 2012, foi eleito vereador do Rio de Janeiro em 2016. Além de sua atuação política, Castro também é advogado.

Durante o mandato de Witzel, no ano de 2019, a Lei Orçamentária Anual indicou o orçamento carioca em R\$72 bilhões. Durante esse período, o governo contratou 12 serviços de consultoria, sendo: quatro na área de tecnologia da informação e comunicação; dois na área administrativa; um na área de engenharia; um na área de meio ambiente; um na área de segurança pública, física e patrimonial; um na área financeira; um na área fiscal e um na elaboração de projetos/planos. Destaque para as áreas de tecnologia da informação e comunicação, que contou com 4 serviços, sendo um deles a contratação de consultoria especializada para implantação de um sistema de gestão antissuborno. Importante ressaltar,

contudo, que a área administrativa, mesmo com 2 serviços contratados, absorveu 73% do valor total de R\$2.388.212,84.

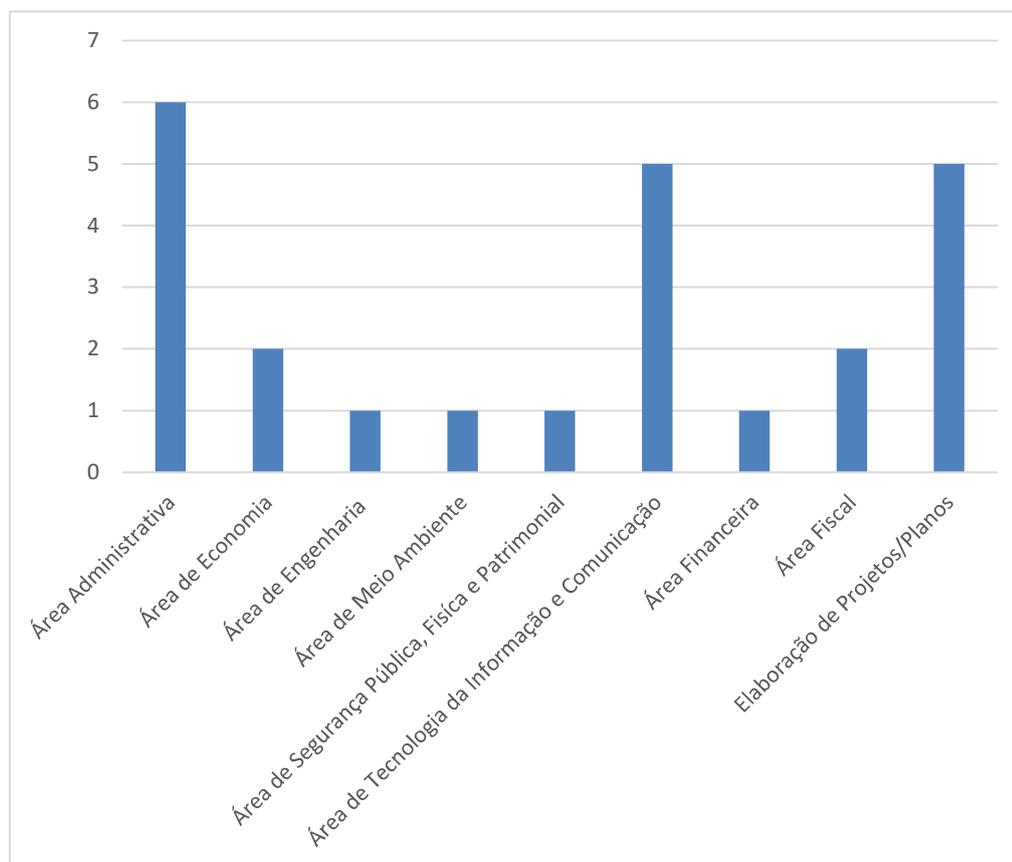
No ano de 2020, o governo estadual dispôs de um orçamento praticamente igual ao do ano anterior, aproximadamente R\$ 72 bilhões. Nesse período apenas 3 consultorias foram contratadas, uma na área fiscal e as outras duas dedicadas à elaboração de projetos/planos, sendo um dos objetos a elaboração de projetos para reformas de subestação de uma companhia do estado. No entanto, apesar do número limitado de consultorias, o investimento total atingiu R\$16.847.753,42, ou seja, aproximadamente 8 vezes superior que o ano anterior, com quase a totalidade desse montante destinada exclusivamente a consultorias de elaboração de projetos/planos.

No ano de 2021, o governo do estado do Rio de Janeiro operou com um orçamento de R\$ 69 bilhões segundo a Lei Orçamentária Anual. Houve, portanto, uma redução de quase R\$ 3 bilhões em comparação ao ano anterior. Apesar disso, o governo contratou sete consultorias, sendo três na área administrativa, dois na elaboração de projetos/planos, um na área de economia e um na área de tecnologia da informação e comunicação. É possível destacar mais uma vez a área administrativa, com três serviços, um deles sendo a consultoria em governança, e representando 71% do montante de recurso gastos

No ano de 2022, o governo do estado do Rio de Janeiro contou com um orçamento de R\$92 bilhões, o maior orçamento do estado no período analisado. Mesmo com um aumento de mais de R\$ 23 bilhões em relação ao ano anterior o governo estadual contratou apenas dois serviços de consultoria, um na área de economia e outro na área administrativa. O investimento total para esses serviços atingiu R\$1.649.704,87, sendo que a consultoria da área administrativa, com a contratação de consultoria especializada na prestação de estudos e planejamento, absorvendo 97% desse valor.

Da mesma forma que em Minas Gerais, o governo do estado do Rio de Janeiro contratou um total de 24 consultorias entre os anos de 2019 e 2022 (Figura 3).

A concentração se deu na área administrativa, com 6 serviços, 1 a mais que a área de elaboração de projetos/planos, que absorveu 76% do valor total de R\$22.444.155,81 gastos. A média de investimento por consultoria contratada pelo governo do estado do Rio de Janeiro foi de aproximadamente R\$935.173,15.

Figura. 3: Áreas das consultorias contratadas pelo governo do Rio de Janeiro– RJ (2019-2022)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4 SÃO PAULO

O estado de São Paulo, o mais populoso do Brasil, segundo o Censo de 2022 abriga uma população de 44.420.459 habitantes e possui uma densidade demográfica de 178,96 pessoas por quilômetro quadrado.

Para contextualizar, João Dória é um empresário bem sucedido que se elegeu, primeiramente, prefeito de São Paulo em 2016. O então prefeito resolveu renunciar para se candidatar e vencer, com 51,75% dos votos no segundo turno, as eleições de 2018 para governador do estado de São Paulo. Ele ganhou notória atenção pelas suas ações e afastou-se novamente do cargo, agora de governador, para se candidatar à presidência da República em 2022. O cargo de governador foi assumido por Rodrigo Garcia, advogado e ex-deputado estadual eleito nas legislaturas consecutivas de 1999, 2003 e 2007. Rodrigo foi presidente da Assembleia Legislativa de São Paulo entre 2005 e 2007.

Considerando 2019, segundo dados da Lei Orçamentária Anual, São Paulo teve R\$231 bilhões em caixa. No entanto, o governo estadual não contratou nenhum serviço de consultoria nesse período.

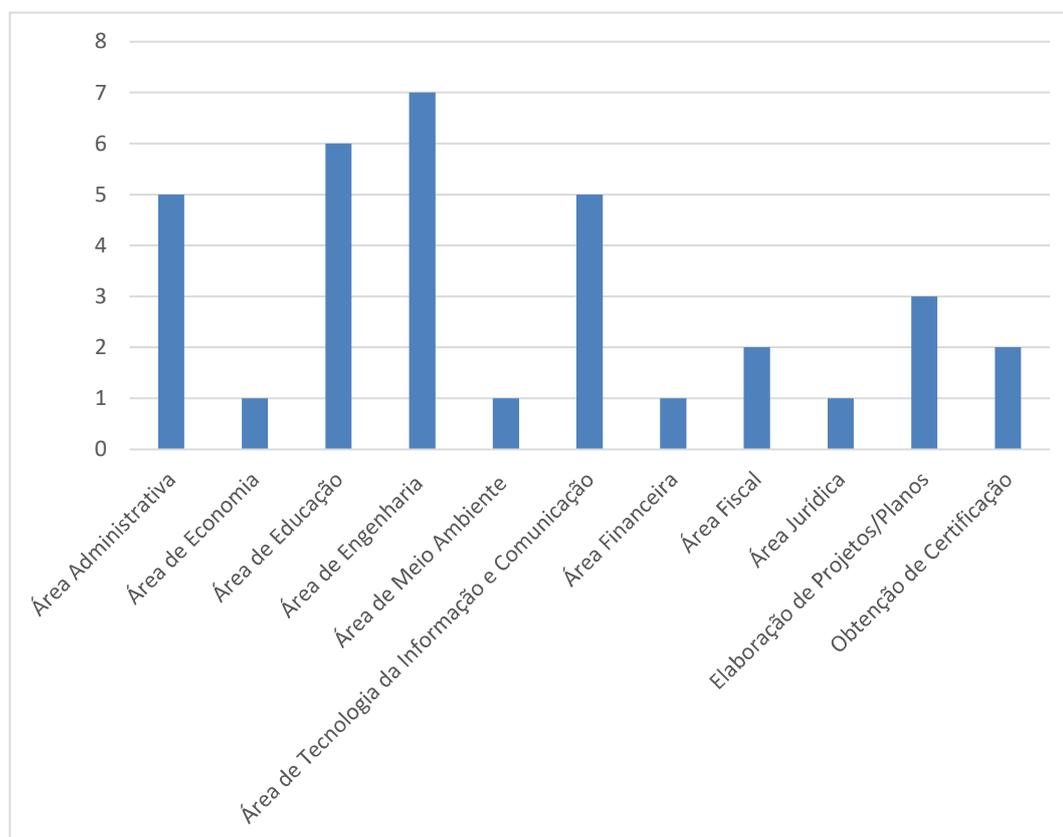
Em 2020, com um orçamento disponível de R\$239 bilhões, ou seja, com um acréscimo de R\$ 8 bilhões em relação ao ano anterior, o governo contratou 3 serviços de consultoria, um na área de economia e dois na área de educação. O investimento total para essas contratações atingiu R\$1.164.600,00, sendo 94% desse valor para o serviço na área de economia, com a contratação de consultoria especializada em assessoramento em regulação econômica.

No ano de 2021, segundo a Lei Orçamentária Anual, o governo do estado de São Paulo teve à sua disposição um orçamento de R\$ 246.330.596.108,00, ou seja, um novo aumento de mais de R\$ 6 bilhões em relação ao orçamento de 2020. Nesse período, por sua vez, o governo contratou 13 serviços de consultoria, dos quais quatro foram na área de tecnologia da informação e comunicação, dois na área administrativa, uma na área de educação, uma na área de engenharia, uma na área de meio ambiente, uma na área financeira, uma na área fiscal, uma na área de elaboração de projetos/planos e uma para obtenção de certificação. O investimento total para esses serviços atingiu R\$41.580.475,25, sendo que as consultorias na área de engenharia absorveram 64% desse montante, mais uma vez sendo a área com custo mais alto. O objeto de contratação na área de engenharia foi a prestação de serviços técnicos especializados de engenharia consultiva de apoio técnico à Secretária de Infraestrutura e Meio Ambiente do governo paulista.

Em 2022 o governo estadual contou com um orçamento de R\$ 286 bilhões, representando mais um aumento significativo, de quase R\$ 40 bilhões em comparação ao ano anterior. Nesse ano o governo contratou 18 serviços de consultoria, com a área de engenharia liderando em número de contratações (6), sendo uma dessas contratações a consultoria especializada para apoio à Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo. As demais contratações foram: três na área administrativa, três na área de educação, duas na área de elaboração de projetos/planos, uma na área de tecnologia da informação e comunicação, uma na área fiscal, uma na área jurídica e uma na obtenção de certificação. O investimento total atingiu R\$87.037.821,09. Os serviços de engenharia absorveram 92% desses recursos, evidenciando mais uma vez como esses serviços possuem um valor mais elevado que os demais.

Em síntese, observa-se que o governo do estado de São Paulo contratou 34 serviços de consultoria entre os anos de 2019 e 2022. A maior parte desses serviços foi na área de engenharia, totalizando 7 contratações, conforme pode ser verificado pelos dados da Figura 4, abaixo.

Figura. 4: Áreas das consultorias contratadas pelo governo de São Paulo - SP (2020-2022)



Fonte: Elaborado pelo autor

O montante total investido atingiu o maior valor dentre os estados da região Sudeste, R\$129.782.896,34, sendo que as consultorias na área de engenharia absorveram 82% desse valor, somando expressivos R\$106.220.110,80. Em média, foi investido cerca de R\$3.817.144,01 em cada serviço de consultoria, o maior valor médio entre os estados analisados.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CONSULTORIA

Nessa seção, categorizamos as consultorias contratadas pelos estados da Região Sudeste com base na classificação de Oliveira (2007). Avaliamos a estrutura das consultorias, distinguindo entre pacotes e artesanais, bem como sua amplitude, classificando-as como especializadas, totais ou globalizadas. Essa classificação proporcionou uma compreensão abrangente da diversidade e natureza das consultorias envolvidas, enriquecendo a análise da variedade de serviços adquiridos pelos estados.

4.2.1 QUANTO À ESTRUTURA

Em relação a classificação dos tipos de consultoria em termos de estrutura, o governo do estado do Espírito Santo contratou, entre 2019 e 2022, 6 serviços de consultoria artesanal e 5 serviços de consultoria por pacotes. Os serviços de consultoria artesanal absorveram um investimento total de R\$8.505.499,00 por parte do governo estadual, enquanto as consultorias por pacotes representaram um custo de R\$890.269,90, um valor quase dez vezes menor. Essa disparidade de valores entre os tipos de consultoria sugere uma diferença substancial que está atrelado à organização e complexidade de cada um desses tipos de serviço, já que uma é mais simples e se trata de uma solução por pacote que pode ser replicada e a outra demanda esforços específicos por se tratar de algo mais customizado.

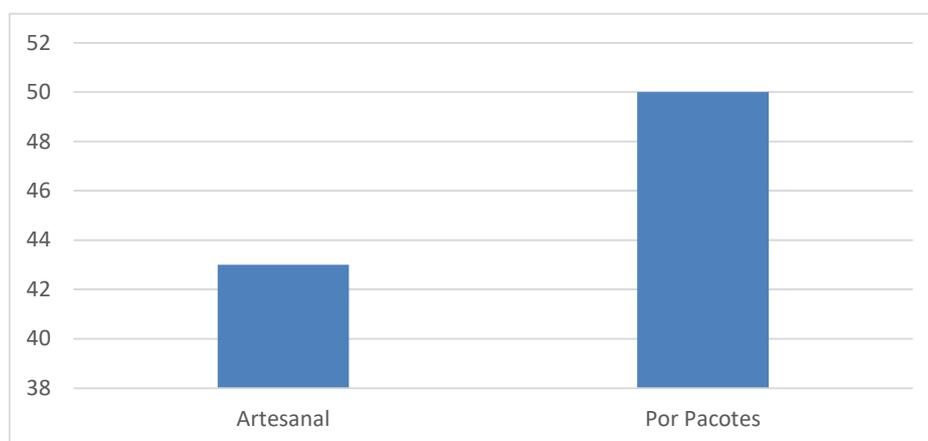
No contexto do governo de Minas Gerais, observa-se uma preferência marcante por consultorias artesanais em comparação às consultorias por pacotes. Dos 24 serviços de consultoria contratados pelo governo mineiro entre 2019 e 2022, 15 foram consultorias artesanais, enquanto 9 foram por pacotes. O montante total investido em consultorias por pacotes foi de R\$2.642.540,97, enquanto o valor destinado às consultorias artesanais atingiu R\$42.247.385,88, representando um valor 21 vezes maior, seguindo a tendência devido a diferenciação dos tipos de serviços.

O governo do estado do Rio de Janeiro optou por contratar mais serviços de consultoria por pacotes do que consultorias artesanais. Ao todo, foram 18 consultorias por pacotes, enquanto as consultorias artesanais somaram 6 consultorias. As consultorias por pacotes demandaram um investimento total de R\$2.123.469,46 enquanto as consultorias artesanais demandaram um investimento total de R\$20.320.686,35. É interessante observar que as consultorias por pacotes, mesmo sendo em número três vezes superior, tiveram um valor total quase 10 vezes menor em relação as consultorias artesanais.

Por fim, ao longo do período entre 2019 e 2022 o governo do estado de São Paulo contratou 18 serviços de consultoria por pacotes e 16 serviços de consultoria artesanais, demonstrando certo equilíbrio. O valor total investido nas consultorias por pacotes atingiu R\$9.636.609,45. Já o montante destinado às consultorias artesanais atingiu R\$120.146.286,89, um valor 12 vezes maior que o total investido em consultorias por pacotes. Os dados novamente evidenciaram o custo maior das consultorias artesanais em relação as consultorias por pacotes.

Logo, os estados da Região Sudeste contrataram, entre 2019 e 2022, quarenta e três serviços de consultoria do tipo artesanal e cinquenta consultorias do tipo por pacotes, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura. 5: Tipos de consultoria quanto a estrutura contratada na região Sudeste (2019-2022)



Fonte: Elaborado pelo autor

O montante total investido nas consultorias do tipo artesanal atingiu R\$196.219.858,12, gerando uma média de R\$4.563.252,51 por consultoria contratada. Já o valor total investido na contratação de consultorias por pacotes foi de R\$15.295.577,78, representando um valor doze vezes menor que o total investido nas consultorias do tipo artesanal. Com isso, o valor médio por serviço contratado foi de R\$305.911,55. Importante destacar que, mesmo com sete consultorias a menos, os valores das consultorias artesanais são infinitamente superiores aos valores das consultorias por pacotes.

4.2.2 QUANTO À AMPLITUDE

Quanto à amplitude, todas as 93 consultorias examinadas foram classificadas como especializadas. Isso significa que os governos dos estados da Região Sudeste optaram por serviços de consultoria que se concentram em um ou poucos assuntos dentro de uma mesma área de conhecimento. Essa preferência reflete uma tendência crescente nos últimos anos, impulsionada pela qualidade aprimorada desses serviços, derivada do alto nível de conhecimento especializado dos consultores em suas respectivas áreas. Além disso, essa abordagem permite uma maior integração com os sistemas do cliente e promove a agilidade no desenvolvimento dos serviços de consultoria. Outra característica notável é o maior nível de treinamento em tempo real e na tarefa (OLIVEIRA, 2007).

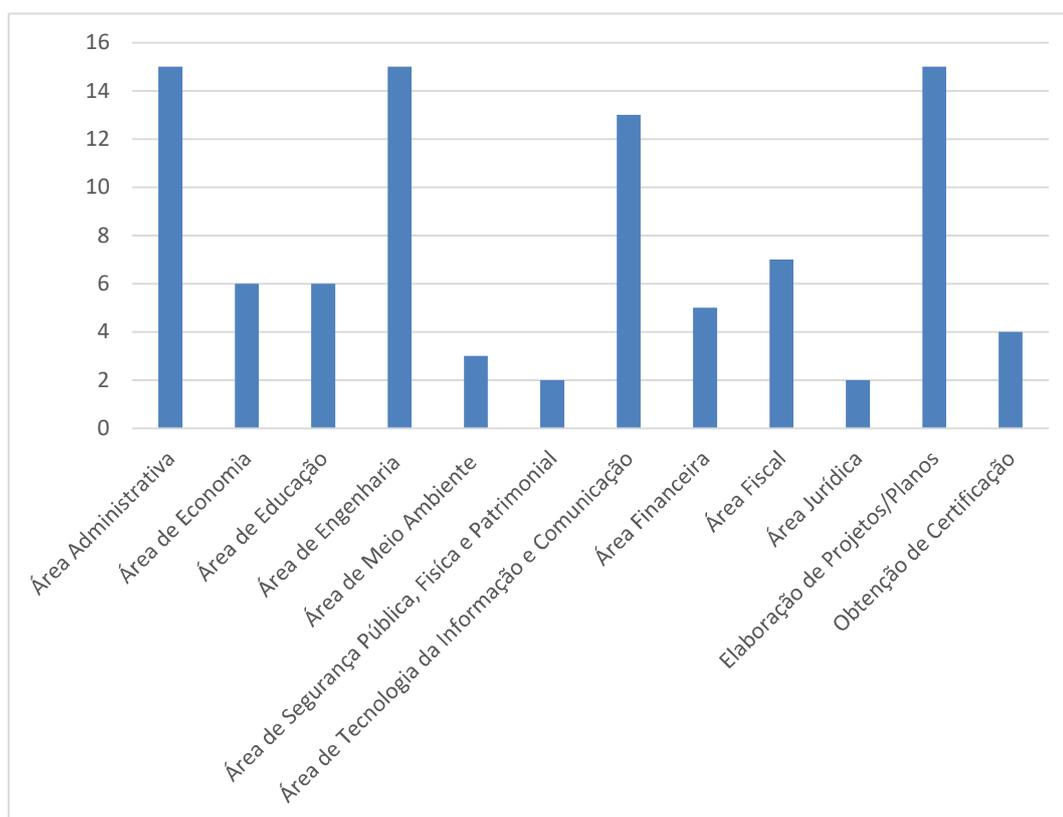
O fato de não existirem serviços de consultoria classificados como total, total integrada e globalizada, mostra que os governos também não se interessam mais por consultorias generalistas, ou que abranjam uma grande quantidade de atividades. Esses processos de “reengenharia”, como eram chamados, deixaram de ser tendência na iniciativa privada por

envolverem muita complexidade, um grande número de pessoas e um alto valor. Essa escolha estratégica sugere uma preferência por abordagens mais específicas e focadas, alinhadas a problemas pontuais e necessidades particulares de cada governo estadual da Região Sudeste.

4.3 TENDÊNCIAS

A análise dos serviços de consultoria contratados pelos governos estaduais da Região Sudeste entre os anos de 2019 e 2022 oferece uma compreensão detalhada das tendências de mercado que explicam as limitações das gestões estaduais, das estratégias utilizadas e do montante de investimentos feitos administração pública. Embora haja diversidade nas contratações, representadas pelas diferentes temáticas e serviços, ainda assim é possível verificar certas tendências, e que devem representar pontos de atenção e fragilidade dos governos estaduais, como são os casos das áreas administrativa, de engenharia, de elaboração de projetos/planos e tecnologia da informação (Figura 6).

Figura. 6: Áreas das consultorias contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)



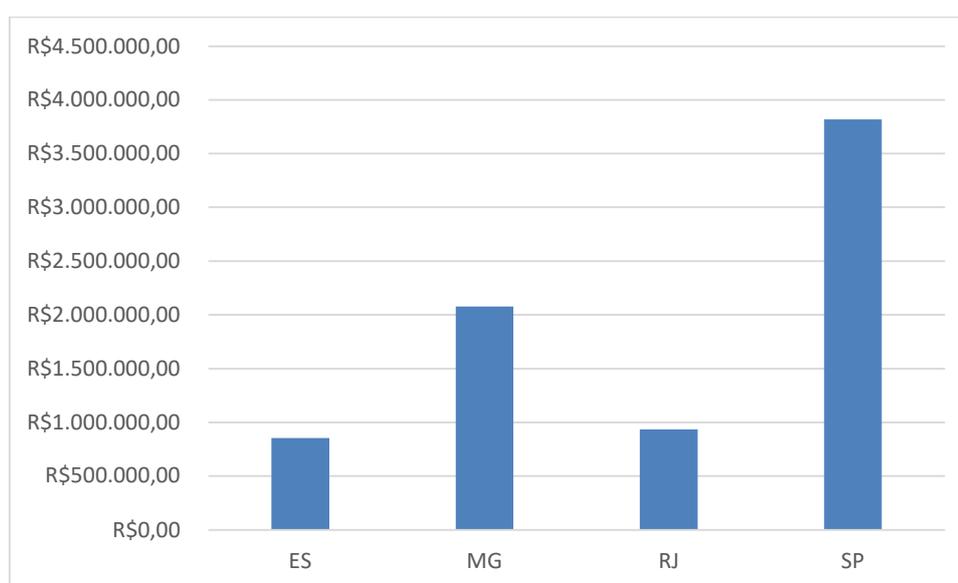
Fonte: Elaborado pelo autor

O investimento total das 93 consultorias contratadas pelos governos estaduais alcançou um montante significativo de R\$211.512.747,90. Esse valor expressivo destaca a necessidade

dos serviços de consultoria como um elemento complementar da capacidade de governo para estrategicamente enfrentar os desafios, promover mudanças e gerar resultados.

Os valores médios gastos pelos estados da Região Sudeste na contratação de serviços de consultoria revelam que não há uma média semelhante entre eles. O estado de São Paulo lidera esse ranking com uma média de R\$3.817.144,01, em 34 contratações ao todo. Por outro lado, o estado do Espírito Santo apresenta o menor valor entre os demais, com uma média de investimento de R\$854.160,80, em 11 contratações. O segundo lugar é ocupado pelo estado de Minas Gerais, com uma média de R\$2.078.746,95, seguindo pelo estado do Rio de Janeiro, com uma média de R\$ 935.173,15, ambos com 24 contratações (Figura 7).

Figura. 7: Média de investimento na contratação de consultoria dos estados da Região Sudeste (2019-2022)



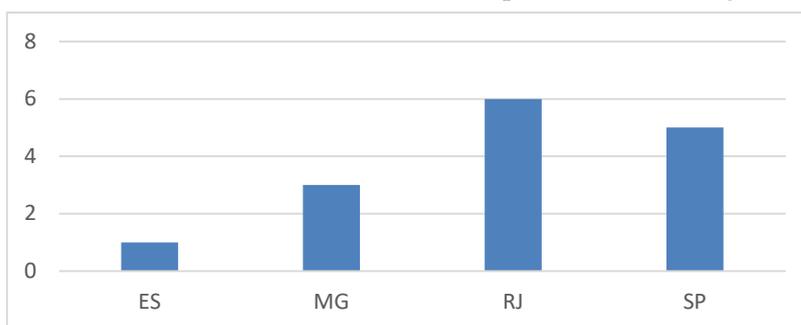
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao focar nas três principais áreas, que concentram o maior número de contratações de serviços de consultoria, a distribuição financeira revela que os estados investiram R\$120.216.223,84 na área de Engenharia, R\$44.592.792,01 na área Administrativa e R\$28.944.085,21 na área de Elaboração de Projetos/Planos. Ao todo, foram investidos somente nessas três áreas o valor de R\$193.753.101,06, ou seja, 91% de todo o recurso investido na contratação das consultorias pelos governos estaduais.

A Área Administrativa assume uma posição vital para garantir a eficiência operacional nos governos estaduais. Ao investir significativamente em 15 consultorias, os gestores públicos buscam otimizar e revisar processos internos, modernizar práticas de gestão para tomada de

decisão mais assertiva, estruturar projetos e promover uma administração mais ágil. O governo do estado do Rio de Janeiro foi o que mais usou contratações nessa área, com 6 serviços ao todo, conforme demonstra a Figura 8. A ênfase nessa área reflete a busca incessante por eficiência, transparência e responsividade no âmbito governamental.

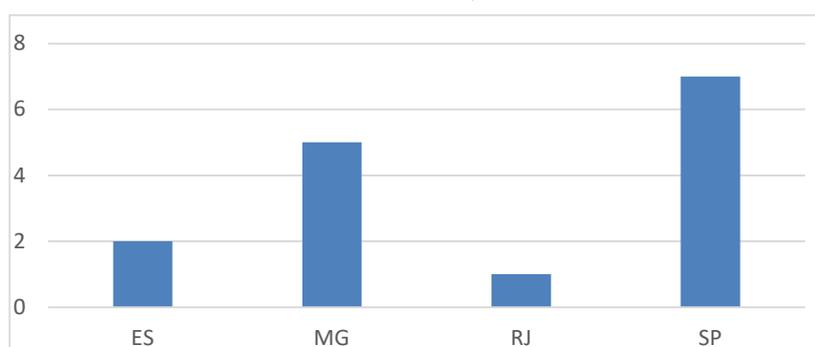
Figura. 8: Consultorias na área administrativa contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)



Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, com 15 contratações, a Área de Engenharia é identificada como uma prioridade estratégica para os governos estaduais. As consultorias abrangem desde o planejamento estratégico de obras públicas até a supervisão e apoio à fiscalização durante a execução das mesmas. O objetivo central é contribuir para o desenvolvimento da infraestrutura, promover a sustentabilidade e garantir a aplicação eficaz dos recursos públicos em projetos relevantes. Destaque para o governo do estado de São Paulo, que foi o principal contratante desse tipo de serviço, com 7 consultorias. A ênfase nessa área reflete o compromisso com um desenvolvimento equilibrado (Figura 9).

Figura. 9: Consultorias na área de engenharia contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)



Fonte: Elaborado pelo autor

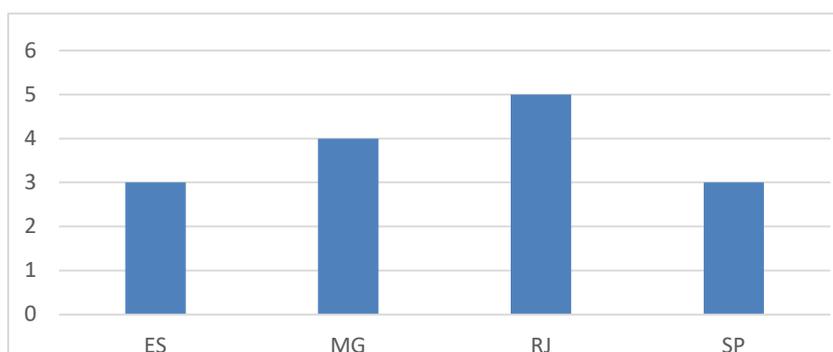
Por fim, outra área que teve 15 contratações foi Elaboração de Projetos/Planos, que indica um foco no planejamento estratégico e no desenvolvimento sustentável. Essas

consultorias abrangem o desenvolvimento de oficinas, estudos técnicos para elaboração de planos estaduais de diversas áreas, elaboração de programas de integridade, relatórios anuais e a elaboração de estudos de viabilidade de implementação de novos projetos. O objetivo é estabelecer diretrizes claras, metas alcançáveis e iniciativas que promovam um crescimento equilibrado, sustentável e alinhado com as necessidades sociais e econômicas.

O governo do estado do Rio de Janeiro contratou 5 consultorias nessa área, tornando-se a líder de contratações dentre os estados analisados (Figura 10). A ênfase nessa área reflete uma visão proativa na gestão pública, antecipando desafios e construindo um futuro sólido.

A análise dessas três áreas de maior contratação evidencia, talvez, para carências estaduais em termos de equipe e qualificação. A preferência por consultorias especializadas em áreas específicas reflete a necessidade crescente de soluções direcionadas e adaptadas a desafios específicos enfrentados pelos governos estaduais, inclusive porque as demandas são distintas de um estado para outro. A escolha de áreas específicas também destaca a agilidade esperada para as soluções. Nesse caso as consultorias especializadas tendem a oferecer respostas mais rápidas e personalizadas, alinhando-se com a dinâmica veloz dos ambientes administrativos contemporâneos.

Figura. 10: Consultorias na área de elaboração de projetos/planos contratadas pelos estados da região Sudeste (2019-2022)

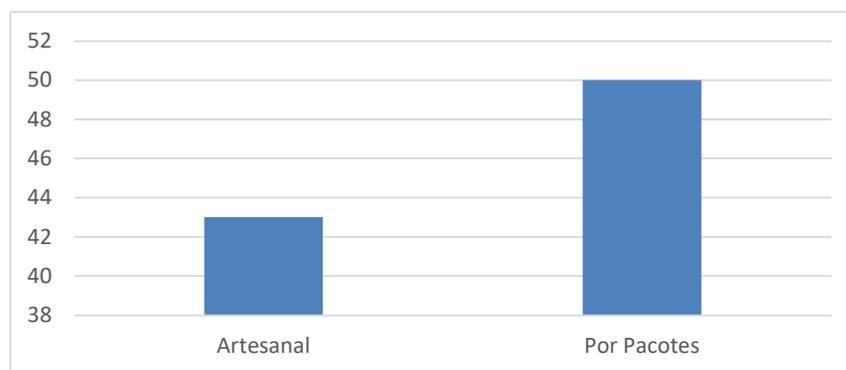


Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, conforme mostra a Figura 11, houve uma preferência por contratações de consultoria por pacotes em relação à consultoria artesanal. As consultorias por pacotes totalizaram cinquenta contratações, sendo os governos dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro os responsáveis por 72% dessas contratações, com 18 serviços cada. Por outro lado, as consultorias artesanais somaram 43 contratações ao todo, com os governos do estado de São Paulo liderando com 37% delas. Essa preferência por pacotes, destaca as tendências de escolha na busca por soluções mais abrangentes e integradas, de fácil implementação, que já esteja

adaptada às demandas complexas governamentais e tenham representatividade em termos de resultado imediato.

Figura. 11: Tendências dos serviços de consultoria contratadas pelos estados da região Sudeste quanto a estrutura (2019-2022)



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a análise das tendências revela que o investimento expressivo nas áreas administrativa, de engenharia e elaboração de projetos/planos demonstram o compromisso em melhoria de processos internos, o desenvolvimento de infraestrutura e planejamento estratégico para um crescimento sustentável. A preferência por consultorias especializadas destaca a necessidade de soluções customizadas e para desafios específicos, enquanto a opção por contratações por pacotes evidencia a busca por respostas mais abrangentes e integradas, padronizadas e já testadas. Nesse cenário dinâmico, os governos estaduais da Região Sudeste buscam não apenas eficiência operacional, mas também soluções estratégicas e sustentáveis para enfrentar os desafios contemporâneos, destacando-se como protagonistas na construção de um futuro administrativo sólido e adaptado às demandas da sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As tendências do mercado de consultoria nos estados da Região Sudeste revelaram uma dinâmica complexa na gestão pública. Com um investimento expressivo de R\$ 211.512.747,90 distribuídos em 93 consultorias, observa-se uma busca por soluções especializadas que visam aprimorar a eficiência e a eficácia das administrações estaduais.

A diversificação nas áreas de contratação de consultoria reflete a compreensão por parte dos governos estaduais de que desafios complexos exigem abordagens específicas. Na Área Administrativa, o foco consistiu em contratações vocacionadas a auxiliar na melhoria de processos internos, revisar práticas de gestão e modernizar a tomada de decisão, destacando a

busca por eficiência e transparência. O governo do estado do Rio de Janeiro liderou as contratações nessa área.

A ênfase na Área de Engenharia destaca a importância estratégica atribuída ao desenvolvimento da infraestrutura pública. O governo de São Paulo, por exemplo, priorizou em suas opções de contratação promover o crescimento equilibrado e tecnológico por meio da melhoria do planejamento estratégico de obras públicas. Essa atividade, contudo, suscita pensar, na necessidade de monitoramento da aplicação eficiente dos recursos públicos afim de verificar o tipo de garantia dessas contratações para a sustentabilidade de gestão.

A contratação de consultoria na Elaboração de Projetos/Planos indica uma visão proativa na gestão pública, já que busca suprir desafios relacionados ao estabelecimento diretrizes organizacionais alinhadas com as necessidades sociais e econômicas de cada território. O governo do estado do Rio de Janeiro liderou novamente essas contratações, o que reflete um esforço na construção de planos estratégicos.

A preferência por consultoria por pacotes, sugerida por 72% das contratações, indica uma busca por soluções integradas. Entretanto, é essencial manter uma visão crítica sobre essas contratações, já que elas consideram propostas prontas e passíveis de adaptação, embora inicialmente não tenham sido pensadas para aquela realidade. A efetividade das consultorias e a transparência na escolha e execução dos projetos devem ser objeto de avaliação constante dos gestores. A busca por soluções especializadas não está isenta de problemas, porém se trata de um serviço customizado e pensado para as particularidades do local; e como mesmo sugere a ausência de qualificação profissional, os pacotes muitas vezes não conseguem se ajustar bem a realidade local em razão da visão limitada dos gestores sobre que tipo de funcionalidades adicionar ele deveria oferecer, já que fora pensado para uma outra organização.

Além da análise das tendências do mercado de consultoria entre 2019 e 2022, é fundamental considerar o contexto político das eleições de 2018 nos estados da Região Sudeste. A escolha dos governadores e seus respectivos perfis influencia diretamente nas políticas adotadas e nas demandas específicas de cada governo, o que certamente também pode influenciar as contratações de consultoria, muito embora esta não seja a pretensão dessa pesquisa. O alinhamento político-ideológico dos governadores pode direcionar as preferências por determinadas áreas de consultoria, refletindo nas temáticas e setores considerados como prioritários para o investimento.

O perfil dos governadores eleitos também desempenha um papel crucial na compreensão das decisões relacionadas à contratação de consultoria. É natural pensar que governantes com experiências prévias em gestão pública ou em setores específicos tenham

condições de direcionar os investimentos de maneira mais assertiva, buscando soluções especializadas, alinhadas com suas competências, no entanto isso também não foi objeto de análise dessa pesquisa, muito embora possa se colocar como objeto de novas investigações. Contudo, a análise do histórico e da atuação prévia dos governadores eleitos contribui para uma compreensão do cenário político, que pode incitar provocações para a necessidade de investigar mais a fundo as decisões administrativas e as estratégias de contratação de consultoria, sobretudo para os anos subsequentes.

Além disso, ao analisar o contexto político dos estados e os perfis dos governadores eleitos, é fundamental considerar a complexidade das dinâmicas regionais. As escolhas estratégicas dos governadores não refletem apenas necessidades administrativas, mas também considerações políticas, econômicas e sociais específicas de cada localidade.

No escopo do presente estudo, é crucial destacar algumas limitações inerentes ao trabalho. Primeiramente, a análise se restringiu ao período compreendido entre 2019 e 2022, limitando a capacidade de capturar tendências de longo prazo ou eventos específicos que ocorreram antes ou após esse intervalo temporal. Eventuais mudanças significativas no cenário político, econômico ou social que escapem a esse período podem não ser totalmente refletidas na avaliação do comportamento dos serviços de consultoria.

Outra limitação digna de consideração reside na focalização exclusiva nos estados da Região Sudeste do Brasil. Embora tal abordagem permita uma análise mais aprofundada dessas unidades federativas, ela implica uma generalização restrita ao contexto regional. A diversidade econômica, política e social entre as diferentes regiões do país pode resultar em padrões distintos na contratação de serviços de consultoria no setor público, sendo, portanto, uma área para investigações futuras.

Apesar dessas limitações, este estudo contribui significativamente para a compreensão das dinâmicas dos serviços de consultoria no setor público, oferecendo uma base sólida para análises mais abrangentes no futuro. Sua utilidade como ponto de partida para investigações mais amplas é evidente, especialmente considerando a dinâmica em constante evolução do ambiente político e administrativo brasileiro. Pesquisas futuras poderiam estender o período de análise, incluir outras regiões do país e explorar detalhadamente os impactos das escolhas de contratação de consultoria no desempenho e eficácia das políticas públicas implementadas pelos estados brasileiros.

A análise das consultorias nos governos estaduais da região Sudeste deve ser encarada como uma ferramenta para compreender a dinâmica e os desafios enfrentados pelas administrações públicas estaduais. A imparcialidade na avaliação é crucial para promover um

debate construtivo sobre a eficácia dessas iniciativas e seu impacto na governança regional. Por fim, apesar da escassez de literatura sobre os assuntos tratados, este estudo representa um passo significativo na análise das tendências para esse setor e seus serviços.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; GAETANI, Francisco. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão**. CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO (CONSAD). Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados. Brasília: CONSAD, 2006.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 fev. 2023.

BRASIL. Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 14 fev. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública e reforma gerencial**. Revista do Serviço Público de 1937 a 2007. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2007. p. 29-47. Disponível em: <file:///C:/Users/samue/Downloads/5228-Texto%20do%20Artigo-16913-1-10-20201116.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. **Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica**. Revista da Gestão, 2013. 20.1, p. 61-78. Disponível em: <file:///C:/Users/samue/Downloads/62000-Article%20Text-80492-1-10-20130917.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

CAVALCANTI, Pedro Luiz Costa. **Tendências inovadoras de gestão nos governos subnacionais brasileiros**. Caderno Gestão Pública e Cidadania, 2019. Vol. 24, nº 79. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/79294/77101>. Acesso em: 19 out. 2023.

CNN BRASIL. **Saiba quem é Cláudio Castro, reeleito governador do Rio de Janeiro**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/saiba-quem-e-claudio-castro-reeleito-governador-do-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

CNN BRASIL. **Veja a trajetória de Wilson Witzel até o impeachment**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/veja-a-trajetoria-de-wilson-witzel-ate-o-impeachment/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

DA SILVA BERNARDO, Jadson. **O fim “melancólico” da “República do café com leite”.** Das Amazônias: revista discente de história de UFAC, 2019. Vol. 2(1), p. 17-30. Disponível em: <https://periodicos.ufac.br/index.php/amazonicas/article/view/3065/1871>. Acesso em: 19/10/2023.

DELGADO, Lucilia de Almeida Neves. **O governo João Goulart e o golpe de 1964: da construção do esquecimento às interpretações acadêmicas.** Grafia Universidad Autónoma de Colombia, 2012. p. 123-143. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tem/a/cHVC9tPDyBD3DwK86Ykb49L/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2023.

DONADONE, Júlio César; SILVEIRA, Frederico Zenorini da; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. **Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro.** Gest. Prod: São Carlos, v. 19, n.1, p. 151-171, 2012.

DONADONE, J. C. **Lógica financeira e dinâmica organizacional nos anos 1990: novos donos, novos consultores, outros gerentes.** In: MANDADORE, A. P. et al. (Orgs.). Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção. São Carlos: EdUFSCar, 2009. P. 133-155.

ERNST & YOUNG. **Governo e Serviços do Setor Público.** Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/government-public-sector/services. Acesso em: 24 fev. 2023.

ESPÍRITO SANTO. **Compras ES.** Disponível em: <https://compras.es.gov.br/>. Acesso em: 19 out. 2023.

ESPÍRITO SANTO, **Governo do Estado. Governador.** Disponível em: <https://www.es.gov.br/governo/governador>. Acesso em: 16 nov. 2013.

ESPÍRITO SANTO. **Secretaria de Estado de Planejamento. Lei nº 10.978, de 2019. Aprova o Orçamento Anual para o exercício de 2019.** Disponível em: <https://planejamento.es.gov.br/Media/Sep/Or%C3%A7amento/Or%C3%A7amentos/Or%C3%A7amento%20Anual%202019/LOA%20e%20Anexos/Lei%2010.978%20-%20LOA%202019.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

ESPÍRITO SANTO. **Secretaria de Estado de Planejamento. Lei nº 11.096, de 2020. Aprova o Orçamento Anual para o exercício de 2020.** Disponível em: <https://planejamento.es.gov.br/Media/Sep/Or%C3%A7amento/Or%C3%A7amentos/Or%C3%A7amento%20Anual%202020/LOA/Lei%2011.096%20-%20LOA%202020.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

ESPÍRITO SANTO. **Secretaria de Estado de Planejamento. Lei nº 11.231, de 2021. Aprova o Orçamento Anual para o exercício de 2021.** Disponível em: <https://planejamento.es.gov.br/Media/Sep/Or%C3%A7amento/Or%C3%A7amentos/Or%C3%A7amento%20Anual%202021/LOA/Lei%2011.231%20-%20LOA%202021.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

ESPÍRITO SANTO. **Secretaria de Estado de Planejamento. Lei nº 11.509, de 2022. Aprova o Orçamento Anual para o exercício de 2022.** Disponível em: <https://planejamento.es.gov.br/Media/Sep/Or%C3%A7amento/Or%C3%A7amentos/Or%C3%A7amento%20Anual%202022/LOA/Lei%2011.509%20-%20LOA%202022.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

%A7amento%20Anual%202022/LOA/LEI%20N%C2%BA%2011.509%20-%20LOA%202022.pdf. Acesso em: 19 out. 2023.

FAUSTO, Boris. **Histórias do Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006. p. 320-321. Disponível em: <https://mizanzuk.files.wordpress.com/2018/02/boris-fausto-historia-do-brasil.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

FREITAS, Maria Teresa de Assunção. **A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa**. Cadernos de pesquisa, n. 116, p. 21-39, 2002.

GOVERNO FEDERAL. População brasileira chega a 213,3 milhões de habitantes, estima IBGE. **Serviços e Informações do Brasil**, 31 out. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/populacao-brasileira-chega-a-213-3-milhoes-de-habitantes-estima-ibge#:~:text=com%20932%20moradores,-,Estados,%2C%20com%2017%2C5%20mil%C3%B5es>. Acesso em: 17 fev. 2023.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto – PIB: o que é o PIB**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 17 fev. 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama do Censo 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 19 out. 2023.

IMPrensa Oficial. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Data de Publicação: 8 de janeiro de 2019. Caderno: Suplemento, p. 1. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20190108&Caderno=Suplemento&NumeroPagina=1>. Acesso em: 19 out. 2023.

IMPrensa Oficial. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Data de Publicação: 11 de janeiro de 2020. Caderno: Suplemento, p. 1. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20200111&Caderno=Suplemento&NumeroPagina=1>. Acesso em: 19 out. 2023.

IMPrensa Oficial. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Data de Publicação: 30 de dezembro de 2020. Caderno: Suplemento, p. 1. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20201230&Caderno=Suplemento&NumeroPagina=1>. Acesso em: 19 out. 2023.

IMPrensa Oficial. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**. Data de Publicação: 30 de dezembro de 2021. Caderno: Suplemento, p. 1. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20211230&Caderno=Suplemento&NumeroPagina=1>. Acesso em: 19 out. 2023.

INFOMONEY. **Perfil: João Doria**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/perfil/joao-doria/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama Censo 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 19 out. 2023.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teoria da administração pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MINAS GERAIS. **Governo do Estado. Governador atual**. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/governadoratual>. Acesso em: 16 nov. 2023.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Lei Orçamentária Anual (LOA)**. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/planejamento-e-orcamento/lei-orcamentaria-anual-loa/lei-orcamentaria-anual-loa>. Acesso em: 19 out. 2023.

MINAS GERAIS. **Transparência MG. Compras e Contratos**. Disponível em: https://www.transparencia.mg.gov.br/compras-e-patrimonio/compras-e-contratos?view=estado_comprasecontratos. Acesso em: 16 out. 2023.

OLIVEIRA, Denis Renato de. Unidades de Atendimento Integrado (UAI): um estudo de políticas públicas para o fortalecimento da cidadania no estado de Minas Gerais. Ribeirão Preto, 2014. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-05032015-164436/publico/DenisROliveira_Corrigida.pdf. Acesso em: 19 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos metodologias, práticas**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2007. Disponível em: <https://dokumen.pub/manual-de-consultoria-empresarial-8522499837-9788522499830.html>. Acesso em: 14 fev. 2023.

PACTO Federativo. In: **Pacto Federativo**. Senado Notícias: Senado Federal, 16 out. 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/pacto-federativo>. Acesso em: 14 fev. 2023.

PINTO, Juliana de Fátima; DOS SANTOS, Leonardo Tadeu. **Administração Pública brasileira no século XXI – caminhamos para alguma reforma?**. Administração Pública e Gestão Social, 2017. Vol. 9. p. 205-2015 Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5141/pdf>. Acesos em: 19 out. 2023.

RABELO, Fernanda Lima. **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945)**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, 2015. Vol. 3 (6). Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10454/6800>. Acesso em: 19 out. 2023.

RAMOS, Murilo César; BRAZ, Rodrigo Garcia. **Firmas multinacionais de consultoria, informação e capitalismo**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3602-1.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

RIO DE JANEIRO. **Compras RJ**. Disponível em: <https://www.compras.rj.gov.br/Principal/extracaoTotal.action>. Acesso em: 19 out. 2023.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 8.731, de 2020. Estima a receita e fixa a despesa do estado do Rio de Janeiro para o exercício financeiro de 2020.** Disponível em: <https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/819361393/lei-8731-20-rio-de-janeiro-rj>. Acesso em: 19 out. 2023.

RIO DE JANEIRO. **Lei Orçamentária Anual (LOA) - Exercício 2021.** Disponível em: https://www.redor.planejamento.rj.gov.br/legislacao/legislacao-estadual/loa/2021/LOA_2021___LIVRO_VOLUME_I.pdf. Acesso em: 19 out. 2023.

RIO DE JANEIRO. **Lei Orçamentária Anual (LOA) - Exercício 2022.** Disponível em: <https://www.redor.planejamento.rj.gov.br/legislacao/legislacao-estadual/loa/2022/LOA%202022%20-%20LIVRO%20VOL%20I%20ap%C3%B3s%20Vetos%20Derrubados.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

RIO DE JANEIRO. **Lei Ordinária nº 8.271, de 2018. Estima a receita e fixa a despesa do Estado do Rio de Janeiro para o exercício financeiro de 2019.** Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rj/lei-ordinaria-n-8271-2018-rio-de-janeiro-estima-a-receita-e-fixa-a-despesa-do-estado-do-rio-de-janeiro-para-o-exercicio-financeiro-de-2019>. Acesso em: 19 out. 2023.

ROTTA, Edeimar; DOS REIS, Carlos Nelson. **As práticas do desenvolvimentismo brasileiro: Plano de Metas e Programa de Aceleração do Crescimento.** Textos & Contextos (Porto Alegre), 2018. Vol. 17.1, p. 151-166. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/31223/17159>. Acesso em: 19 out. 2023.

SÃO PAULO. **Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Compras Eletrônicas.** Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Compras-Eletr%C3%B4nicas.aspx>. Acesso em: 19 out. 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE). **Eleições 2018: Votação e Resultados.** Disponível em: <https://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-2018/votacao-e-resultados/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing.** Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.