

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CHARLES ANTONIACOMI TABORDA PAZ

GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

CURITIBA

2016

CHARLES ANTONIACOMI TABORDA PAZ

GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Wladimir de Freitas da Fonseca.

CURITIBA

2016

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, CHARLES ANTONIACOMI TABORDA PAZ, responsabilizo-me integralmente pelo conteúdo da Monografia para conclusão da Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal para obtenção do Diploma de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Paraná, sob o título GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, eliminando terceiros de eventuais responsabilidades sobre a mesma.

Curitiba, 22 de fevereiro de 2016

CHARLES ANTONIACOMI TABORDA PAZ

Dedico esse trabalho a minha família pelo incentivo e apoio em todos os momentos. Aos invejosos que por forças ocultas tentaram me enfraquecer para chegar até aqui e para aqueles que por incompetência tentaram me desmotivar no período.

AGRADECIMENTO

Ao meu orientador pelas contribuições realizadas durante o trabalho.

A UFPR pela oportunidade de proporcionar o curso de Gestão Pública Municipal e fazer este servidor público ver algumas coisas de outro ponto de vista.

E a todos que de alguma forma, contribuíram para a realização desta monografia.

RESUMO

Nos últimos anos, tendo em vista as diversas pressões sociais, de mídia, ainda com os escândalos políticos que envolveram as diversas esferas de governo. As organizações foram forçadas a adotar uma abordagem sistêmica em relação a que tange a gestão administrativa, envolvendo todas as rotinas necessárias para os trâmites processuais e para a gestão e elaboração de projetos.

No referencial teórico foram elencados conceitos relacionados à gestão e elaboração de projetos. Houve a tentativa de fazer o paralelo entre os obstáculos existentes entre a teoria e a prática dentro do sistema de gestão administrativa dos órgãos.

A pesquisa foi realizada através de estudos, experiência administrativa pública e pela observância das rotinas administrativas realizadas pelos servidores da Câmara Municipal de Curitiba em todos os setores, ainda houve uma busca por embasar o texto em pesquisas documentais e diversas outros estudos que envolvem a elaboração e gestão de projetos e administrativa.

Concluindo através da experiência administrativa adquirida no cotidiano como servidor da Câmara e com as reflexões feitas depois das leituras no decorrer do desenvolvimento do texto, verificasse que a Câmara Municipal de Curitiba necessita aperfeiçoar o modelo de gestão integrada, no qual deverá envolver todos os setores da instituição, sendo necessário alinhar objetivos e projetos que devem ser elaborados de maneira a se tornarem sustentáveis diante das mudanças que ocorrem a cada biênio. Assim poderá ter a missão e objetivos de maneira clara e ter na prancheta os projetos a ser consolidados no decorrer dos anos. Há projetos de alguns servidores que estão empenhados em transformar para melhor a Câmara Municipal de Curitiba, mas estes são tratados de maneira isolada e sem um envolvimento pleno da Administração.

Palavras - Chave: 1. Gestão; 2. Instituições Públicas; 3. Câmara Municipal de Curitiba; 4. Projetos

ABSTRAT

In recent years, in view of the various social pressures, media, even with political scandals involving the various levels of government. Organizations have been forced to adopt a systemic approach to respect the administrative, involving all the routines necessary for the procedure and for the management and development of projects.

In the theoretical framework were listed concepts related to management and development projects. There was the attempt to make the parallel between the barriers between theory and practice within the administrative management of the organ system.

The survey was conducted through surveys, public administrative experience and observance of administrative routines performed by the servers of the Curitiba City Council in all sectors, although there was a search for base the text on documentary research and a number of other studies involving the preparation and project management and administrative.

Concluding by administrative experience in daily life as the House server and the reflections after the readings throughout the text of development, might know that the Municipality of Curitiba needs to improve the integrated management model, which should involve all sectors of institution, and to align goals and projects to be developed in order to be sustainable in the face of changes that take place every two years. So you may have the mission and objectives clearly and have on the drawing board projects to be consolidated over the years. There are projects of some servers who are committed to transform for the better the Municipality of Curitiba, but these are treated in isolation and without the full involvement of the Administration.

Key - Words: 1. Management; 2. Public Institutions; 3. Municipality of Curitiba; 4. Projects

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. OBJETIVOS.....	13
1.3 OBJETIVO GERAL.....	13
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4. METODOLOGIA.....	14
5. PROJETO.....	15
6. ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS.....	16
7. GESTOR DE PROJETOS.....	22
8. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	23
9. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	26
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
BIBLIOGRAFIA.....	31

1 INTRODUÇÃO

A Elaboração e Gestão de Projetos, independentemente da instituição pública ou empresa privada, é ferramenta fundamental para que se crie uma base e uma proposta de planejamento ao prazo pretendido para alcançar os objetivos propostos pelo corpo administrativo. Para todo esse processo dar o resultado pretendido, depende da integração dos instrumentos administrativos e dos recursos financeiros, físicos e humanos da instituição, essa interação e integração possibilitam o desenvolvimento com eficiência e eficácia dos projetos.

A Elaboração e Gestão de Projetos para o caso de um órgão público pode possibilitar que este profissionalize os servidores, encaixando cada qual em suas melhores habilidades de trabalho, possibilita uma melhor distribuição de cargos e de treinamentos para os servidores devidamente alocados, ainda possibilita a construção de um ambiente físico mais ergonômico e mais produtivo, fazendo a estrutura física e suas interações ficar em harmonia, ainda podemos colocar que um projeto que tem seu escopo muito bem desenvolvido pode possibilitar a instituição uma aplicação mais eficiente e eficaz dos recursos financeiros que o órgão detém para governo.

A presente dissertação foi desenvolvida através da experiência como servidor de carreira da Câmara Municipal de Curitiba, a Casa Legislativa da Cidade de Curitiba, tendo em seu corpo legislativo 38 Vereadores, possui cerca de 225 servidores de carreira e cerca de 300 servidores comissionados. Sua estrutura administrativa é composta de dois grandes Departamentos, ambos divididos por Diretorias, Setores, Divisões e Seções, um deles voltado às rotinas administrativas e outro mais dedicado à assessoria Legislativa.

Atualmente as diversas unidades administrativas da Câmara realizam as rotinas administrativas de maneira autônoma e não há uma integração necessária de processos administrativos, salvo resguardo de alguns procedimentos. Cada unidade é responsável pelo andamento dos trabalhos e atendimento das demandas pertinentes. Não existe hoje um planejamento estratégico e um planejamento administrativo, existe um estudo de implantação de procedimentos padrão e planejamento de áreas, os quais seriam

aplicados a todas as divisões e assim poder integrar definitivamente dando mais celeridade e transparência aos processos administrativos e rotinas administrativas.

Através da experiência adquirida como servidor da casa, desenvolvendo a carreira no âmbito administrativo, juntamente com a pesquisa realizada e observação de alguns resultados, se resume nesse texto que segue com o objetivo de lograr aprovação no curso de Pós-Graduação de Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem a finalidade de analisar pelo conhecimento absorvido na vida cotidiana de servidor, a atual estrutura administrativa da Câmara Municipal de Curitiba e a tentativa de fazer um paralelo entre outras instituições conhecidas e ainda, tentar demonstrar o resultado que seria alcançado, caso houvesse implantado de maneira integral uma Gestão de Projetos dentro das instituições como um todo.

A opção de fazer o trabalho com base nos conhecimentos e nas estruturas organizacionais das instituições se deve, primeiramente por ser Técnico Administrativo de Carreira da instituição da Câmara Municipal de Curitiba, ainda aliado ao fato de ter trabalhado em dois setores administrativos de grande importância na Casa, dentro deles um período de 2 anos trabalhando na Diretoria de Licitações e outro período na Diretoria de Administração e Recursos Humanos, atualmente estando lotado no Departamento de Administração e Finanças, este por sua vez, responsável por todo fluxo e decisões acerca dos processos administrativos e rotinas administrativas que precisam resolução. Atualmente não há um Gestor específico ou designado para a Elaboração, Desenvolvimento e Gestão de Projetos, sendo que muitos servidores já reconhecem tal necessidade e alguns se preocupam em implantar projetos que visem à melhora de vida do servidor em seu labor. Os projetos dos quais existem conhecimento, por maioria são pensados pelos próprios servidores lotados em cada unidade administrativa, muitas vezes alguns destes desconhecem como deve ser elaborada e encaminhada uma proposta de projeto, sequer muitas vezes desconhecem a estrutura organizacional da casa.

Considero ainda, os 2 anos e meio que fui servidor público da Prefeitura Municipal de Curitiba, desenvolvendo a carreira administrativa na Secretaria de Abastecimento, realizando um trabalho próximo aos Armazéns da Prefeitura, no qual se constatou diversas falhas de gestão administrativa por parte dos gestores, assim pude realizar essa reflexão em conjunto com a realidade vivida na Câmara Municipal.

Esta pesquisa se baseia em análises do conhecimento do fluxo dos processos administrativos, verifica o desenvolvimento de projetos que facilitem e represente ganho de tempo e recurso, projetos que se desenvolvem ou necessitem de desenvolvimento

para atendimento das necessidades da Câmara Municipal de Curitiba e de seus servidores.

3 OBJETIVOS

1.3 OBJETIVOS GERAIS

Analisar a estrutura organizacional de instituições públicas e dentro da estrutura física da Câmara Municipal de Curitiba, verificando e apontando os pontos necessários para organizar e viabilizar a implantação de uma gestão de projetos com o intuito de melhoria do ambiente organizacional das instituições públicas de modo geral.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a atual situação;
- Verificar a importância da Elaboração e Gestão de Projetos para melhoria do ambiente organizacional;
- Apresentar tipos de projetos, algumas iniciativas e apontar quais as melhorias que poderiam ser sentidas e sugestões de novos projetos.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada consiste em observações feitas no decorrer da vida laboral como servidor e na experiência adquirida, bem como aliada à análise documental, pesquisa bibliográfica referentes ao assunto.

O processo de pesquisa envolveu a escolha do tema, adaptação e levantamento bibliográfico, problemática e apresentação da situação atual, busca de fontes, leitura e revisão do material, organização do assunto e redação final do texto.

Foi feita uma apresentação genérica e ampla do problema atual, dentro das limitações funcionais como servidor e com a experiência administrativa, foi possível elaborar um texto onde se expõe o que temos hoje, o que podemos melhorar e como seria caso houvesse a Gestão de Projetos dentro da organização administrativa das instituições e da Câmara Municipal de Curitiba.

5 PROJETO

Projeto pode ser definido de maneira simplória como:

“um processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Todo projeto, independente do tamanho ou do alcance que se deseja dar, apresenta os seguintes elementos inerente: Objetivo; Plano; Resultado.

O desenvolvimento de um projeto, demanda de muitas atividades diferentes, todas necessárias para se alcançar o objetivo principal, todos os aspectos do projeto são interligados, o objetivo deve estar dentro de um planejamento que está dentro de um limite de recursos físicos, humanos e temporais, e a harmonia de todos os fatores inerente aos Projetos se finalizará no Resultado.

Ressaltasse que quanto mais complexo o Projeto, mais demorado é seu curso de vida e mais custos é seu sustento, um projeto saudável é aquele que equaliza as equações A tipologia de projetos dá uma idéia da natureza dos projetos e das dificuldades de seu gerenciamento. Estes projetos não serão necessariamente impossíveis, mas demandaram muito mais recursos e mais tempo, especialidades do que os outros. Essas especificidades dependem muito do que a instituição necessita e qual o objetivo que pretende alcançar, são variáveis que influenciam muito no escopo do projeto. Todo o processo de planejamento do processo precisa ser suficientemente flexível para lidar com as conseqüências e com as necessidades que demandaram de mudanças.

Independente da complexidade do projeto, sua apresentação e planejamento devem estar muito bem detalhados e ainda, apresentar de maneira coerente os recursos empregados e o tempo necessário, para que seu gestor tenha em mãos uma consulta rápida para buscar alternativas de manobras ao que ocorrerem adversidades que demandem mudanças no plano original do projeto.

6 ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS

Projeto pode ser conceituado como um esforço temporal para se alcançar determinado resultado conforme o *Project Management Institute* - PMI em seu PMBoK – *Project Management Body of Knowledge*, informações do site <http://brasil.pmi.org/>.

Podemos dividir projetos em cinco grupos:

- Grupo de Processos de Iniciação;
- Grupo de Processos de Planejamento;
- Grupo de Processos de Execução;
- Grupo de Processos de Monitoramento;
- Controle e Grupo de Processos de Encerramento.

No Grupo de Processos de Iniciação tem como característica a formalização e autorização inicial do projeto, sendo necessária nesta etapa, a elaboração de um termo de abertura e o escopo do projeto, para iniciar assim, o desenvolvimento.

No Grupo de Processos de Planejamento, é o momento de desenvolver o planejamento do projeto, sendo necessário definir o tempo, meios, atividades, recursos etc., tudo que seja necessário para o desenvolvimento do projeto.

No Grupo de Processos de Execução, é o momento de distribuir e delegar as pessoas as tarefas e assim garantir que o projeto se desenvolva de maneira satisfatória.

No Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, é o momento do controle do projeto, se avalia se tudo anda conforme o planejamento.

No Grupo de Processos de Encerramento é a compilação dos dados e montagem do relatório, revisão dos dados e finalização.

A concepção genérica para elaborar e gerir um projeto seria no sentido de melhorar os processos internos, reduzir custos e ganhar qualidade de trabalho e dos servidores. Segundo Kerzner (2006):

“Gerenciamento de projeto é o planejamento, organização, direcionamento e controle dos recursos da companhia para um objetivo relativamente curto de tempo que foi estabelecido para completar metas e objetivos específicos. Além disso, o gerenciamento de projeto utiliza abordagem sistemática para administração mediante pessoal de nível funcional (hierarquia vertical) designado ao projeto específico (hierarquia horizontal)”.

A Gestão de Projetos oferece de maneira ampla uma visão horizontal da instituição e assim, possibilita ao gestor um uso racional e estratégico dos recursos em seu governo, sendo uma ferramenta de orientação para que as organizações busquem a transformação e ao mesmo tempo, avaliem, comparem e adaptem seus métodos e técnicas administrativas em busca de um parâmetro equalizado e um nível padronizado que mostra resultados práticos.

Com o manto da Legalidade sobre todo o corpo da Administração Pública, a gestão dos projetos e processos, bem como seus resultados deverá estar pautada sobre tudo em alicerces históricos e nas bases da lei, são os princípios que são regramentos estruturais que limitam o caminho pelo qual o projeto e seu desenvolvimento deverão seguir. A Constituição da República Federativa do Brasil, no Artigo 37 caput:

“a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Por serem necessários aos atos emanados da administração seja ela municipal, estadual, federal, autárquica direta e indiretamente, todas as ações deverão estar inseridas no contexto limitador dos princípios norteadores, devendo ser exercida

obrigatoriamente com observância da: Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade e Eficiência.

Orientados por esses princípios constitucionais, integrando a base de sustentação da Gestão Pública. Na prática, implica que as pessoas entendam o seu papel no todo, envolvendo as organizações públicas. O seu sistema de gestão deverá ser dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e provando que as estratégias escolhidas foram as mais acertadas, observando a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

A Gestão de Projetos, respeitados os princípios constitucionais e desenvolvidos dentro de uma esfera saudável e com finalidade certa, poderá gerar muitos benefícios a Administração como um todo e os benefícios de um resultado alcançado por um bom projeto será amplamente mais favorável do que os resultados colhidos sem uma clara linha de desenvolvimento.

Com o conhecimento que se adquire pela gestão de projetos, na elaboração e avaliação dos projetos, crie-se uma espécie de escola organizacional, que se transforma em aprendizado organizacional, que consiste em buscar continuamente e dando a todos os servidores, envolvidos ou não, o alcance de novos patamares de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. A organização deverá buscar de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, utilizar o erro como instrumento pedagógico, disseminar suas melhores práticas, desenvolver soluções e buscar refinamentos, implantar inovações de forma sustentável. A evolução da organização depende da preservação do conhecimento que ela tem de si própria, de sua gestão e de seus processos. Em tempos atuais é necessário que isso torne regra dentro de cada instituição, pois as exigências sociais e da mídia como um todo exigem essa evolução de comportamento organizacional.

Os benefícios não se expiram no aprendizado, essa nova cultura, esse novo olhar cria uma planície de inovação organizacional, é a cultura da inovação que vai alastrando seus efeitos de forma favorável a organização, dando nova motivação e fazendo com que os servidores se animem a promover mudanças, pois conseguem enxergar a valorização

e umas das principais mudanças, é a promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização. Na prática, implica em buscar e desenvolver continuamente idéias originais, incorporando-as a seus processos, serviços e relacionamentos e romper as barreiras do serviço público antiquado e burocrático, visando a otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes para a sociedade.

Um fator que contribui e muito para um bom desenvolvimento do processo de elaboração, gestão e avaliação de projetos é a que tange as pessoas envolvidas, um fator que é predominantemente exposto num processo de projeto é a liderança, ou seja, a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais, e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração (gestores), entendida como o mais alto nível gerencial e a assessoria da organização. Na prática, a alta administração (gestores) deve atuar como mentora, ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético, habilidade de negociação e liderando pelo exemplo. A sua atuação deve conduzir ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro da organização.

A compreensão da função da instituição e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização, sendo a tomada de decisões e execução das ações baseadas na medição e análise do desempenho, implicará em uma postura pró-ativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente, percepção dos sinais do ambiente e antecipação com vistas a evitar problemas. Essa gestão qualificada e baseada no que foi delineado no escopo do projeto, permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, possibilitando maior eficácia na realização de soluções e resoluções de problemas, eliminação de atividades repetitivas e assim, aumentando a produtividade, bem como a celeridade.

Com a implantação de novos métodos, com a Elaboração de novos projetos, a colheita destes resultados que englobam o processo de projeto como um todo, dão a instituição uma das ferramentas que mais vai gerar resultados práticos e eficientes, fazendo esta instituição ser reconhecida e utilizada como exemplo, pioneira. O resultado da união dos fatores descritos acima, além de outros que são frutos de uma elaboração e de um bom desenvolvimento de projeto, possibilitam a instituição um Gestão Participativa, dando às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Em resposta, as pessoas assumem os desafios e os processos de trabalho dos quais participam, tomando decisões, criando, inovando e gerando um clima organizacional saudável, gerando muitos benefícios para todos os servidores e principalmente para a instituição.

Logicamente, uma gestão participativa, uma elaboração de um projeto consistente, a gestão deste e avaliação não é apenas um processo de seguir passos de acordo com as necessidades, vontade e de acordo com o que a doutrina sobre o assunto elenca, além dos brevemente elencados acima, existe alguns passos que são muito importantes para que o projeto seja executado e se concretize em resultados.

Podemos definir estes passos como critérios que devem ser inerentes aos processos de projetar e implementar, no primeiro critério, devemos elencar a liderança, ela é quem delega o projeto, quem determina as funções de cada servidor e quem direciona os esforços, sempre tendo a preocupação de manter os servidores motivados a alcançar o resultado final pretendido. O segundo critério pode ser definido com base na execução do planejamento, concretizando-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. E a união de todas as informações que aparecem em cada critério ou etapa do projeto, pode ser compilada como conhecimento e assim classificado como obra que representa a inteligência da organização.

Concluindo assim que a elaboração é o primeiro passo, o projeto deve ser estudado e elaborado com uma finalidade definida, a etapa de elaboração é aonde todo o “sonho” da instituição ou dos servidores envolvidos é transplantado para a prancheta, com todas as informações necessárias para sua viabilidade. Após todas as informações colhidas e compiladas, deve-se fazer o planejamento para o projeto, é onde se buscará os recursos, as autorizações, é nessa etapa que vai ser definido o cronograma e como será

direcionados os esforços. Após o planejamento e implantação virá o acompanhamento e avaliação do projeto, verificasse onde está precisando de mais atenção e como corrigir determinadas falhas. Quando concluso o processo, é necessário avaliar e compilar os dados para demonstrar quais foram os ganhos, perdas, o que deu certo e o que não foi bem sucedido, assim crie a cartilha de projetos para aquela instituição, setor ou divisão.

O processo de Elaboração, Avaliação e Gestão de Projetos é um caminho que deve ser percorrido com muita dedicação, atenção aos detalhes, comprometimento de servidores e dos gestores da alta administração, os recursos devem ser extremamente geridos com eficiência e eficácia para o fim proposto. O gestor deve ter uma visão apurada para contornar os problemas do dia a dia do projeto e fazer com que a motivação pessoal de cada envolvido esteja sempre no nível máximo para que o resultado almejado seja atingido de maneira saudável e sustentável para a instituição.

Quando a instituição chegar a uma maturidade de analisar e avaliar o alcance de resultados de forma consistente, assegurando que esta experiência vai aumentar o método de acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas. Com esses resultados, com essa mentalidade será muito fácil para os gestores conseguirem algo que é muito difícil no serviço público. A boa gestão e os resultados colhidos de um projeto bem elaborado, cria nos envolvidos diretamente ou indiretamente o comprometimento, de forma global, seja ele comprometimento pessoal, profissional, e ainda o mais importante, o comprometimento com a instituição, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, maximizando o desempenho de seus servidores meio do comprometimento, pois isso cria a oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

7 GESTOR DE PROJETOS

O profissional designado pela organização, que será responsável em conduzir a equipe e conduzir os recursos envolvidos, fazendo do objetivo inicial se transformar em resultado, o responsável pela saúde do projeto, da vitalidade do mesmo é o Gestor de Projetos.

Para que o gerenciamento do projeto seja eficaz, o gestor deve ter conhecimento do projeto, ser capaz de realizar e liderar a equipe do projeto, com personalidade e atitude (PMBok 2004).

O gestor somente não conseguirá manter o pique da equipe de desenvolvimento, o gestor precisa do suporte de várias áreas da instituição, ainda é necessário que todas as áreas estejam alinhadas nos motivos do projeto para que trabalhem juntas em busca dos resultados almejados.

A sincronia entre as áreas financeira, contábil, logística e recursos humanos é primordial para que o desenvolvimento do projeto se dê saudável e sustentavelmente.

8 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante das necessidades atuais em relação à transparência, celeridade e economicidade, as instituições públicas de qualquer esfera de governo ou poder se viram obrigadas a mudar os métodos de administração e de gestão dos recursos. Muitas dessas instituições ainda hoje carecem de profissionais e de gestões mais profissionais, com as devidas e justas exceções, temos muitos servidores que não contribuem da maneira que deveriam para o bem estar da instituição e para a evolução da mesma.

Desta forma, para desenvolver uma nova estrutura e reorganizar, é necessário elaborar primeiramente um projeto que deve ser evolutivo e flexível e definido para que independentemente dos gestores escolhidos, o planejamento se faça desenvolver de acordo com o cronograma, maximizando recursos e chegando aos resultados pretendidos. Regularmente, com a aprovação dos projetos e designadas às equipes e os gestores, a execução dos projetos, os processos, tudo deve ser monitorado e alterado conforme necessidade proposto pelos novos métodos, diretrizes, para que não se desvie ou se perca no meio do caminho o que se objetivou para aquele projeto.

Como servidor da Câmara Municipal de Curitiba, verifico que não há estrutura específica para tal função, existem iniciativas de servidores que se encontram lotados em alguns setores da administração. São projetos isolados, alguns com uma boa base teórica e de certa significância. Alguns outros que existem conhecimento, não são viáveis ou não possuem utilidade prática, alguns servidores sequer entendem como tramita um processo administrativo, seja ele de cunho administrativo (Aposentadoria; Gratificação; Compras; Licitação) ou Legislativo (Proposição de Lei; Resolução; etc.).

A Elaboração de um projeto que vise melhoria de processos e procedimentos, que definirá certa padronização de rotinas e assim contabilizar ganhos de qualidade e celeridade de modo geral para a Administração das Instituições Públicas deve se basear no acompanhamento e adaptação no decorrer de implantação de projetos deve avaliar os ganhos e comparado com os resultados anteriores a esta implantação, ainda, deve avaliar quais foram os esforços que deram mais resultado, avaliar quais ainda precisam melhorar

e qual o custo e custos que foram otimizados com essa nova metodologia de procedimento.

A Elaboração e Gestão de Projetos é a melhor maneira de projetar e sugerir melhorias e inovações aos gestores públicos que estão designados para a gestão administrativa de uma instituição. Aqui cabe ressaltar que as pessoas envolvidas devem estar motivadas e se manter motivadas, sendo crucial uma política de Recursos Humanos que seja condizente com os projetos apresentados para alcançar os objetivos definidos. As pessoas no universo da mudança organizacional são extremamente importantes e a sua motivação deve estar muito elevada para que o projeto sempre tenha saúde para continuar e chegar aos objetivos prescritos. Ainda, a motivação das pessoas envolvidas é que vai trazer aos gestores os indicadores de melhora, adaptação e quais os pontos que devem ser redesenhados e redirecionados recursos e esforços, assim o plano de desenvolvimento de um projeto segue seu curso natural e preestabelecido.

Devemos lembrar que em todo o processo de gestão, envolvendo desde a elaboração e desenvolvimento de projetos, envolve diversas outras vertentes de gestão, todas elas interagem entre si, entre elas podemos descrever a Gestão Logística que gere os recursos físicos e suprimentos necessários, controlando seus prazos e roteiros de entregas dos materiais, dentro do ciclo existe uma parcela de participação significativa da Gestão de Pessoas, pois é aqui que se mantém a equipe saudável e motivada, ainda temos a Gestão Financeira e Administrativa, que são desses gestores que partem as decisões, definições e redirecionamentos, bem como as análises necessárias que são feitas no decorrer do desenvolvimento dos projetos. Ainda importante ressaltar que a interação entre os setores e divisões da instituição são importantíssima para o bom desenvolvimento do projeto. A contabilidade tem um papel fundamental na parte orçamental do projeto, pois é da contabilidade que retiramos as informações acerca dos recursos disponíveis para o desenvolvimento das ações de desenvolvimento dos projetos, é aqui onde depois de aprovado e definido os gestores do projeto é que se faz a dotação orçamentária, que é o dinheiro que vai ser direcionado para o andamento dos trabalhos para o projeto.

Os servidores de qualquer instituição que estão empenhados em fazer melhorias e mudanças devem trazer ao gestor todas as idéias, lições aprendidas, inovações,

melhorias, sugestões, adaptações necessárias, enfim, todas as informações que são coletadas durante a execução do plano de trabalho. Essa reunião de indicadores fará com que o projeto que está sendo desenvolvido será bem sucedido no final do período de desenvolvimento.

As instituições públicas de modo geral, ressalvados alguns exemplos que tomaram por modificar toda a sua estrutura e dar novos rumos a administração da mesma, hoje carecem de atitudes profissionais e de servidores comprometidos com a instituição como um todo.

As instituições devem reconhecer primeiramente que precisam de uma equipe que desenvolva um novo modelo de gestão, a alta administração (gestores) devem selecionar os melhores servidores e fomentar essa produção de projetos sustentáveis que beneficiem todos os servidores, mesmo aqueles que não são tão talentosos em projetos, adequar à realidade institucional a cada um deles para que consiga ter o melhor rendimento de cada pessoa e fazer da instituição uma referência em projeto e em gestão. Precisa de uma sinergia de todos os setores, pois cada um desempenha um papel importante no desenvolvimento do projeto.

9 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Instituição Câmara Municipal de Curitiba, é a Casa Legislativa da Cidade de Curitiba, tendo em seu corpo legislativo 38 Vereadores, possui cerca de 225 (duzentos e vinte e cinco) servidores de carreira e cerca de 300 (trezentos) servidores comissionados. Sua estrutura administrativa é composta de 02 (dois) grandes Departamentos, ambos divididos por Diretorias, Setores, Divisões e Seções, um deles voltado às rotinas administrativas e outro mais dedicado à assessoria Legislativa.

Como servidor de carreira da instituição, no cargo de Técnico Administrativo de Carreira da instituição da Câmara Municipal de Curitiba, ainda aliado ao fato de ter trabalhado em dois setores administrativos de grande importância na Casa, dentro deles um período de 02 (dois) anos trabalhando na Diretoria de Licitações e outro período na Diretoria de Administração e Recursos Humanos, atualmente estando lotado no Departamento de Administração e Finanças, este por sua vez responsável por todo fluxo e decisões acerca dos processos administrativos e rotinas administrativas que precisam resolução. Atualmente não há um Gestor específico ou designado para a Elaboração, Desenvolvimento e Gestão de Projetos, sendo que muitos servidores já reconhecem tal necessidade e alguns se preocupam em implantar projetos que visem à melhora de vida do servidor em seu labor. Os projetos dos quais existem conhecimento, por maioria são pensados pelos próprios servidores lotados em cada unidade administrativa, muitas vezes alguns destes desconhecem como deve ser elaborada e encaminhada uma proposta de projeto, sequer muitas vezes desconhecem a estrutura organizacional da casa.

Atualmente as diversas unidades administrativas da Câmara realizam as rotinas administrativas de maneira autônoma e não há uma integração necessária de processos administrativos, salvo resguardo de alguns procedimentos. Cada unidade é responsável pelo andamento dos trabalhos e atendimento das demandas pertinentes. Não existe hoje um planejamento estratégico e um planejamento administrativo, existe um estudo de implantação de procedimentos padrão e planejamento de áreas, os quais seriam aplicados a todas as divisões e assim poder integrar definitivamente dando mais celeridade e transparência aos processos administrativos e rotinas administrativas.

Hoje, como servidor da casa, com experiência administrativa, verificasse que há uma grande discrepância de procedimentos, no que concerne ao patrimonial da casa. A Diretoria de Patrimônio e Serviços Auxiliares, e suas divisões pecam em alguns procedimentos que não interagem ou não sinergia entre as divisões. Alguns controles de bens e material de consumo são falhos e constantemente necessitam de auditoria por parte de seus chefes.

Verificasse que há uma falha grande de acompanhamento patrimonial no Setor de Patrimônio que é responsável pelo zelo e atendimento das demandas de manutenção de serviços e bens da casa, não tem conseguido dar conta dos contratos ativos de manutenção, pois continuam a não ter acompanhamento dos serviços prestados por empresas terceiras e ainda, não tem conseguido alinhar rotinas para que as divisões de cadastro patrimonial realizem os controles de equipamentos mais efetivamente. Com esse problema, o histórico patrimonial da Câmara Municipal aponta sempre diferenças, pois não se consegue fazer a apuração correta dos equipamentos locados em cada divisão, setor e gabinetes com o cadastrado no sistema.

A solução para este problema seria fazer o levantamento total dos equipamentos locados em cada setor, divisão, gabinete e diretoria, a Câmara possui um sistema de patrimônio que foi alimentado pelo setor responsável e a partir deste deverá emitir os relatórios para verificação, após deverá ser separado cada relatório e distribuído para verificação em cada unidade.

Após o encontro de informações, deveram ser emitidos os termos de compromisso de responsabilidade, para que cada responsável pela unidade se torne responsável pelo zelo daqueles equipamentos que ali estão locados, deverá ser feito os ajustes no sistema para que o estoque físico seja harmônico com o estoque virtual. Com isso poderá ter exatamente o que está disponibilizado e o que está desfalcado, tendo as quantidades exatas ou próximas das necessárias para que seja elaborado um planejamento de compra e reequipamentação da Instituição Câmara Municipal de Curitiba.

O Processo se resumiria em, levantar a quantidade e localização dos equipamentos, fazer o encontro de informações acerca do estoque informado e do

levantado fisicamente, responsabilizar os responsáveis pelas unidades e fazer dos bens sob sua guarda, após emitir relatório detalhado com quais são as necessidades emergenciais, as necessidades que são mais úteis e necessidades gerais. Com estas informações será mais fácil fazer as requisições de pedido de compra, justificar a compra e especificar os equipamentos e suprimentos que são necessários para reestruturar a Câmara Municipal de Curitiba.

Hoje há uma demanda de modernização e de reequipamento, mas não tem sido elaborado o relatório necessário para que sirva de base e argumento para que o Departamento responsável leve esta necessidade de compra para a Administração da Casa, ou seja, com as falhas que o setor responsável apresenta e não faz de maneira acertada, não há argumentos concretos para as compras necessárias, visto que para qualquer instituição, o procedimento legal é o prescrito na lei, e toda a licitação é precedida de justificativa e necessidade, sem esses dois fatores tornasse quase impossível proceder a compras e auferir as necessidades.

Com o devido levantamento, com as informações compiladas e com as devidas informações de especificações, validade e funcionalidade, ainda, definido as finalidades dos bens necessários, a Casa poderá aferir um processo de comprar e modernização de equipamentos. Parece simples descrever o processo e projetar o caminho que será necessário. O Projeto consistiria em levantar as reais necessidades, levantar os equipamentos que ainda podem ser úteis e retificados, levantar os que não tem mais condições de uso, aqueles que não tem mais serventia seja por avarias ou por inutilidade, obsolescência de tecnologia etc. Após descrever cada qual com suas funcionalidades e seus custos, apresentar as planilhas e argumentar a necessidade de compra junto a Diretoria responsável, esta depois de reunido todas as informações e formado o caderno descritivo do projeto, apresenta ao Departamento e a Administração da casa, para deliberações da viabilidade ou não do projeto.

Esse breve descritivo da realidade procede à possibilidade e oportunidade de um detalhamento mais específico e mais trabalhado para a elaboração do Projeto para modernização de equipamentos da Câmara Municipal de Curitiba. Com este projeto aprovado já seria um grande avanço na estrutura atual da Câmara Municipal, ainda consistiria em qualificar os servidores lotados naquele setor, alguns tem realizado

trabalhos excepcionais, no que concerne aos Serviços Gerais, Instalações e controles de frotas e combustível. Com apresentação de um projeto bem embasado, acredito que toda a Câmara poderá se beneficiar e muito do projeto de reestruturação e de rotinas do Setor de Patrimônio da Casa.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma administração depende basicamente do sucesso na implementação de projetos, mas ainda existe muito pouca maturidade no setor público quanto à implementação efetiva de técnicas de gerenciamento mais modernas. A grande maioria das administrações confirma a importância do gerenciamento de projetos, entretanto ainda utiliza de forma ineficiente e/ou descoordenada.

Mas, para que isso ocorra é preciso mudar a cultura estatal, criar estruturas, capacitar profissionais, é importante a adoção padronizada de padrões, políticas e procedimentos integrados para a gestão de projetos governamentais.

Com projetos sustentáveis e com a visão para o futuro poderá qualquer instituição realizar grande projetos internos e reflexos externos, visto que seus resultados são vistos por todos. É um grande desafio, haverá muita resistência e muita crítica, sempre caberá a administração arcar com os riscos e conseqüências, haverá aqueles que apoiaram e outros criticaram e não colaborariam com a instituição, mas com persistência e visão do futuro, sustentando os projetos no decorrer dos anos, independentemente da legenda partidária comandante, com certeza para a Instituição e seus servidores, os efeitos e resultados serão muito benéficos.

REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos? Guia para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial (Coleção Amencar);

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann;

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial** /Ronaldo H. Ballou; tradução Raul Rubenich .5ª ed. Porto Alegre: Bookmann;

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Saraiva;

CASAROTO FILHO, Nelson; Fávero, José Severino; Castro, João Ernesto Escosteguy. **Gerência de Projetos / Engenharia Simultânea**. São Paulo: Atlas;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª ed. São Paulo. Makron books;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – Rio de Janeiro: Elsevier;

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas;

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira;

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning;

DIAS, João C. Q. **Logística global e macrologística**. Lisboa: Edições Sílabo;

GRANJA, Sandra Inês Baraglio, **Elaboração e avaliação de projetos** / Sandra Inês Baraglio Granja. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB;

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global**. São Paulo: Saraiva;

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman;

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Mariana de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas;

MARTINS, P. G.; Campos, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva;

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados**. 2.ed. São Paulo: Atlas;

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas;

MOURA, R. A. **Check sua logística interna**. São Paulo: Imam;

PMBOK®, GUIA. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3ª ed. *Project Management Institute, Four Campus Boulevard Newtown Square, PA 19073-3299 EUA*. Disponível em <<http://brasil.pmi.org/>>. Acesso em 24/01/2016;

PMI, *Project Management Institute*. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. *Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard*. Disponível em <<http://brasil.pmi.org/>>. Acesso em 24/01/2016;

RUMMLER, Geary A., Brache Alan P.; **Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia**, Editora Makron Books, SP;

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. PortoAlegre: Bookman;