

**PAULO ROBERTO SOCHER**

**ASPECTOS RELEVANTES DA APLICAÇÃO DA WBS E MATRIZ DE  
RESPONSABILIDADES NA GESTÃO POR PROJETOS NO MUNICÍPIO DE  
CURITIBA**

Monografia submetida à Universidade Federal do  
Paraná como requisito para obtenção do Título de  
Especialista em MBA em Gerência de Projetos.

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Junior**

**CURITIBA  
2004**

**PAULO ROBERTO SOCHER**

**ASPECTOS RELEVANTES DA APLICAÇÃO DA WBS E MATRIZ DE  
RESPONSABILIDADES NA GESTÃO POR PROJETOS NO MUNICÍPIO DE  
CURITIBA**

Monografia submetida à Universidade Federal do  
Paraná como requisito para obtenção do Título de  
Especialista em MBA em Gerência de Projetos.

**Curitiba, 31 de Março de 2004**

**Banca Examinadora:**

---

**Prof.dr. José Amaro dos Santos**

UFPR

---

**Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Junior**

UFPR

## **DEDICATÓRIA**

*Aos amados pais Eugen Socher e Dinéa Clara Socher, eterna gratidão pelo amor e apoio em todos os momentos.*

*A minha filha Karen, pelo amor, carinho e compreensão.*

*A Maria da Penha, meu amor, pela colaboração, incentivo, paciência, cumplicidade e amor incondicionais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Junior, pelas análises e orientações.

À Vera Lucia Tincani Osório, pela orientação de conteúdo, encurtando os caminhos e partilhando o seu conhecimento.

À Márcia, Elizabeth, Maria Inez e Rosana do IMAP, incentivadoras e sempre integrantes da equipe.

À equipe da Regional Portão, Lopes, Nazaré, Marialva, Zeni, Solange, Szumski, Bridarolli, Márcia e aos diretores e funcionários das escolas envolvidas.

À direção da Secretaria Municipal da Defesa Social, pela contribuição e confiança no trabalho.

Ao Prof. Ariel Cecílio Garces Pares, pela excelente e inspiradora aula no Curso da Universidade Federal do Paraná de MBA de Gerência de Projetos.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	x
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xii
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1.1 Apresentação</b> .....	1
<b>1.2 Estrutura do Trabalho</b> .....	4
<b>1.3 Objetivos</b> .....	4
<u>1.3.1 Objetivo Geral</u> .....	4
<u>1.3.2 Objetivos Específicos</u> .....	5
<b>1.4 Metodologia</b> .....	5
<b>1.5 Limitações do Trabalho</b> .....	6
<b>1.6 Relevância do Tema</b> .....	6
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O ESTADO E A GESTÃO POR PROJETOS</b> .....	8
<b>2.1 A Reforma do Estado Brasileiro</b> .....	8
<u>2.1.1 As Grandes Tendências Mundiais</u> .....	8
<u>2.1.2 Histórico: Introdução do Modelo Gerencial</u> .....	9
<b>2.2 A modernização da gestão pública</b> .....	11
<u>2.2.1 Conceituação, Princípios e Características</u> .....	11
<u>2.2.2 Os Apoiadores da Nova Gerência Pública Gerencial</u> .....	12
<b>2.3 Administração Pública Municipal</b> .....	13

<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: WBS, MATRIZ DE RESPONSABILIDADES E GERENCIA POR PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	14
<b>3.1 Work Breakdown Structure - WBS</b> .....	14
<u>3.1.1 Apresentando a WBS</u> .....	14
<u>3.1.2 WBS no âmbito do PMBOK</u> .....	18
<u>3.1.3 A WBS no Setor Público</u> .....	21
<b>3.2 Matriz de Responsabilidades</b> .....	22
<u>3.2.1 Apresentando a Matriz de Responsabilidades</u> .....	22
<u>3.2.2 Matriz de Responsabilidades no âmbito do PMBOK</u> .....	24
<u>3.2.3 A Matriz de Responsabilidades no Setor Público</u> .....	25
<u>3.2.4 Considerações Importantes sobre a Implantação da Matriz de Responsabilidades</u> .....	27
<b>4 ESTUDO DE CASO – Administração Regional do Portão - PMC</b> .....	28
<b>4.1 Procedimentos de Pesquisa</b> .....	29
<b>4.2 O Cenário do Trabalho</b> .....	31
<u>4.2.1 A Cidade de Curitiba</u> .....	31
<u>4.2.2 A Gestão Pública em Curitiba</u> .....	31
<u>4.2.3. A Prefeitura Municipal de Curitiba - PMC</u> .....	32
<b>4.3 Apresentação Sobre a Organização - Adm.Regional do Portão</b> .....	33
<b>4.4 Aplicação do Modelo Genérico na Adm.Regional do Portão</b> .....	36
<u>4.4.1 Momento de Elaboração</u> .....	38
4.4.1.1 <i>Etapa I – Sistematizar as Informações para a WBS e Matriz de Responsabilidades</i> ...38	
4.4.1.2 <i>Etapa II – Elaborar a WBS e Matriz de Responsabilidades Preliminar</i> .....	42
<u>4.4.2 Momento de Implementação</u> .....	43
4.4.2.1 <i>Etapa III – Validar a WBS e Matriz de responsabilidades</i> .....	44

<i>4.4.2.2 Etapa IV – Implementar, Monitorar e Acompanhar a WBS e Matriz de responsabilidades</i> .....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	46
<b>ANEXOS</b> .....	53

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1.1- MATRIZ DE ATRIBUIÇÕES DE UM PROJETO PÚBLICO.....	26
TABELA 1.2- CRIANDO UMA MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	28
TABELA 1.3- MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO ESCOLA PARTICIPATIVA NA REGIONAL DO PORTÃO.....	43
TABELA 1.4- CONTROLE DO PROJETO ESCOLA PARTICIPATIVA.....	44

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1- EXPERIÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NO BRASIL.....	02
FIGURA 1.2- ESTRUTURA DE DECOMPOSIÇÃO.....	16
FIGURA 1.3- REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UMA WBS.....	17
FIGURA 1.4- CURITIBA E SUA DESCENTRALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS.....	33
FIGURA 1.5- WBS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	42

## LISTA DE SIGLAS

BID	BANCO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO – BANCO MUNDIAL
BIRD	BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
BNDS	BANCO NACIONAL E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
CLAD	CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO
EAD	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO
EM	ESCOLA MUNICIPAL
FAS	FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL
FCC	FUNDAÇÃO CULTURAL DE CURITIBA
GP	GERÊNCIA DE PROJETO
GM	GUARDA MUNICIPAL
IMAP	INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MIL-STD	MILITAR STANDARD
MR	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE
NGP	NOVA GERENCIA PÚBLICA
OMS	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE
ONG	ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL
OPAS	ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
PMBOK	PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGEMENT
PMC	PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
PMI	PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
PNUD	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
PPA	PLANO PLURI ANUAL
SMDS	SECRETARIA MUNICIPAL DE DEFESA SOCIAL
SME	SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
SMEL	SECRETARIA MUNICIPAL DE ESPORTE E LAZER
SMS	SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE
SMU	SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO
SGM	SECRETARIA DE GOVERNO MUNICIPAL
UNESCO	UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION
UNICEF	UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND
WBS	WORK BREKDOWN STRUCTURE

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DO SETOR PÚBLICO.....	10
QUADRO 2 - REPRESENTAÇÃO EM TÓPICOS DE UMA WBS.....	18
QUADRO 3 – EXEMPLO DE MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	23

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade propor a adequada utilização da estrutura de decomposição do trabalho ou WBS e matriz de responsabilidade nos projetos públicos. A apresentação do estudo de caso desenvolvido demonstra que a aplicação dessa metodologia pode proporcionar avanços na gestão por projetos da organização. A Administração Municipal de Curitiba, nesta gestão e na anterior, implementou a Gestão por Projetos, baseando seu programa de governo em grandes projetos chamados “âncora”. Para tal sistemática de trabalho, houve a necessidade de difusão de novos conceitos administrativos; organização matricial, sistemas de software e de comunicações modernos foram implantados e muito treinamento foi efetivado. Este esforço coincide com as ondas de modernização administrativa do setor público, tanto externo quanto interno, notadamente na desburocratização e tentativa de transformação do Estado Burocrático para o Gerencial, conhecido como o movimento da Nova Gerência Pública (NGP). No âmbito municipal, acrescentamos à este panorama a descentralização em Administrações Regionais, fazendo com que tais projetos sejam implementados com equipes descentralizadas em oito regiões diferentes, com pessoas diferentes. Com a magnitude das Administrações Públicas e as inconveniências do sistema matricial e por mais que os projetos sejam bem feitos, sempre se apresentam deficiências na gestão dos recursos humanos. No dia-a-dia de implementação de projetos públicos, nos parece que assimilada culturalmente na organização, esta metodologia, desde o início de tais projetos, estaríamos propiciando um elevado ganho no sistema. Notadamente no controle, comunicação e até na motivação das equipes de projetos. De acordo com o PMBOK, as funções e responsabilidades do projeto devem ser estreitamente ligadas ao detalhamento do escopo do projeto e a gestão dos recursos humanos, a WBS (Work Breakdown Structure) e a matriz de responsabilidade são ferramentas adequadas para tal.

**Palavras-chave:** *work breakdown structure*, matriz de responsabilidades, gestão por projetos, nova gerência pública, equipe de projeto.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to propose the adequate use of a WBS and a matrix of responsibility, sometimes even a secondary matrix, in public projects. The presentation of the research developed to demonstrate the application of this methodology can bring advances in the organization projects management. The Municipal Administration of Curitiba, in this government as well as in the previous one, has implemented the Project Management, whose government program was based in significant projects called "anchor". For that work systematic, there was the need for management concept difusion; the changing of the organization into matrix one and the establishment modern software and communication systems and the performance of a lot of training. The effort concides with organization waves in public administration, internationally and domestically, notably the disbureaucratization and an attempt towards transformation of Bureaucratic State into the management one, known as the movement of New Public Management (NPM). Municipally speaking, the discentralization in Regional Administration can also be added to this context, which makes the implementation of such projects possible in discentralized teams in eight different regions, with different people. With both the magnitude of Public Administrations and the inconveniences of the matrix system, and the more projects are carried out, there has always arisen deficiencies in personnel resources. Based on our everyday implementation of public projects, it seems that if this methodology comes to be culturally absorbed in our organization, we would be providing high gains in the system, notably in the control, communication and even in the motivation of the project team. According to the PMBOK, the functions and responsibilities of the project should be strictly linked to the detailed outline of the project and to the personnel management. Both WBS (Work Breakdown Structure and the matrix of responsibility are suitable tools for that purpose. Addingly, we should mention that it may be developed in several levels, in relation to specific activities for particular individuals.

# 1 INTRODUÇÃO

A introdução apresenta o tema abordando a problemática que serviu de base para o trabalho de pesquisa desenvolvido. A apresentação sugere uma técnica de Gerenciamento de Projetos adotada em projetos públicos, para tanto, explica brevemente o contexto atual da reforma do Estado, pontuando o caso brasileiro, e identifica o problema a ser trabalhado, sendo na seqüência destacados os principais objetivos da pesquisa e a opção pela metodologia empregada. Paralelamente, destacam-se os limites do trabalho, assim como a sua relevância.

## 1.1 APRESENTAÇÃO

O estado está mudando porque a sociedade está mudando.

Fatores como a marcante globalização, a alta tecnologia, a complexidade das relações econômicas e sociais e as prementes questões ambientais estão exigindo que a sociedade e as organizações mudem para novas formas, novos papéis, novos modos de se relacionar.

Vivemos um ciclo de modernização da gestão pública, a partir dos anos 90, a nível mundial liderados pela França e Estado Unidos. O modelo dominante, a administração burocrática, àquela orientada para processos, para fazer somente o que está prescrito ou mandam, não reconhece o conceito de produtividade e é formada por múltiplas e rígidas hierarquias que sofrem influências externas. A globalização econômica e tecnológica promovendo a abertura econômica dos países, a democratização via incremento das demandas sociais e as crises fiscais ou crises do estado do bem estar social; fazem com que a gestão pública entre nos trilhos da modernização.

O desafio de promover as mudanças necessárias dentro do aparato de governo ficou conhecido como *New Public Management* (Nova Gerência Pública – NGP) e foi adotado como uma estratégia de enfrentamento da crise do Estado por diversos países, de uma forma generalizada MARINI(2002). No Brasil a reforma gerencial foi iniciada em 1995, num contexto semelhante ao de outros países da América Latina, caracterizado pelo aprofundamento da crise do Estado e pela emergência de reformas estruturantes.

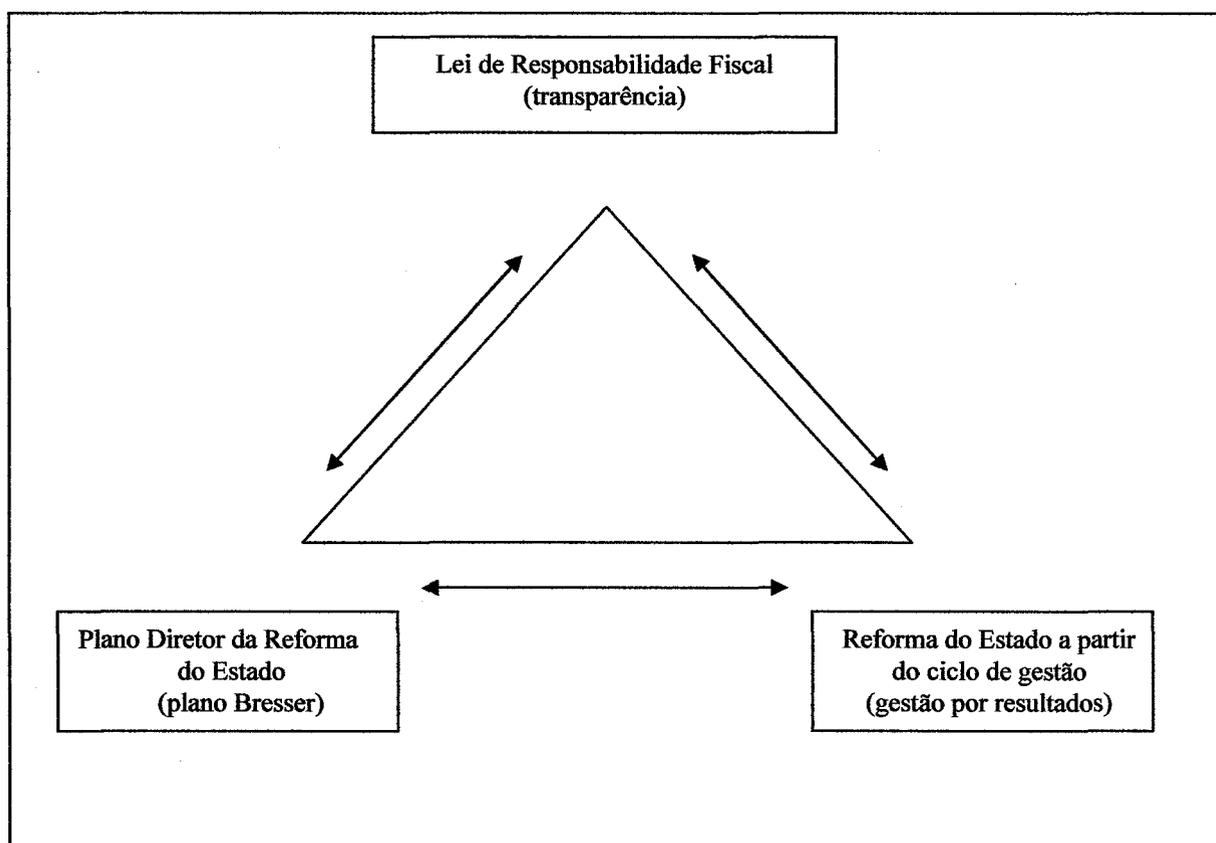


FIGURA 1.1 EXPERIÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NO BRASIL

Para GAETANI (2002), a reforma gerencial brasileira ocorrida nos últimos oito anos tem como importantes avanços históricos, em termos de políticas de gestão do setor público, a revitalização das práticas de planejamento com a sistemática do Plano Pluri-Anual (PPA) 2000 – 2003, a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal em 1999 e o fortalecimento dos mecanismos de controle externo.

O objetivo principal é ampliar a eficácia do estado, usando como orientações para esta reforma gerencial movimentos no sentido de descentralizar, introduzir forças de mercado, orientar o controle aos resultados, separar responsabilidades políticas das executivas (?) e simplificar estruturas e procedimentos (?).

Impõem-se novas formas de se conceber o Estado e de conduzir o interesse público voltando-se para o cidadão-usuário, tendo como pressupostos a eficácia e a eficiência dos serviços prestados.

A modernização do serviço público brasileiro, longe de se encontrar em sua forma final, já demonstra respostas do Estado à sociedade, no sentido de dotar a máquina pública de processos de gestão, onde estejam contempladas as capacidades de planejamento, de adequação orçamentária, de implementação e de avaliação das políticas públicas, como competências essenciais ao bom desempenho governamental.

A consolidação do planejamento e a identificação e aplicação de metodologia, instrumentos e ferramentas inovadoras que podem agregar valor imediato à melhoria de desempenho das organizações públicas, são parte importante do processo de transição de um estilo de administração burocrática, enrijecida e controladora para uma administração pública gerencial, empreendedora, flexível, eficiente e voltada para a cidadania.

Assim, este trabalho sugere: incorporar à gestão de projetos de um órgão governamental um conjunto de ferramentas formado pela correta aplicação da Work Breakdown Structure (WBS) e a Matriz de Responsabilidades, capaz de aperfeiçoar o processo de gestão de projetos públicos.

A partir dessa formulação, o estudo buscará elaborar uma proposta de implementação da WBS em conjunto com a Matriz de Responsabilidades em órgãos públicos a partir do seu planejamento, onde a especificidade da área pública seja preservada, mas valendo-se de recursos ainda pouco explorados no seu âmbito e que podem contribuir de forma significativa para alavancar o desempenho governamental.

## **1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O capítulo 2 do presente trabalho trata da reforma do Estado, tentando destacar seu contexto no cenário mundial e latino-americano, para depois focalizar o caso brasileiro, trazendo sua história e sua evolução até os momentos atuais.

No capítulo 3 é desenvolvido o referencial teórico que servirá de apoio ao levantamento de aplicação da WBS e Matriz de Responsabilidades ao cenário público, com a análise comentada da metodologia e da gestão por projetos, desde sua concepção até alguns modelos genéricos de elaboração.

No capítulo 4 é apresentada a descrição de uma proposta de sistematização de um modelo genérico da WBS e Matriz de Responsabilidades para órgãos públicos.

No capítulo 5 o objetivo é a utilização do modelo proposto visando à incorporação da WBS e Matriz de Responsabilidades num órgão governamental selecionado e à avaliação dos resultados do estudo.

Nas considerações finais apresenta-se a síntese interpretativa dos principais argumentos utilizados no desenvolvimento do estudo realizado e as recomendações para estudos futuros.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor uma sistemática para utilização da WBS e Matriz de Responsabilidades na Gestão por Projetos em órgãos públicos, visando ao aperfeiçoamento do processo de gestão.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Pesquisar na literatura pertinente a implantação da WBS e Matriz de Responsabilidades no âmbito da administração pública;
- Analisar a Gestão por Projetos de um órgão público, enfocando a contribuição positiva da utilização da WBS e Matriz de Responsabilidades;
- Mostrar os resultados com tal metodologia, com o caso a ser descrito;
- Sugerir a aplicação da WBS e Matriz de Responsabilidades na gestão de projetos públicos.

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada, para dar sustentação e viabilidade ao trabalho empregou a pesquisa exploratória e descritiva.

Quanto à opção pelos meios utilizados, o presente trabalho possui características de pesquisa bibliográfica, de campo e documental, além de estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica se constituiu em buscar nos conceitos da moderna Gestão de Projetos usos e aplicações da WBS e Matriz de Responsabilidades, e basear nesses elementos de base para aplicação da técnica nos projetos públicos.

A pesquisa de campo e a pesquisa documental foram necessárias como recursos para proceder à análise da Gestão por Projetos em âmbito de administração pública.

A característica de estudo de caso se justificou por apresentar e comparar os dados de um projeto implementado em duas etapas.

O trabalho foi desenvolvido em 2002, 2003 e 2004, na Administração Regional do Portão, órgão descentralizado da Prefeitura Municipal de Curitiba.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa pretende apresentar o ferramental que se faz necessário para a implantação e consolidação da metodologia a ser sugerida, já consagrada na iniciativa privada, e apresentar e discutir a os seus resultados em setor público.

Cabe ressaltar as condições peculiares desta administração que desenvolveu um ambiente matricial e voltado para projetos, condição esta que é necessária para a perfeita aplicação e efetividade da metodologia.

Ao mesmo tempo, a seleção da metodologia e os desdobramentos que se seguiram são referendados à especificidade do órgão em questão, podendo isto ser fator limitante nas extrapolações para outros órgãos, mesmo que estes pertençam à esfera pública e desempenhem funções semelhantes.

A proposta de desenvolvimento da metodologia estará restrita ao cenário de tempo e aos servidores envolvidos durante a execução do estudo. Isto, conseqüentemente, para uma implementação efetiva da referida metodologia, deve ser considerado. O estudo, nestas circunstâncias, pode ser um referencial teórico, dependendo de complementação e/ou revisão da proposta construída frente a esta situação.

## 1.6 RELEVÂNCIA DO TEMA

Este estudo reveste-se de importância na medida em que pretende contribuir com a administração pública quando gerenciada por projetos, utilizando uma técnica consagrada e de valor, com utilizações descritas internacionalmente, que quando comparada com os resultados práticos e os benefícios alcançados em âmbito público, confirma o valor de sua utilização contribuindo em transformar nossa burocrática administração em uma administração pública gerencial, voltada para resultados, que componha o ciclo de gestão pública e passe a ser incorporada como mais um

importante componente na formulação de projetos e programas governamentais.

Assim, com a formulação deste trabalho, abre-se o caminho para a cultura da decomposição do trabalho e a prática de responsabilidades no contexto da gestão de projetos públicos e, principalmente, na concepção de agregar valor à melhoria do desempenho governamental.

Ao considerar que a definição do tamanho do Estado é entendida como sendo a participação do gasto público em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) de cada país, historicamente esta relação vem demonstrando aumento substancial nos últimos 100 anos, com importante ápice na crise da década de 80, quando o gasto público atingiu patamares muitas vezes superiores a 50% do PIB. Análises prospectivas sobre o futuro do Estado indicam que este deverá manter uma importante participação nos gastos públicos em relação ao PIB de cada país, mas com um estrito equilíbrio econômico, com forte atuação na promoção dos serviços sociais e coordenação da economia, tendo a operação e execução preferencialmente descentralizadas e sujeitas a uma maior competição (TCE, 2000).

O dimensionamento do Estado, suas responsabilidades, os custos financeiros que este Estado representa para a sociedade, permeada pela arena política e social, são importantes traços que definem um cenário onde o esforço pela melhoria de funcionamento da máquina pública é praticamente inadiável.

Assim, os desafios de se medir os resultados das instituições governamentais, até então atenuados graças à natureza pública, adquirirão algumas características muito próximas da dinâmica empresarial.

Portanto nos cabe apresentar uma metodologia eficaz que melhore ou complete a implementação de projetos públicos. Uma vez que, a nosso ver, a gestão por projetos concorre decisivamente com os interesses e necessidades dos governos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O ESTADO E A GESTÃO POR PROJETOS

Este capítulo apresenta um conjunto de temas abordados dentro de uma revisão da literatura pertinente, capaz de fornecer a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento de uma pesquisa na área pública, objeto deste estudo, bem como consolidar os objetivos propostos.

Tendo em mente que o foco central a ser trabalhado é a possibilidade de se aperfeiçoar o processo de gestão estratégica no âmbito de uma instituição governamental, utilizando a metodologia da **Work Breakdown Structure (WBS)** e a **Matriz de Responsabilidades**, dividiu-se o presente capítulo em três partes. A primeira parte contempla um maior aprofundamento quanto ao contexto da Reforma do Estado Brasileiro referenciando-a no âmbito mundial. A segunda procura gerar reflexões sobre a continuidade do movimento de modernização do Estado.

A terceira parte é dedicada à administração pública municipal e sua opção pela gestão por projetos, resgatando seu conteúdo histórico.

### 2.1 A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO

#### 2.1.1 As Grandes Tendências Mundiais

O processo de transformação do Estado tem sido um movimento constante na evolução da civilização e, segundo KETTL (2001), a idéia de reformar o setor governamental, no sentido de aprimorá-lo, é algo tão antigo como a própria idéia de governo.

A diferença da atual reforma da administração pública em relação às ocorridas em outras épocas reside no fato de que, em nenhum outro momento da

história, o movimento a favor da reforma avançou tanto e tão rápido, levando ao surgimento de um novo conceito de Estado para o próximo século, caracterizado por um mundo progressivamente democrático e globalizado. Estas duas grandes forças, a democracia e a globalização, que moldaram a sociedade contemporânea no século XX, e as demandas nelas envolvida – enfrentamento da crise fiscal, déficits de *performance* e *accountability* – implicaram necessariamente reformas administrativas do setor público REZENDE( 2002).

Assim, a globalização, os progressos na tecnologia da informação e a sociedade civil organizada se apresentam como fatores de aceleração do processo de transformação do Estado, dentro do atual contexto das grandes tendências mundiais. Portanto ouvir a expressão “transformar o Estado” traz no seu bojo o significado de que o Estado deve abandonar algumas funções para assumir outras. Segundo MARINI (2002), apesar da crise vivenciada pelo Estado apresentar forte preponderância da dimensão financeira, o questionamento se dá no modo tradicional de organização e da gestão governamental, com um esgotamento do modelo burocrático vigente na administração pública. Conseqüentemente, a percepção dos cidadãos é a de um Estado caro, com *déficit* de desempenho e baixa qualidade na prestação dos serviços ao cidadão, além de se manter distanciado da sociedade. Em resposta a todo esse contexto, foi se tornando imperativa a necessidade de mudar, e a reforma do Estado ganhava nova prioridade no sentido de se redefinir um novo Estado, onde a democracia devia ser aprimorada para se tornar mais participativa ou mais direta, e a administração pública burocrática devia ser substituída por uma administração pública gerencial BRESSER PEREIRA( 2001).

### 2.1.2 Histórico: Introdução do Modelo Gerencial

O modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração

privada, mas manteve dela uma distinção fundamental, que é a defesa do interesse público, e tratou de abandonar o caráter auto-referido da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado para colocar em prática as novas idéias gerenciais, oferecendo serviços públicos de melhor qualidade e centrados no cidadão COUTINHO (2000).

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca pela satisfação do mercado	A busca pela justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

FONTE: ADAPTADO DE STEWART E RANSON (1994 P. 15).

As especificidades de cada setor – público ou privado – derivam principalmente da natureza das organizações. Como efeito demonstrativo da diferenciação do modelo gerencial no contexto público e privado, alguns exemplos podem ser tomados, baseando-se num maior esclarecimento do Quadro 1. São eles:

**A essência da motivação** - as empresas buscam o lucro, enquanto os gestores devem atuar conforme o interesse público;

**O processo de decisão** – no ambiente privado o número de participantes é restrito e a capacidade de decisão é mais rápida e maior; por sua vez, o governo toma decisões envolvendo um número maior de atores e há maior demora, sobretudo porque tal sistema pressupõe o controle mútuo entre os poderes e a fiscalização da oposição e

**A legitimidade** – na empresa, a legitimidade resulta da sua sobrevivência à competição no mercado, ao passo que os governos se legitimam pela via política democrática.

## 2.2 A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

### 2.2.1 Conceituação, Princípios e Características

Com a crise fiscal em curso, criando pressão sobre as administrações públicas, surgem novos desafios com a estabilidade econômica, todos os governos passaram a tratar da reforma patrimonial, controlar os gastos estruturais, melhorar a qualidade do gasto e a fazer planejamento fiscal de médio prazo.

A democratização passou a exigir um estado orientado para o cidadão e resultados na sociedade, então se torna necessário a oferta de mais serviços e de melhor qualidade. O cidadão exige saber em que se gasta, quanto custa e quais são os resultados esperados, a isto chamamos transparência e controle social. Então se quebra o paradigma do estado que sabe o que o cidadão necessita ao Estado que escuta, negocia e se ajusta permanentemente. Criando co-responsabilidade Estado e sociedade e estímulos à co-produção com os usuários.

A globalização propôs desafios para a abertura econômica do país, para isso o modelo de gestão do setor público teve que ser compatível com o modelo privado, promovendo competitividade sistêmica da economia; ampliação da presença do Estado para cobrir custos de externalidades – eficiência sistêmica das empresas; ampliação da complexidade da governabilidade já que houve a incorporação das incertezas do ambiente internacional e também uma reordenação econômica e social das regiões, ra promover integração e equidade regional.

Surge o Estado Contratual aquele que faz cada vez mais com os “outros”, nesta linha veio a terceirização, as concessões dos serviços públicos, a descentralização, o trabalho voluntário, ONG’s, organizações do setor privado sem

fins lucrativos e as parcerias público-privadas.

O Estado abre mão da sua autoridade, o que vale é uma síntese do interesse geral, é a democracia representativa associada à democracia participativa. Nem o Estado que exerce a autoridade, nem tampouco o Estado que se subordina à opinião do público, escutar e negociar com os cidadãos não significa dar razão e o Estado permanece como responsável por encontrar uma solução, síntese entre os diversos interesses.

Conceitualmente então obtemos o Estado Constelação onde trabalhar por resultados pressupõe incorporar a multissetorialidade, a transversalidade e as múltiplas culturas gerenciais. Operar com múltiplas organizações de cultura e objetivos muito distintos exige controles por resultados no lugar dos controles de processo; organizar a gestão para a resolução de problemas na sociedade pressupõe multissetorialidade, com organizações que se integram, medida esta incompatível com a excessiva departamentalização e as hierarquias lineares. São fatores cruciais a coordenação, a gestão em rede e o princípio da responsabilidade.

Calcada nestas bases a modernização da Gestão Pública através da reforma gerencial alcançou os seguintes êxitos:

- desenvolvimento de infra-estruturas de informação e controles;
- racionalização da oferta de serviços;
- capacidade de reduzir custos (estímulos à redução de custos);
- orientação da ação governamental na direção da satisfação do cliente/cidadão.

## 2.2.2 Os Apoiadores da Nova Gerência Pública Gerencial

Como apoiadores da reformas gerenciais do Estado, no contexto do desenvolvimento socioeconômico, destacam-se dois importantes grupos. O primeiro,

detentor de importante papel – BID, BIRD, BNDES – dado seu poder de direcionamento de inversões, estabelece prioridades para a aplicação de recursos e, conseqüentemente, induz a confecção da agenda de decisões dos governos nacionais e subnacionais (estados e municípios de grande porte). O segundo grupo, abrangendo o PNUD, a UNICEF, a OMS, a OPAS, o CLAD e a UNESCO, entre outros, também tem importante papel na difusão de idéias e na indução de comportamentos através de apoios mais brandos, situados no campo das inovações e da formação, além da promoção de eventos, publicações e visitas técnicos. Tanto o primeiro quanto o segundo grupo desempenham papel relevante enquanto vetores de aperfeiçoamento das administrações públicas GAETANI(2002).

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A Prefeitura Municipal de Curitiba através da ação de governo para a construção da Capital Social tem como diretrizes a geração de novos postos de trabalho, a integração metropolitana, a gestão compartilhada e a ação social. Na gestão 1997/2000 enorme esforço de treinamento e ferramental foi posto em prática, em concordância com as iniciativas dos governos federais e internacionais no sentido da modernização. A implementação de estrutura matricial no âmbito público serviu de base para uma administração pública por projetos, materializada através do plano de governo composto por vinte projetos, chamados projetos âncora. Dando seqüência à gestão 2001/2004, foi disseminado o processo de elaboração do Plano de Governo, agora formado por doze projetos âncora, que trouxe ao centro das atenções o grande desafio de firmar Curitiba como uma Capital Social. Para concretizar este *slogan*, o pano de fundo é o aperfeiçoamento da cidade sustentável – aquela que gera desenvolvimento econômico sem agredir o ambiente, reduz a desigualdades sociais e oferece futuro às gerações. O Plano de Governo tem como prerrogativa o fato de este

aperfeiçoamento ser um caminho evolutivo e intensamente compartilhado entre o poder público e a sociedade. (IMAP – Documentos de Governo, 2001).

Desde então o dia-a-dia público municipal passou a conter a administração por projetos como atributo obrigatório. O plano de governo calcado em doze projetos que acabam por se desdobrar em vários menores disseminou os conceitos de GP.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: WBS, MATRIZ DE RESPONSABILIDADES E GERENCIA POR PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

#### **3.1 WORK BREAKDOWN STRUCTURE – WBS**

##### **3.1.1 Apresentando a WBS**

A Estrutura de Decomposição de Trabalhos (EDT / Work Breakdown Structure - WBS) é o fundamento para definir o projeto do trabalho relacionado aos objetivos e estabelecendo uma estrutura para gerenciar o trabalho até que seja completado. A WBS define: o trabalho do projeto em termos de atividades que criem *deliverables* (produtos, resultados conforme especificação contratual, que a empresa prometeu ter pronto para um cliente); o processo do ciclo de vida do projeto, em termos de passos do processo apropriados para aquele projeto ou organização e define também as bases para estabelecer todos os esforços/custos a serem gastos para criar os *deliverables* e processos de apoio; a designação de responsabilidade para conclusão e coordenação do trabalho.

O que é uma estrutura de decomposição de trabalhos? São aceitos os seguintes significados para as palavras de uso mais comum:

-Estrutura: algo arrumado em um padrão específico de organização.

-Decomposição: divisão em partes ou categorias, separar em substâncias mais simples, submeter à decomposição.

-Trabalho: esforço físico ou mental contínuo, para superar obstáculos e atingir um objetivo ou resultado, uma tarefa, dever, função ou designação específica, sendo freqüentemente parte ou fase de uma atividade maior; algo produzido ou realizado através de esforço ou exercício de habilidade.

Estas definições implicam que uma WBS tenha as seguintes características: É a representação de trabalho como atividade, e este trabalho tem um objetivo tangível; é organizado em uma estrutura hierárquica; tem um objetivo ou resultados tangíveis, ao qual refere-se como um “*deliverable*”.

Trata-se de uma estrutura de decomposição do trabalho em cascata que é usada para identificar as tarefas que devem ser completadas para se alcançar um objetivo ou resultado. Consiste no desdobramento sistemático de um objetivo, até serem identificadas as tarefas realmente específicas.

A WBS foi inicialmente desenvolvida pelo departamento de Defesa Americano, assim descrito na norma militar (MIL-STD) 881B (25 Mar 93) como segue: "A work breakdown structure é a representação gráfica do tipo árvore de uma família de produtos (product-oriented) composta de hardware, software, serviços, dados e facilidades. Ela mostra e define o(s) produto(s) a serem desenvolvidos e/ou produzidos e os relaciona aos elementos de trabalho a serem empregados para finalizar e/ou desenvolver o(s) produto(s)".

A estrutura de desmembramento de trabalho identifica todas as tarefas de um projeto, às vezes é simplesmente chamada de lista de tarefas. Ela transforma o projeto em muitas tarefas pequenas e gerenciáveis. A WBS usa os resultados da definição do projeto e do gerenciamento de dos riscos e identifica as tarefas que são a base de todo o planejamento subsequente.

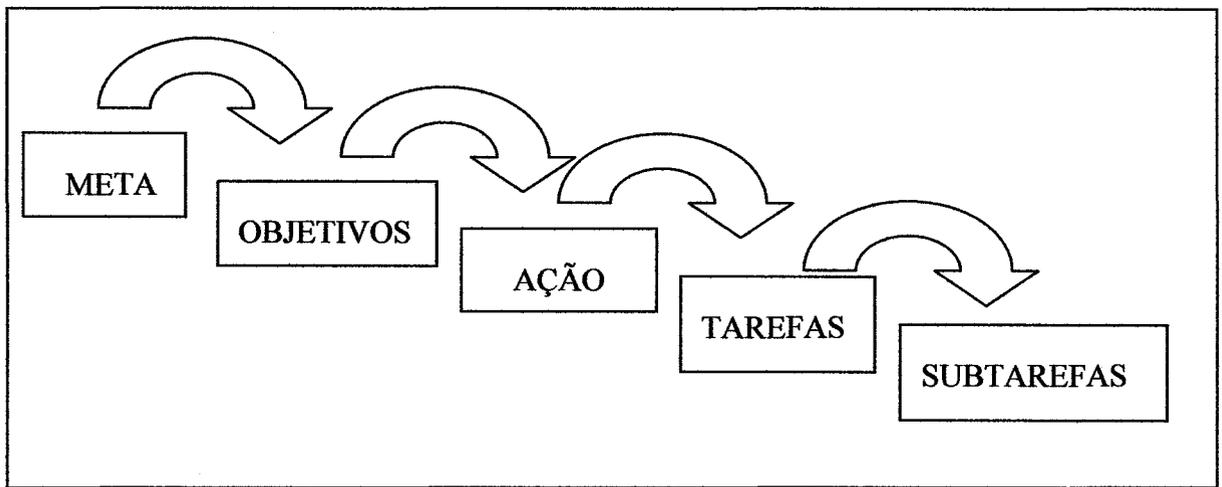


FIGURA 1.2 ESTRUTURA DE DECOMPOSIÇÃO

As estruturas de desmembramento de trabalho podem ser representadas na forma de gráficos ou de tópicos (figuras 1.3 e 1.4). As duas maneiras listam as várias tarefas envolvidas. O gráfico cria uma figura que facilita o entendimento de todas as partes do projeto, mas em tópicos podem-se listar dezenas de tarefas, muito mais do que pode ser listado usando o enfoque gráfico. Há dois tipos de tarefas na WBS, as tarefas resumo e os pacotes de trabalho. Uma tarefa resumo na verdade não é executada, ela é, em vez disso, um resumo dos pacotes de trabalho subordinados.

A WBS esclarece e fornece os detalhes necessários a algumas atividades da gestão de projetos e sua criação ajuda a:

- Fornecer uma ilustração detalhada do escopo do projeto. Embora a declaração do projeto defina o escopo no nível conceitual, uma visão abrangente do escopo do projeto pode ser obtida somente com uma WBS.
- Monitorar o progresso. As tarefas da WBS transformam-se na base da monitoração do progresso já que cada um é uma unidade mensurável do trabalho.
- Criar estimativas precisas de custos e cronograma. A WBS irá detalhar os

custos do equipamento, mão de obra e materiais de cada tarefa.

- Montar equipes de projeto. Cada membro da equipe quer receber atribuições claras dos trabalhos e o sentido do modo como seu trabalho se encaixa no trabalho geral. Uma boa WBS faz as duas coisas.

Também é possível aumentar o compromisso da equipe com o planejamento, fazendo-os participar na construção da WBS.

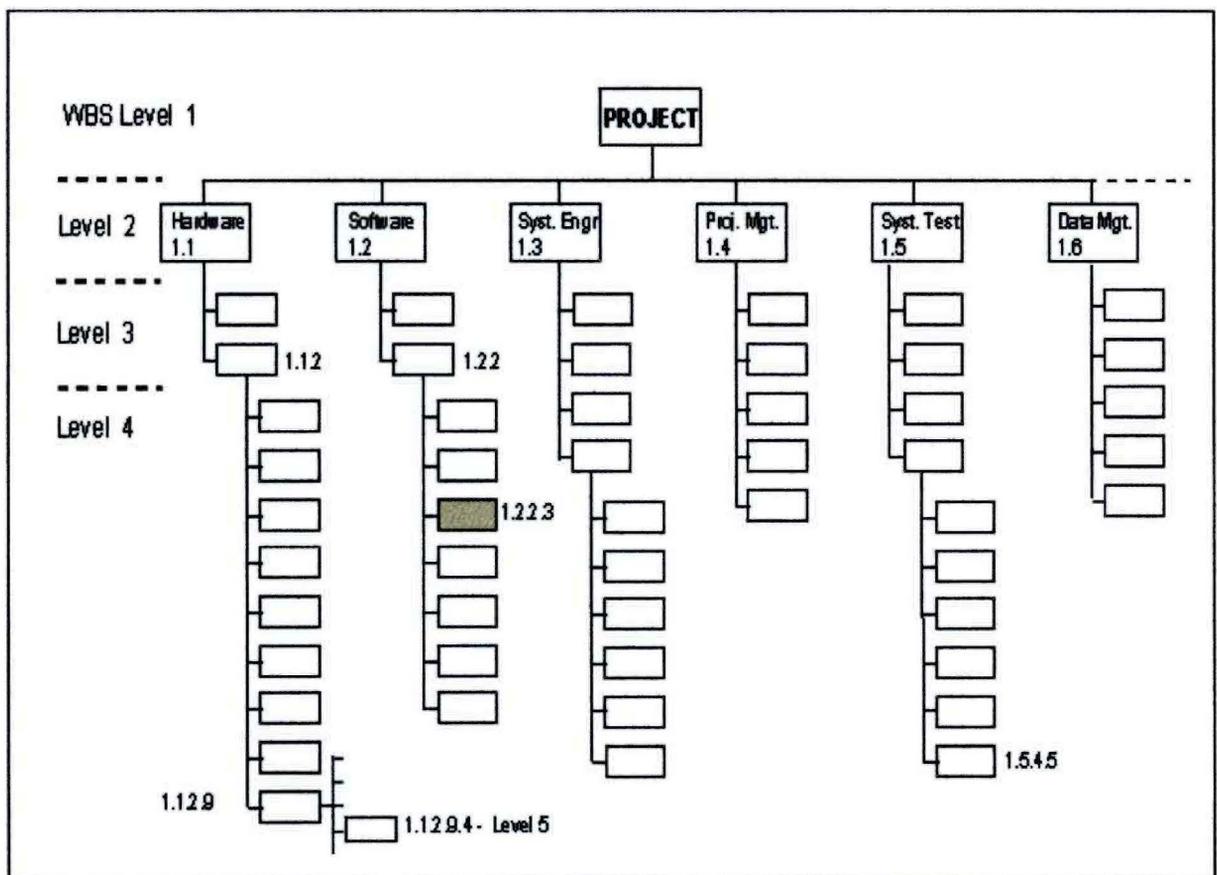


FIGURA 1.3 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UMA WBS

Como ferramenta essencial na Gestão de escopo, a WBS assegura que:

- A quantidade de trabalho a realizar é a adequada ou suficiente;
- Não é realizado trabalho desnecessário;

- O trabalho realizado satisfaz as necessidades de negócio previamente definidas.

- 1 Projeto de Monografia sobre Gerenciamento em empresas de software de pequeno porte
- 1.1 PRÉ-PROJETO
  - 1.1.1 Início do Projeto
  - 1.1.2 Iniciação do Escopo
  - 1.1.3 Planejamento do Escopo
  - 1.1.4 Definição do Escopo
    - 1.1.4.1 Entradas
    - 1.1.4.2 Ferramentas e Técnicas
    - 1.1.4.3 Saídas
      - 1.1.4.3.1 WBS
      - 1.1.4.3.2 Alterações na declaração do Escopo
  - 1.1.5 Verificação do Escopo
  - 1.1.6 Controle de Mudanças do Escopo
  - 1.1.7 Conclusão do pré-projeto (MARCO)
- 1.2 PLANO DO PROJETO
  - 1.2.1 Definição do orientador pela UFPR (MARCO)
  - 1.2.2 Envio do pré-projeto para análise do orientador
  - 1.2.3 Aguardar comentários do orientador
  - 1.2.4 Reunião com Orientador
  - 1.2.5 Elaboração do Plano do Projeto
  - 1.2.6 Plano do projeto concluído (MARCO)
- 1.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA
- 1.4 METODOLOGIA
- 1.5 ANÁLISE
- 1.6 ADAPTAÇÃO DOS DADOS
  - 1.6.1 Gerenciamento da Integração
  - 1.6.2 Gerenciamento de Escopo
  - 1.6.3 Gerenciamento de Tempo
  - 1.6.4 Gerenciamento de Custos
  - 1.6.5 Gerenciamento da Qualidade
  - 1.6.6 Gerenciamento de Recursos Humanos
  - 1.6.7 Gerenciamento das Comunicações
  - 1.6.8 Gerenciamento de Riscos
  - 1.6.9 Gerenciamento das Aquisições
  - 1.6.10 Adaptações concluídas (MARCO)
- 1.7 CONCLUSÃO DO PROJETO

QUADRO 2 - REPRESENTAÇÃO EM TÓPICOS DE UMA WBS

### 3.1.2 WBS no âmbito do PMBOK

**PMBOK – Project Management Body of Knowledge é um guia que apresenta**

as áreas de conhecimento e processos preconizados pela metodologia, traduz os conceitos atuais da prática de Gerenciamento de Projetos no mundo. Compilado pelo PMI – *Project Management Institute*.

“O Universo de Conhecimento em Gerência de Projetos (PMBOK) é uma denominação que representa todo o somatório de conhecimento dentro da profissão de gerência de projetos. Este conjunto completo de conhecimentos em GP inclui os conhecimentos já comprovados através de práticas tradicionais que são amplamente utilizadas, assim como conhecimento de práticas mais inovadoras e avançadas que têm tido uma aplicação mais limitada”. PMBOK (2000, V1.0)

No Guia PMBOK, a WBS aparece no capítulo 5, Gerenciamento do Escopo do Projeto, nos itens 5.3.2 Ferramentas e Técnicas para o Detalhamento do Escopo, 5.3.3 Saídas do Detalhamento do Escopo e 5.5.1 Entradas par o Controle de Mudanças do Escopo.

A WBS esta ali definida como:

“Uma estrutura analítica do projeto (EAP) é um agrupamento de componentes de projeto (orientado para a elaboração de subprodutos – *deliverable-oriented*) que organiza e define o escopo total do projeto: o trabalho que não está na EAP está fora do projeto”. PMBOK (2000, V1.0)

O detalhamento do escopo significa na subdivisão dos principais subprodutos do projeto (conforme identificados na declaração do escopo) em componentes menores e mais manejáveis para se ter condição de:

- Melhorar a precisão das estimativas de custo, tempo e recurso.
- Definir um *baseline* para medir e controlar o desempenho.
- Facilitar uma atribuição clara de responsabilidades.

Na fase de planejamento são identificados todos os pacotes de trabalho e suas entregas constituindo um todo organizado que depois ligado a Matriz de Responsabilidades, completa a metodologia proposta. A maioria das entregas está definida no plano do projeto e são entregas das fases ou atividades de resumo do projeto.

Cabe aqui alguma definição:

“Pacote de Trabalho é o produto a ser entregue no mais baixo nível da estrutura analítica do projeto (WBS). Um pacote de trabalho pode ser repartido em atividades. Também podem ser denominadas atividades de resumo”.

“Atividades são as etapas necessárias para se completar um projeto. São executadas em uma seqüência caracterizada pela natureza do projeto. As atividades podem ocorrer seqüencialmente ou simultaneamente”.

“Entregas são todos os resultados físicos, ou semiprodutos obtidos ao longo do projeto. Servem para medir e avaliar a performance do projeto. Normalmente, pode ser definido através de marcos, ou etapas no cronograma”. GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTABELECIDO DIFERENCIAIS COMPETITIVOS - RICARDO VARGAS – pág.210.

Cada nível descendente do projeto representa um aumento no nível de detalhamento do projeto, este pode ser realizado até o nível desejado, apresentando dados genéricos ou detalhados, usualmente detalhamos até os pacotes de trabalho para melhor condição de gerenciamento. Portanto os pacotes de trabalho são estruturados de modo a compor a WBS. Trazendo vantajosamente a facilidade de desmembramento do projeto em pacotes de trabalho e um conjunto de entregas agrupadas de forma simples.

Depois de definida a WBS, é importante que todos os pacotes de trabalho sejam estratificados em suas atividades ou tarefas. Muitas vezes essa etapa é feita junto com a definição dos pacotes de trabalho, ou seja, toda a decomposição do projeto, até as entregas, é realizado. Mesmo porque a maioria dos softwares trata destas etapas como sendo uma só.

Este nível de detalhamento fica condicionado ao tamanho e complexidade do

projeto, projetos simples não exigem detalhamento significativo enquanto projetos complexos exigem detalhamento considerável para poderem ser gerenciados.

### 3.1.3 A WBS no Setor Público

A estrutura de decomposição do projeto (WBS), mesmo que sem a técnica devida, tem uma característica empírica de se fazer presente nos projetos, já que em desenvolvimento de projetos nos parece ser normal uma simples decomposição das atividades ou até, em outros casos um excesso de decomposição em tarefas e subtarefas, que inviabilizam a gestão deste projeto.

Também nos projetos públicos não aparece de forma diferente, portanto aconselha-se a aplicação da correta técnica de decomposição. O mais comum é o projeto público ser desenvolvido sem se saber quando, onde e por quem. Quando isto for uma exigência devemos desenvolver nova WBS acoplada a uma matriz de responsabilidades na fase de implantação do projeto. Daí a facilidade em replicar em locais diferentes o projeto.

Portanto no âmbito público é comum aparecer o projeto com uma estrutura de decomposição, ora enxuta demais, ora extremamente detalhada, inviabilizando o seu controle. Como a responsabilização, em geral, quando aparece, se faz por departamento acaba por não haver comprometimento com a implantação deste projeto, some-se a isto a necessidade de matriciamento funcional, o que por si só gera desconforto aos futuros integrantes da equipe e dificuldades na negociação da liberação dos mesmos com sua gerência funcional.

Neste ponto excluiremos as ingerências políticas que com certeza intervirão nesta parte do processo, complicando e exigindo extensas e complicadas negociações. Mas que com certeza serão minimizadas com a correta utilização da metodologia proposta. Com as posições definidas do que e quem faz cada tarefa obtém-se facilmente a adesão de todos os envolvidos e mais o foco passa a ser o

resultado do projeto.

## 3.2 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

### 3.2.1 Apresentando a Matriz de Responsabilidades

Parte integrante necessária de um projeto é o documento que detalha precisamente as responsabilidades de cada grupo envolvido nele. Identifica e incumbe os integrantes da equipe e outros das tarefas a serem feitas. Mecanismo comum para a alocação de recursos, a matriz de responsabilidades resolve um dos problemas frequentes de gerenciamento de projetos, que é converter as relações hierárquicas dos organogramas funcionais em relações dinâmicas dentro do projeto.

Em um projeto, pode haver muitas pessoas com funções diversas na criação e aprovação dos *deliverables* do projeto. Estas às vezes são muito simples, por exemplo, uma pessoa que escreve um documento e uma pessoa que aprova. Em alguns casos, pode haver muitas pessoas envolvidas na criação e outras a diferentes níveis necessários para a aprovação, mas com diferentes níveis de autorização. Para os casos complicados que envolvem muitas pessoas, é altamente conveniente ter uma Matriz de Responsabilidade contendo relações com os *deliverables*. Esta ajuda a assentar as expectativas, e assegurar que as pessoas sabem e entendem o que se espera de delas. Por exemplo, como aprovar os membros do Comitê de Direção ou documento dos requerimentos de negócio? A Matriz de Responsabilidade pode esclarecer quase todas as perguntas sobre este tipo de preocupação.

Na matriz, as diferentes pessoas, funções ou organizações, aparecem como colunas, e os *deliverables* enumerados nas filas. Então se, utiliza os pontos de interseção para descrever a responsabilidade de cada pessoa em cada um dos *deliverables*.

A seguir um exemplo simples de matriz:

	<b>Respons. do Projeto</b>	<b>Gerente Funcional</b>	<b>Gerente de Projeto</b>	<b>Equipe de Trabalho</b>	<b>Comitê de Direção</b>
<b>Definição do Escopo do Projeto</b>	A	A	C	R	A
<b>Plano de Comunicações do Projeto</b>	A	R	C	R	A
<b>Requerimentos de Negócio</b>	A	R	R	C	A
<b>Reportes sobre o Avanço do Projeto</b>	R	R	C	R	R

A — Aprovação dos *deliverables* (resultados esperados)

R — Revisão dos *deliverables* (e proporcionar Retroalimentação - feedback)

C — Criar, ou seja, o responsável de criar, poderia ser C (1) como responsável primário, C (2) responsável suplente.

I — Proporcionar Informações.

N — Notificar quando uma *deliverable*, atividade, etc. for terminada.

M — Manter as *deliverables* (resultados esperados) intermediárias, finais, por exemplo: um bibliotecário, (ou a pessoa responsável de repor documentos)

QUADRO 3 – EXEMPLO DE MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.

Na tabela acima, a Definição de Projeto é criada pelo Gerente de Projeto, é aprovada pelo Responsável pelo Projeto, pelo Gerente Funcional e pelo Comitê de Direção (*Steering Comitê*), e revisado pela Equipe de Trabalho. Os requerimentos de negócio são criados pela Equipe de Trabalho, revisados pelo Gerente de Projeto e o Gerente Funcional, e aprovados pelo Responsável pelo Projeto e o Comitê de Direção.

O propósito da Matriz de Responsabilidade é proporcionar transparência e indicar os acordos sobre quem faz o que, assim se pode definir as colunas com todos os detalhes que faltam. Por exemplo, no exemplo anterior, a Equipe de Trabalho de Projeto pode ser fracionada em cada um de seus membros, com os nomes específicos, ou a pessoa responsável de criar os requerimentos do negócio pode ser indicada em uma coluna separada.

Depois de terminada a matriz, esta deve ser circulada para a sua aprovação. Faz-se o processo de planificação, pode ser incluído na Definição de Projeto. Cria-se como parte de fase de análises inicial, deve ser circulado como documento separado. A capacidade de gerar clareza é vital para que a matriz seja eficaz e obtenha êxitos, por

tanto se recomenda indicar as colunas, as filas e as ações com a maior clareza possível com o fim de evitar duplicações e interpretações inadequadas. Deve refletir qual são as expectativas e as responsabilidades das pessoas, organizações ou dos *stakeholders*, evitar o possível toda ambigüidade. Por exemplo, se o Responsável pelo Projeto delegar a aprovação dos Requerimentos de Negócio a um subordinado, esse fato deve ser representado na matriz para que todos a vejam e aprovem. Por outro lado, se o Responsável pelo projeto concordar que aprovará os Requerimentos do Negócio, então, de fato, se requer sua aprovação, e não a de um subordinado a quem não tem essa responsabilidade.

### 3.2.2 A Matriz de Responsabilidades no Âmbito do PMBOK

No PMBOK a Matriz de Responsabilidades aparece no capítulo 9, Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto, item 9.1 Planejamento Organizacional que envolve identificar, documentar e designar os papéis, as responsabilidades e os relacionamentos de reporte dentro do projeto.

Destacam-se referências em dois momentos, como ferramentas para o Planejamento organizacional (9.1.2) e como saída do Planejamento Organizacional (9.1.3), como segue:

“9.1.2.1 *Modelos*. Embora cada projeto seja único, a maioria dos projetos será, de alguma forma, semelhante a outro projeto. Usar definições de papéis e responsabilidades, ou relacionamentos de reporte de projetos similares pode agilizar o processo de planejamento organizacional.”

“9.1.3.1 *Atribuição de papéis e responsabilidades*. Os papéis do projeto (quem faz o que) e as responsabilidades (quem decide o que) devem ser associados às partes envolvidas do projeto adequadas. Papéis e responsabilidades podem variar ao longo do tempo. A maioria dos papéis e responsabilidades serão associados a partes envolvidas no trabalho do projeto, tais como o gerente do projeto, outros membros da equipe de gerenciamento do projeto e contribuintes individuais”.

Os papéis e as responsabilidades do projeto devem estar estreitamente ligadas ao detalhamento do escopo. A Matriz de Responsabilidades (ou MR) é, normalmente, utilizada para esse propósito. Em grandes projetos, as MR's podem ser desenvolvidas em vários níveis. Por exemplo: uma MR de alto nível pode associar cada grupo ou unidade a um componente da EAP, enquanto uma MR de baixo nível é utilizada dentro do grupo para associar papéis e responsabilidades para as atividades específicas." PMBOK (2000, V1.0)

“Os mecanismos mais comuns para alocação de recursos são as matrizes de atribuição de responsabilidades. Elas resolvem um dos problemas freqüentes de gerenciamento de projetos, que é converter as relações hierárquicas dos organogramas funcionais em relações dinâmicas dentro do projeto”.VARGAS (2003).

### 3.2.3 A Matriz de Responsabilidades no Setor Público

Em geral, devido às características inerentes ao setor, como a obrigatoriedade da contratação por meio de licitação, os projetos são desenvolvidos antecipadamente sem a noção exata da equipe de implementação e quando muito do gestor de tal projeto. Portanto o mais comum é que o projeto relacione as responsabilidades aos departamentos de acordo com suas missões e especificidades. A pessoa quase nunca é mencionada.

Quando da implementação o projeto é enviado ao responsável, em geral a um departamento e tão somente a partir de então passamos a compor as demais fases de montagem da equipe, as dificuldades começam. Aqui a metodologia sugerida apresenta seu valor, reunindo a equipe para implementação conjunta.

A seguir exemplificamos com uma matriz de atribuições que acompanha o projeto para sua implementação, praxe na área pública, onde as responsabilizações se fazem de forma impessoal, denotando uma falha, pois não é o órgão que implementa o projeto e sim cada integrante da equipe.

Com uma perfeita aplicação da técnica, a responsabilização sendo nominal, dos integrantes da equipe, consegue-se controle e participação. Como é característica

indispensável no âmbito público à necessidade de prever antecipadamente a matriz por setor sugere-se a aplicação de uma nova matriz nominal, uma sub-matriz ou matriz de baixo nível como citado no PMBOK, para associar papéis e responsabilidades para as atividades específicas.

**PROJETO:**

Atividades/órgãos	SMDS	SME	FAS	SGM	IMAP	Outros PMC	Grupos de Colab
Coordenar o projeto na Regional							
Coordenar reuniões de planejamento Regional							
Capacitar servidores, os facilitadores.							
Sensibilizar e informar a comunidade sobre o projeto.							
Plan. oficinas de form. dos grupos de colaboração.							
Coordenar desenvolv. das oficinas							
Elaborar plano de ação local							
Implementar plano de ação local							
Planejar fórum reg. e municipal de avaliação							
Coordenar Fórum regional							
Elaborar relatórios de avaliação fórum regional.							
Realizar eventos p/difusão da cultura da paz.							
Executar ativ. p/a sustentabilidade do projeto.							
Elaborar o relatório anual.							
Sistem. E disseminar experiências							

\* os órgãos da PMC participam conforme as características de cada ação.

TABELA 1.1: MATRIZ DE ATRIBUIÇÕES DE UM PROJETO PÚBLICO

### 3.2.4 Considerações Importantes sobre a Implantação da Matriz de Responsabilidade

Para criar uma matriz de responsabilidades:

**A) Criar uma lista com todas as atividades do projeto**

Coloque todas as atividades do projeto dentro da matriz em posição vertical (Fig. 1.4); procure simplificar os nomes, pois o detalhamento deverá ser feito no plano do projeto.

**B) Criar uma lista com o grupo de participantes**

Os grupos são listados sempre na horizontal e referindo-se sempre ao grupo como um todo. Observe que não há nomes ou sobrenomes de usuários, equipe de projeto ou membros do conselho. Os nomes de cada um são declarados no plano do projeto.

**C) Defina os códigos e uma legenda para a matriz de responsabilidades**

O código facilita muita a leitura e deixa a matriz mais compacta. Embora não existam limites para a criação de códigos, listamos abaixo os mais usuais:

*E* – Responsável pela Execução. Este grupo irá colocar a mão na massa.

*C* – Precisa ser consultado. Este grupo deve ser consultado quando a atividade for executada. A opinião do grupo é importante, porém não determinante.

*I* – Precisa ser informado. Este grupo quer ser informado sobre o andamento do projeto e decisões que foram tomadas.

*A* – Tem autoridade para aprovar. Neste caso em específico, normalmente como indivíduo. Este toma as decisões antes que cada tarefa seja executada.

#### **D) Incorpore a matriz de responsabilidades às regras do projeto**

A matriz deixa de ser um documento formal somente e incorpora as regras do projeto, ou seja, uma vez aceita pelos participantes do projeto, quaisquer alterações todos devem estar cientes e de acordo.

Como exemplo de Matriz de Responsabilidades teríamos:

<b>Matriz de Responsabilidades</b>				
<b>Atividade</b>	<b>Equipe de Projeto</b>	<b>Gerentes e Coordenadores</b>	<b>Usuários em Geral</b>	<b>Diretores e Gestores</b>
Levantamento das necessidades	E	C/A	C	
Análise das necessidades	E	C/A		
Desenvolvimento de um Protótipo	E	C/A		A
Desenvolvimento do Produto Final	E	C/A	C	
Testes sobre o Produto Final	E		C	
Teste Piloto do Produto Final	E	C	C	A
Implantação do Produto Final	E	C/A		A
Homologação do Produto Final	E	C/A	C	A
Eventuais Correções no Produto Final	E	C/A	C	
Homologação do Produto Final corrigido	E	C/A	C	A
Fechamento do Projeto		C/A	C	A

TABELA 1.2 - CRIANDO UMA MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

## **4 ESTUDO DE CASO – ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO PORTÃO - PMC**

Este capítulo descreve e analisa o estudo de caso da Administração Regional do Portão com o intuito de avaliar a efetividade da sistemática proposta no Capítulo 4 para a implantação da WBS e Matriz de Responsabilidades em órgãos públicos. Para tanto, partiu-se do planejamento estratégico desenvolvido na administração regional no

ano 2002, que utilizando técnicas de gestão, treinamento e ferramentas próprias, como o modelo Curitiba de Colaboração e o Modelo de Gestão Curitiba, passou a aplicar na implementação dos projetos a serem materializados em sua área de abrangência. Pretende-se através da comparação dos resultados obtidos após a implementação da metodologia comprovar os benefícios com tal aplicação.

O capítulo se organiza em itens, da seguinte forma: o item 1 apresenta os procedimentos de pesquisa, tratando de forma breve a abordagem a ser feita e os motivos que respaldam a escolha pelo órgão em questão; no item 2 o cenário do trabalho é sumariamente abordado, contextualizando a cidade de Curitiba, seus padrões de qualidade e sua administração pública; o item 3 traz a descrição e a caracterização da Administração Regional do Portão enquanto um órgão descentralizado componente da Prefeitura Municipal de Curitiba e o item 4 versa sobre a aplicação da sistemática proposta na Administração Regional do Portão com todas os momentos, etapas e fases trabalhadas para a incorporação da sistemática.

#### 4.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O trabalho segue a abordagem qualitativa de pesquisa, considerando a complexidade do contexto organizacional.

O estudo de caso foi a opção eleita, pois trata-se de pesquisa para examinar aspectos reais variados cujos resultados são válidos para o caso que se estuda, sendo seu grande valor o fornecimento de conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada. Finalmente, os resultados atingidos podem permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha

certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam a coleta e a interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas da mesma maneira, assim como os objetivos do estudo, os termos, as variáveis, as hipóteses e as questões de pesquisa.

Na proposta a utilização da WBS para sistematização e a Matriz de Responsabilidades para distribuição das atribuições, quando da implantação de um projeto na Administração Regional do Portão, será preservada sua característica própria, sua cultura, bem como o aproveitamento de toda produção, desejos e idéias existentes e já incorporados pela organização. Esta proposta deverá cumprir, também, o papel de compreender, na prática, como a metodologia sugerida se incorpora ao dia a dia na implantação de um projeto na esfera governamental.

Para realizar o trabalho optou-se por efetuar um conjunto de reuniões no âmbito interno e externo e comparar os resultados antes e depois do uso da metodologia sugerida.

Os seguintes fatos abaixo relacionados foram os motivos de escolha deste órgão governamental, objeto deste estudo:

- Existência de uma cultura de integração e multisetorialidade já incorporada na organização;
- Necessidade de evoluir seu sistema de implementação do projeto tendo em vista a definição ambiciosa de metas a serem atingidas;
- Aperfeiçoamento da configuração do projeto, visto que o mesmo atinha-se somente a linhas gerais de escopo;
- Desejo voltado para a melhoria e ao aperfeiçoamento constante de sua gestão estratégica e de pessoas.
- Interesse no conhecimento e na aplicação de metodologias inovadoras.

## 4.2 O CENÁRIO DO TRABALHO

### 4.2.1 A Cidade de Curitiba

Capital do Estado do Paraná, já uma metrópole com mais de um milhão e meio de habitantes, conhecida principalmente por suas soluções urbanísticas, baseadas em planos desde a década de quarenta, como o Plano Agache e outros que seguiram, dando uma configuração técnica ao seu ambiente. Emana com suas soluções; como transporte, parques, arquitetura, zoneamento e outros; organização e planejamento que aliados à segurança, economia e posição geográfica conferem, a cidade, um alto índice de qualidade de vida.

Trazendo conhecimento e reconhecimento nacional e internacional, passou a figurar na mídia e seu marketing institucional só fez atrair novas empresas e novos moradores em busca de qualidade de vida.

Este quadro positivo reforça a necessidade de administrações sérias e comprometidas em melhoras contínuas, pois junto com o crescimento populacional uma visão de cidade para o futuro deve ser elaborada. Quesito obrigatório e a elevação e aperfeiçoamento dos gestores públicos desta cidade, não deixando de fazer-se valer das melhores e mais modernas técnicas, todos sabemos que junto com o crescimento avolumam-se os problemas a serem enfrentados.

A tradição, até aqui, tem mostrado a grande capacidade da equipe planejadora e administradora do município, o que reveste de um caráter de responsabilidade a manutenção em níveis globais desta vanguarda urbana.

### 4.2.2 A Gestão Pública em Curitiba

Na mesma linha de modernização administrativa mundial, Curitiba não foi exceção, nos últimos sete anos experimentou ferramentas de gestão pública, que

fizeram a diferença.

Um enorme esforço de treinamento, nas melhores técnicas, aparelhamento, intercâmbios e desenvolvimento de técnicas de gestão públicas, depois fortemente adaptadas à Lei de Responsabilidade Fiscal, sempre com a cara e o jeito “Curitiba de fazer”, foram implementados.

Conceitos da administração moderna foram disseminados e termos como “planejamento estratégico”, “organização matricial”, “gestão por projetos”, “compartilhamento”, “voltado para resultados”, “ciclo PDCA”, visão sistêmica”, “normas ISO” e outros, passaram a fazer parte do cotidiano dos servidores.

Ferramentas de gestão, planejamento e comunicação foram implantadas, por exemplo: Lótus Notes, MS Project, Autocad e sites na Internet; o call-center 156 e os serviços disponibilizados ao público através da Internet, modernizaram e simplificaram a gestão.

Mais do que o ferramental a receptividade dos servidores cresceu para tais conceitos e tornou-se fundamental para a modernização.

#### 4.2.3. A Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC

A Prefeitura Municipal de Curitiba está constituída por vinte e seis órgãos sendo:

- Quinze Secretarias Municipais
- Três Órgãos de Assessoramento
- Duas Fundações
- Três Instituições Autárquicas
- Três Empresas de Economia Mista
- Oito Regionais Administrativas, ligadas à Secretaria de Governo

Possui 27.493 funcionários públicos (2001), sendo 23.598 da Administração Direta e 3.895 da Administração Indireta. O orçamento municipal evoluiu de R\$1.220.000,00 em 1997 para R\$1.585.000,00 em 2000, R\$1.690.000,00 em 2002 e R\$2.250.000,00 em 2004 segundo a Secretaria Municipal de Finanças.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO – ADM. REGIONAL DO PORTÃO

A cidade de Curitiba, conta com aproximadamente 1,6 milhões de habitantes, se desmembra administrativamente em oito regionais. Esta descentralização tem a ver com a democratização dos serviços públicos municipais e fica materializada com a implementação de suas sedes administrativas nas Ruas da Cidadania.



FIGURA 1.4 – CURITIBA E SUA DESCENTRALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS.

O processo de descentralização iniciado em 1973 vem sendo fortalecido ano após ano, destacando-se:

1973- Primeiros Núcleos Comunitários

1983- Criação das Coordenações Regionais

1986- Secretaria Municipal das Administrações Regionais

1991- Instalação de Núcleos descentralizados na área social

1995- Inaugurada a primeira Rua da Cidadania no Boqueirão

1996- Inaugurada a Rua da Cidadania da Fazendinha

1999- Aperfeiçoamento do trabalho integrado/intersetorial (Decidindo Curitiba), descentralização do orçamento, melhorias do sistema 156 com maior aproximação à população, vinculação dos Distritos Rodoviários as Administrações Regionais.

2000- Potencialização de obras e ações.

A consolidação do Modelo de Gestão Curitiba vem se dando pelo comprometimento dos servidores, determinação do corpo gerencial, espírito de equipe e disposição para o trabalho conjunto, boa articulação com as lideranças comunitárias e estabelecimento de parcerias na área social, fatores estes determinantes para o sucesso de programas da Prefeitura Municipal de Curitiba.

Como as Ruas da Cidadania, onde serviços públicos do Município, do Estado e da União, além de comércio e lazer estão disponíveis para ajudar a formar uma nova cultura urbana.

A Rua da Cidadania é a filial da Prefeitura nos bairros, pois ali a população encontra a sede da Administração Regional, que tem como função a coordenação da atuação dos diversos órgãos públicos junto à comunidade.

De forma a atuar dentro do princípio da descentralização da administração pública e garantir o acesso da população aos serviços ofertados, as Ruas da Cidadania estão sendo implantadas junto ou próximas a terminais de transporte.

## **Objetivos:**

- Aproximar os cidadãos, das ações e dos serviços públicos para melhor conhecer e atender às suas necessidades;
- Adequar as ações e os serviços prestados pela PMC às características de cada região do município;
- Facilitar o acesso aos serviços e às informações em geral da PMC;
- Favorecer o exercício da cidadania na medida em que se ampliam os espaços de reivindicação e de participação comunitária;
- Estabelecer um pólo de "animação", de manifestação cultural e de esporte da comunidade local;
- Estabelecer um pólo de integração entre a administração regional e os núcleos urbanos;
- Servir de apoio estratégico à descentralização da administração pública municipal;
- Diminuir a pressão sobre o sistema de transporte.

A Administração Regional do Portão, com sede administrativa na Rua da Cidadania da Fazendinha, onde conta com unidades descentralizadas das secretarias municipais. Engloba treze bairros e uma população aproximada de 360.000 habitantes.

Uma de suas principais atribuições é desenvolver e/ou implementar os projetos em sua região de abrangência, portanto neste contexto, como Coordenador Técnico, fui partícipe de diversos projetos públicos implantados e este em questão, serve de estudo de caso.

## 4.4 APLICAÇÃO DO MODELO GENÉRICO NA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO PORTÃO

O Projeto Escola participativa teve sua implantação na Regional Portão iniciada no ano 2002, com objetivo de disseminar a cultura da paz, tendo como foco irradiador as escolas municipais. Sua meta inicial era aplicação em uma escola piloto, iniciando com treinamento em legislação de segurança e no Modelo Curitiba de Colaboração para um grupo multisetorial, formado por professores, comunidade, guardas municipais, agentes jovens e servidores de várias secretarias.

O projeto Escola Participativa foi proposto originalmente como:

*“Descrição Sumária: o presente projeto se desenvolverá através de capacitação em três módulos assim distribuídos: modelo Curitiba de colaboração, cidadania e legislação e direitos humanos; enfocando ética, valores e conteúdos sobre a legislação pertinente”.*

*Objetivo Geral: reduzir a violência nas regiões de influência das escolas municipais de Curitiba, tornando-as focos irradiadores de segurança comunitária, através da articulação dos órgãos governamentais, instituições do terceiro setor, empresariado e comunidade.*

*Resultados Esperados: Valorização das escolas públicas municipais; difusão da cultura da Paz nas escolas e comunidade; capacitação de mobilizadores e colaboradores na comunidade; aumento de auto-estima entre os guardas municipais e comunidade; nova relação entre guarda municipal, comunidade e escola, fundamentada numa perspectiva em direitos humanos, visando a diminuição da violência.”*

*(IDDEHA – Instituto de Defesa dos Direitos Humanos)*

Inicialmente foi desenvolvido pela ONG IDDEHA, aplicando o treinamento em legislação, direitos humanos e segurança; coube ao grupo de servidores desta regional o treinamento na metodologia a ser aplicada, baseada no Modelo Curitiba de Colaboração.

O treinamento se deu em três módulos, com duração aproximada de uma semana cada. Posteriormente várias reuniões se deram, para envolver a comunidade e

desenvolver planos de ação com a comunidade, trabalho feito passo-a-passo, com duração de um ano até o entendimento e materialização do projeto.

Quando do término dos dois módulos de legislação iniciais, a ONG, deixou o projeto que passou a ser reestruturado e implantado pela equipe da Regional Portão.

Ao final do primeiro ano de projeto foi feita uma avaliação participativa com os integrantes do grupo que resultou em:

Em reuniões:

- Capacitação em Cidadania e Direitos Humanos;
- Capacitação no Modelo Curitiba de Colaboração;
- Apresentação do plano nacional de segurança;
- Definição de prioridades e formatação de plano de trabalho;
- Apresentação da proposta ao corpo docente da escola;
- Apresentação para lideranças locais;
- Matriz de responsabilidades;
- Formas de avaliações.

Eventos:

- Desfiles de sete de setembro;
- Feiras de ciências;
- Culto ecumênico pelo dia mundial de oração pela Paz.

Finda a etapa piloto, a avaliação do grupo gerou as seguintes observações:

- Alto nível de comprometimento com a proposta;
- Grande interesse e disponibilidade para participação;
- Interesse em ampliar a proposta para envolvimento de empresários e lideranças religiosas;
- Compreensão da proposta, como atividade de longo prazo com vista a fortalecimento de uma cultura da paz;

- Compreensão de que a escola é um ponto de referência da comunidade;
- Preocupação com a continuidade dos trabalhos.

Como meta, para o segundo ano do projeto, 2003, foi proposta a replicação do piloto em mais quatro escolas. A partir de então como parte integrante do planejamento estratégico da regional, passamos a implementar a metodologia proposta alcançando a implementação em mais onze escolas, totalizando doze escolas com o projeto. Face ao resultado obtido julgamos relevante a metodologia aplicada.

Aplicando a WBS fizemos a sistematização das tarefas, no âmbito da implementação conectando-a a matriz de responsabilidades conseguimos definir “quem faz o que?” decorrente disto minimizaram-se os conflitos, apresentando sensíveis ganhos de motivação e produtividade.

Um dos pontos críticos da implementação em projetos públicos é a adesão e mais, a participação de servidores de várias secretarias, num esquema matricial, com a metodologia aprovada pelos integrantes. Com a efetivação da metodologia proposta sentiu-se a efetiva formação de uma equipe de projeto e os resultados superaram as previsões iniciais.

#### 4.4.1 Momento de Elaboração

##### 4.4.1.1 Etapa I – Sistematizar as Informações para a WBS e Matriz de Responsabilidades

Dentro do segundo ano do projeto; baseado em avaliação participativa da fase piloto e em alterações do projeto por supressão de fases, como o treinamento em legislação, projetado inicialmente com carga horária de duas semanas; a necessidade de refazer a sistematização das etapas do projeto a fim de garantir sua aplicação e

adesão dos integrantes e parceiros. Para assimilação e contribuição da comunidade ao projeto, decidiu-se mudar o foco do treinamento, inicialmente executado em três módulos extensos para todos os integrantes, para alguns multiplicadores e deslocar para todo o grupo à atenção nas fases necessárias à implementação de ações na comunidade.

Aprovada a idéia, em reunião com o grupo gestor do projeto, um esboço de decomposição das atividades foi feito, com a concordância de todos quanto aos benefícios que poderíamos trazer para a replicação deste projeto. Mais do que isto a sistematização procuraria facilitar o desempenho dos facilitadores e proporcionar o desenvolvimento de um cronograma de implementação e controle.

Elaborou-se uma sistematização, em etapas, de desenvolvimento a ser seguido:

1º- Apresentação, sensibilização e convite para participação, junto a direção da escola pólo, no projeto;

- Responsável: grupo gestor regional;
- Metodologia: explanação oral com abordagem *in loco*.

2º- Apresentação, sensibilização e convite para participação no projeto aos professores e funcionários da escola;

- Responsável: todos os parceiros envolvidos;
- Metodologia: explanação utilizando recurso áudio-visual apresentando o projeto e ações desenvolvidas na fase piloto, com abordagem *in loco*.

3º- Apresentação, sensibilização e convite para participação no projeto a comunidade, com vistas a formar o núcleo do grupo de colaboração local e estabelecer procedimentos para as próximas reuniões;

- Responsável: todos os parceiros envolvidos;

- Metodologia: explicação utilizando recurso áudio-visual apresentando o projeto e ações desenvolvidas na fase piloto, com abordagem *in loco*.

Obs: sugere-se que nesta reunião participem também representantes locais, lideranças formais e informais bem como funcionários dos equipamentos da PMC.

4º- Apresentação de todo o sistema e dinâmicas de conhecimento entre os participantes, buscamos a coesão do grupo, suas expectativas, identificamos suas potencialidades e sonhamos uma comunidade ideal que servirá como principal ferramental para desenvolvimento do projeto;

- Responsável: todos os parceiros envolvidos;

- Metodologia: explicação utilizando recurso áudio-visual apresentando o modelo Curitiba de Colaboração e as suas fases, com abordagem *in loco*.

5º- Trabalhar o conceito de mudanças de paradigma e montagem do mapa de recursos com o grupo local de colaboração;

- Responsável: todos os parceiros envolvidos;

- Metodologia: explicação utilizando recurso áudio-visual trabalhando: mudança de paradigma e construção do mapa de recursos da comunidade. Aplicar dinâmica sobre colaboração.

6º- Construção do sonho da comunidade e do plano de ação com o grupo local de colaboração;

- Responsável: todos os parceiros envolvidos;

- Metodologia: aplicar a dinâmica do sonho partindo do individual para o coletivo e explicação utilizando mapa base, em cópia ampliada, para construção da proposta de modelo para elaboração de uma ação, seguindo etapas de ação conjunta.

7º- **Elaboração de avaliação participativa com o grupo local de colaboração;**

- **Responsável: todos os parceiros envolvidos;**

- **Metodologia: explanação avaliando todas as etapas/passos realizados.**

8º- **Processos contínuos para manutenção e ampliação do grupo local de colaboração;**

- **Responsável: todos os parceiros envolvidos;**

- **Metodologia: reunir pessoas (novos integrantes), conquistar a confiança, apoiar os integrantes e solucionar conflitos;**

**Obs: sugere-se em cada reunião, sejam retomados os assuntos abordados em encontros anteriores, com o objetivo de dirimir dúvidas e reforçar informações.**

Uma vez proposta esta sistematização passamos a testá-la em campo, no segundo e terceiro anos do projeto, com resultados surpreendentes inclusive quanto à demais regionais onde o número de escolas que tiveram o projeto implantado não atingiu a meta estipulada.

Neste ponto com a WBS e a matriz de responsabilidades elaboradas, na seqüência formulamos uma sub-matriz de responsabilidades, haja vista a necessidade, oriunda da introdução de mais servidores, tamanha a quantidade de novas escolas e a rotatividade funcional, em conseqüência houve aumento de integrantes na equipe.

#### **4.4.1.2 Etapa II – Elaborar a WBS e Matriz de Responsabilidades Preliminar**

Aplicando a metodologia proposta devidamente adaptada a sistematização das ações do projeto construiu-se a WBS do projeto:

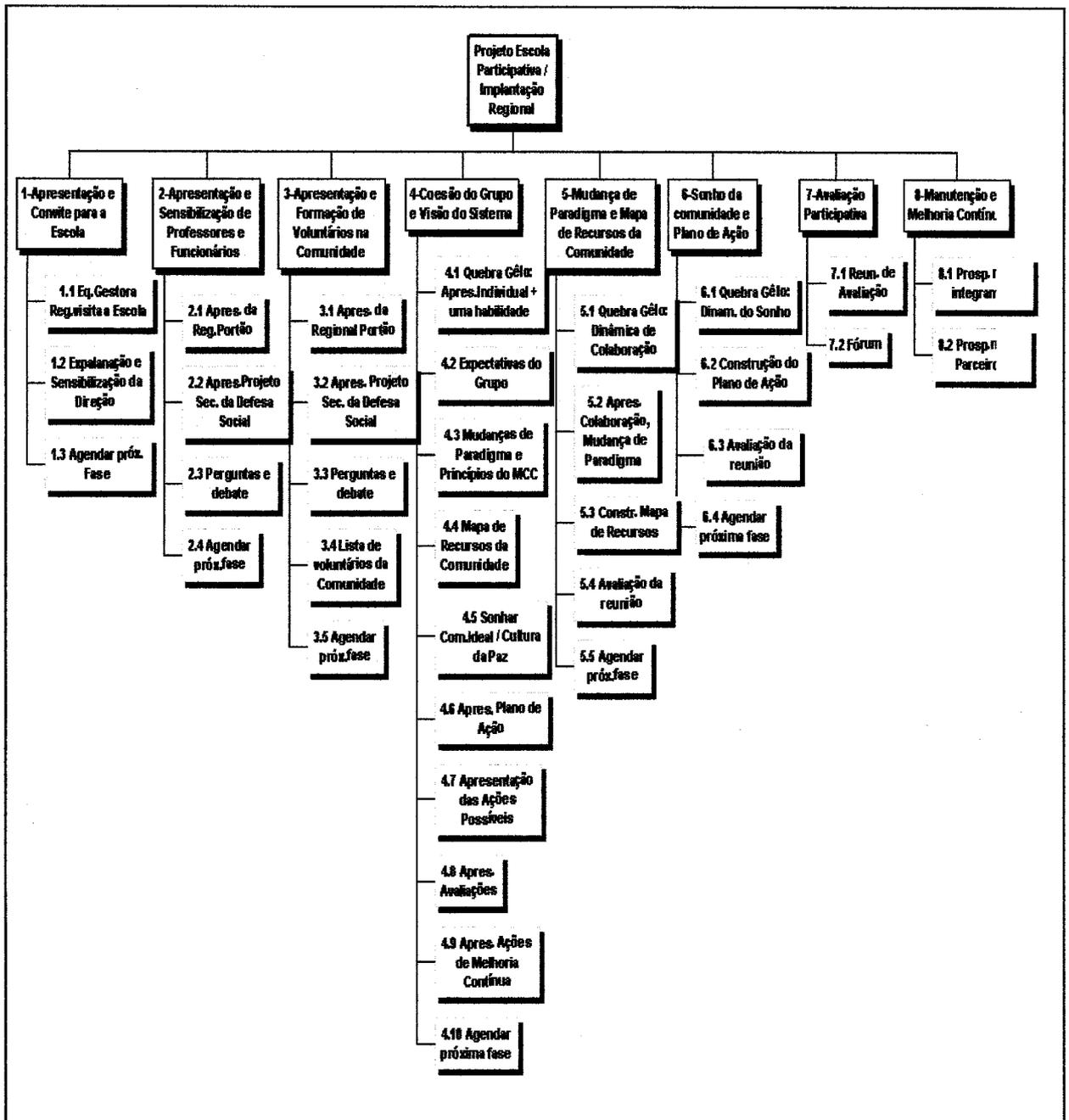


FIGURA 1.5 WBS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Com as atividades listadas e definidas em forma de decomposição detalhada passamos a execução da matriz de responsabilidade do projeto, neste ponto a matriz relaciona nominalmente os integrantes da equipe, como segue:

<b>PROJETO ESCOLA PARTICIPATIVA</b>	<b>SMDS</b>	<b>GM Portão</b>	<b>SME</b>	<b>SGM</b>	<b>FAS.</b>	<b>SMS</b>	<b>FCC</b>	<b>SMU</b>	<b>SMEL</b>
<b>// GRUPO GESTOR</b>	Marcelo	Lopes	Marialva	Paulo	Nazaré	Maria	Cido	Luciane	Andréa
<b>ATIVIDADE //</b>									
1- Convite à direção e explanação do projeto	I	E	E	E	E	I	I	I	I
2- Apresentação do projeto aos professores e funcionários	E	E	I/C	E	I	I	I	I	I
3- Apresentação do projeto para a comunidade	E	E	E	E	I	I	I	I	I
4- Apresentação geral da sistemática e do modelo colaborativo para o grupo local de colaboração	I	E	E	I/C	E	I	I	I	I
5- Mudanças de paradigma, conceito de colaboração e construção do mapa de recursos	I	E	E	I/C	E	I	I	I	I
6- Construção do sonho de comunidade e do plano de ação	I	E	E	I/C	E	I	I	I	I
7- Avaliação participativa em todas as fases	I	E	E	I/C	E	I	I	I	I
8- Processo contínuo de manutenção do grupo de colaboração	I	E	E	I	E	I	I	I	I

I = deve ser informado  
E = executa  
C = deve ser consultado  
A = autoridade para aprovar

TABELA 1.3 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO ESCOLA PARTICIPATIVA NA REGIONAL DO PORTÃO.

#### 4.4.2 Momento de Implementação

Com a WBS e a Matriz de responsabilidade construídas passamos a utilizar a metodologia nas implementações em novas escolas na segunda fase do projeto, condição que se mostrou indispensável face à quantidade de reuniões necessárias nesta fase.

Considerando-se o interesse em replicar o projeto na maior quantidade de escolas possível fica claro que, em função do número de encontros para cada uma e a quantidade de integrantes restrita, sem a metodologia tal empreitada tornar-se-ia impossível de realizar.

#### **4.4.2.1 Etapa III – Validar a WBS e Matriz de responsabilidades**

A validação da metodologia deu-se, em reunião, apresentando os recursos necessários frente às disponibilidades tanto de equipe quanto de agenda, pontuando-se com a possibilidade de implantação de um sistema de pastas para cada reunião. Facilitando a aplicação do projeto, em suas fases, por multiplicadores.

A aprovação foi unânime pelos gestores regionais, o que fez com que a aplicação fosse feita de modo imediato. Após o segundo ano de projeto com a meta sendo ultrapassada em três vezes, esta sistematização provou de forma irrefutável o seu valor, incorporando-se ao corpo do projeto.

#### **4.4.2.2 Etapa IV – Implementar, Monitorar e Acompanhar a WBS e Matriz de responsabilidades**

A metodologia foi apresentada aos participantes , como a implementação deu-se em paralelo com o treinamento, salientamos que foi previsto a cada alteração de equipe um treinamento sucinto sobre a sistemática, o ganho em prazo de implantação foi acelerado e os objetivos foram sendo alcançados.

A partir da implantação o próprio ferramental desenvolvido permitiu o perfeito monitoramento e controle das etapas do projeto e a integração da equipe.

Com o produto obtido, em forma de planilha passou-se a contar com uma

ferramenta que possibilitou o controle e integração da implementação do projeto, como segue:

Atividades II Escolas Envolvidas	1	2	3	4	5	6	7	8	Ações Desenvolvidas
E.M. CAIC	X	X	X	X	X	X	X	X	14/10 karate na escola 04/11 cons. Secur. CIC
E.M. PAPA JOÃO XXIII	X	X							04/10 div. Comunidade 07/06 ação Seg.na Escola
E.M. TANCREDO NEVES	X	X	X						09/07 Comun. em Busca da Paz
E.M. DARIO VELLOZO	X	X	X						12/07 Mini Cid. Saudável 05/09 Desfile Cívico
E.M. PRÓ MORAR	X	X	X						05/09 Desfile Cívico 15/10 teatro fantoques
E.M. DITMAR BREHPOL	X	X	X	X	X	X			
E.M. SIDONIO MURALHA	X	X	X						09/09 Desfile Cívico
E.M. ELEVIR DIONISIO	X	X	X						
E.M. EXPEDICIONÁRIO	X	X	X						
E.M. FRANCISCO KLEMTZ	X	X	X						
E.M. COLONIA AUGUSTA	X	X	X						03/12 Comunidade em Busca da Paz
E.M. MANSUR GUÉRIOS	X	X	X	X	X	X	X	X	02/07 festival de férias 05/09 Desfile Cívico

TABELA 1.4 CONTROLE DO PROJETO ESCOLA PARTICIPATIVA

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema, mas baseado na

experimentação e os resultados daí decorrentes, sugere a utilização da metodologia em projetos públicos. Na iniciativa privada, na gestão por projetos, os benefícios da utilização já são conhecidos e nas gestões de escopo e recursos humanos tal ferramental prolifera contribuindo com a materialização de bons projetos.

Nos projetos públicos, nem sempre tem sido utilizado esta metodologia. Fica claro que as dificuldades de boas equipes e atribuições corretas são condições constantes em ambos os setores, tanto público como o privado, mas devido às características inerentes ao serviço público e suas limitações, em menos oportunidades se lançam mão de tais ferramentas.

Os projetos públicos, notadamente os sociais, por suas características complexas se revestem de dificuldades extras para implantação e controle. O planejamento, a necessidade de implementação intersetorial e de montagem matricial da equipe, bem como o comprometimento da direção e da equipe, são fatores que não raro criam gargalos para os projetos e por conseqüência para o seu sucesso.

Outra questão crítica nos projetos sociais é a aferição do progresso dos projetos e a dificuldade de estabelecer indicadores para a medição de desempenho, já que em sua maioria não são exigidos. A produtividade não é medida e a gestão por competências, dificilmente implantada.

Portanto este trabalho ao lançar mão de ferramentas de planejamento e recursos humanos; nos grupos de processo Escopo e Recursos Humanos, conforme o PMBOK; quer incentivar o uso da metodologia apresentada nas fases de planejamento tanto do escopo como organizacional do projeto. Para que ao ser aceito e incorporado aos projetos públicos se propiciem condições necessárias para o levantamento das dificuldades anteriormente descritas.

No estudo de caso descrito, houve a necessidade de fundamentação teórica e busca na bibliografia existente, para embasamento. A implementação se deu em etapas, o que positivamente propiciou a possibilidade de aperfeiçoamento gradativo e a participação efetiva dos membros da equipe. Devemos destacar que o

desempenho desta equipe, como já é tradição nesta regional da PMC, foi fundamental e influenciou diretamente nos resultados obtidos. Devemos então recomendar atenção neste item quando da replicação em outros locais.

Mais que os resultados obtidos; como a superação da meta estipulada, o que por si só, já justifica a utilização da metodologia; a possibilidade de se obter uma equipe multisetorial, com atribuições equalizadas, propiciou o comprometimento e a motivação necessários a um projeto de sucesso. Tal cenário influenciou positivamente a comunidade, fortalecendo o trabalho em rede e transformando o projeto, inicialmente modesto, em um projeto irradiador de várias linhas de ação.

O importante é demonstrar, como contribuição, que a experimentação de uma tecnologia de gestão inovadora originária do setor privado, mas com grande adaptabilidade para um ambiente de governo, serve como forte indutor na superação das lacunas ainda existentes na administração pública gerencial.

Também reafirmar as vantagens que a gestão por projetos traz a uma administração pública. Notadamente quando o momento é de transparência, participação social e controle do orçamento público.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. [s. n.], 1998. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br>>. Acessado em: 02 dez. 2002.

\_\_\_\_\_. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reformada administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA,

- Luís Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- ALUJAS, A. V. R. Reforma del Estado y modernización de la gestión pública: lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p.73, jan./mar. 2002.
- ARAUJO, Ane. **Coach : um parceiro para o seu sucesso**. 3. ed. São Paulo: Ed. Gente, 1999.
- BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.
- BOZZI, S. O. Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 52, n. 1, p.25, jan./mar. 2001.
- BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. MARE. **Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Plano de Reestruturação e Melhoria da gestão do MARE**. Caderno 5. Brasília: Imprensa Nacional, 1997.
- \_\_\_\_\_. **A reforma do Estado e as mudanças constitucionais**. Caderno 6. Brasília: Imprensa Nacional, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Os avanços da reforma na Administração Pública 1995-1998**. Caderno 15. Brasília: Imprensa Nacional, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Programa de Modernização do Poder Executivo Federal**. Caderno 16. Brasília: Imprensa Nacional, 1998.
- BRESSER PEREIRA, Luís Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 34. ed. São Paulo: ENAP, 1998a.
- \_\_\_\_\_. **Uma Reforma gerencial da administração pública no Brasil**. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, p. 21-39, 1998b.
- \_\_\_\_\_. **A crise do Estado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina**. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p.6-22, jan./mar. 2002.
- \_\_\_\_\_. **Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano**.

Revista do Serviço Público, Brasília, v. 52, n. 1, p.12-23, jan./mar. 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CHERCHIGLIA, M. L.; DALLARI, S.G. **A reforma do Estado e o setor público de saúde: governança e eficiência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 65-84, set./out. 1999.

CLAD. **Uma nova gestão pública para a América Latina.** Documento do Clad, out. 1998.

COSTA, N. R.; MELO, M. A. C. **Reforma do Estado e as mudanças organizacionais no setor saúde.** Ciência e Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p.53, 1998.

COUTINHO, Marcelo J.Vasconcelos. A administração pública voltada para o cidadão. **Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 3. jul./set. 2000.**

CURADO, Fernando. **A descentralização da reforma agrária: algumas notas sobre o cenário brasileiro.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 53, n. 1, p.73, jan./mar. 2002.

ESTADOS UNIDOS. Departamento de Defesa dos Estados Unidos. [S. l.]: [s. n.], 1997. Mimeografado.

DI PIETRO, Marisa Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização e outras formas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FARIAS, P. C. L.; RIBEIRO, S. M. R. **Regulação e os novos modelos de gestão no Brasil.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 53, n. 3, p.79, jul./set. 2002.

GAETANI, Francisco. **Balances da reforma gerencial do Brasil: avanços, retrocessos e lições Aprendidas.** [S. l.]: [s. n.], 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão.** Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br>>. Acessado em: 29 ago. 2002.

\_\_\_\_\_. **La intrigrante reforma administrativa brasileña.** Revista del CLAD: reforma y democracia, n. 16, p. 1, fev. 2000.

GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GASNIER, Daniel G. **O Guia Prático para Gerenciamento de Projetos: Manual de sobrevivência para os profissionais de projetos.** 2.ed. São Paulo: IMAN, 2000

GORE, All. **The gore report on reinventing government: from red tape to results: creating a government...** Nova York: Times Book, 1993.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Modelo de gestão** Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba. 2000.

\_\_\_\_\_. **Decidindo Curitiba.** Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba, 1999.

\_\_\_\_\_. **Documento memória – Alinhamento do Plano de Governo.** Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba. [S. l.]: [s. n.], 2001. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. **Documento memória – elaboração do Plano de Governo.** Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba. [S. l.]: [s. n.], 2001. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. **O Aperfeiçoamento da Ação Integrada da PMC nos Territórios Priorizados.** Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2002.

IPPUC. **Indicadores de Sustentabilidade.** Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2002.

JONES, Lawrence R.; Fred. **Um Modelo para a nova gerência pública.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 1, p.41, jan./mar. 2002.

KETTL, Donald F. **A Revolução Global: reforma da administração do setor público.** In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter (Org.). Reforma do Estado e administração gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

LEMOS, C. F. **Ações premiadas no 5º Concurso de Experiências Inovadoras na Administração Pública Federal.** [S. l.]: [s. n.], 2000. Mimeografado.

MARINI, Caio Márcio Ferreira. **O Contexto contemporâneo da administração pública na América Latina**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 53, n. 4, p.31-47, out./dez. 2002.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Plano Diretor da Reforma do Estado, 2003.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 2, p.107, abr./jun. 2000.

ORMOND, Derry; LÖFFLER, Elke. **A nova gerência pública**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 50, n. 02, p.67, abr./jun. 1999.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. 2. ed. Brasília, DF: MH Comunicação, 1994.

PMI, **Practice Standard for Work Breakdown Structures**. 2001.

PMI, **PMBOK**, 2000.

PIMENTA, Carlos Cezar. **A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais**. Brasília: [s.n.], 1998. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br>>. Acesso em: 05 set. 2003.

POLLIT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 53, n. 03, p.23, jul./set. 2002.

RANSON, Shulman; STEWART, Jon. **Management for the public domain: enabling the learning society**. St. Martin's Press, 1994.

REZENDE, Flávio Cunha. A reforma do Estado em perspectiva comparada. In: \_\_\_\_\_. **Balanco da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública**. Brasília: [s. n.], 2002. (Coleção Gestão Pública). Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 06 dez. 2003.

SEABRA, Sérgio Nogueira. **A nova administração pública e mudanças organizacionais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul./ago. 2001.

SENGE, Peter. M. et al. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SMITH, Steve; tradução de Henrique Amat Rego Monteiro. **Faça Acontecer! Ferramentas testadas e Aprovadas para o Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Clio, 1997.

VALERIANO, Dalton L **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. 1ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERZUH, Eric. **MBA Compacto, gestão de projetos; tradução de André L. Cardoso**. 9ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

## **ANEXOS**