

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO VALE DO PARAÍBA - SP

Autores

Natalia Sabrina Sirlei de Sales¹

Ludmila Letícia Caetano Pereira Custodio²

Tania Carvalho da Silva³

Resumo

O presente artigo trata de um estudo de caso realizado em uma prefeitura localizada em uma cidade do Vale do Paraíba - SP, onde foram observados problemas relacionados à Gestão Estratégica Administrativa e de Pessoas, Gestão de Logística e de Controle de Material. O objetivo geral do trabalho é analisar como ocorre a administração em uma prefeitura, verificar os problemas ocorrentes no dia a dia e suas causas. E como objetivo específico, apresentar ferramentas de apoio à gestão relacionados aos problemas observados, como por exemplo: tabela de descrição de cargos; as dez áreas de gerenciamento de projeto e o software Trello. A metodologia do trabalho é de caráter exploratório pautada na pesquisa bibliográfica, composta por pesquisas em livros, artigos e sites relacionados à área, com assuntos pertinentes ao tema. Fundamentaram esta pesquisa autores como Idalberto Chiavenato, Renato Ribeiro Fenili, Hebert Almeida, entre outros. Os problemas apontados nesse estudo foram verificados por meio da vivência no local e da observação direta. Buscou-se mostrar com o auxílio de ferramentas de apoio como a gestão pode ser utilizada de forma estratégica, contribuindo no desempenho de organizações públicas e a falta dessas ferramentas pode causar prejuízos não somente aos funcionários como também aos seus municípios.

Palavras-chave: Órgão público; Prefeitura; Gestão de Pessoal; Gestão de logística; Gestão Estratégica.

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC BODIES: A CASE STUDY IN A MAYOR OF THE VALE DO PARAÍBA - SP

Abstract

This article, is a case study carried out in a city town hall, located in a city in Vale do Paraíba – SP, where problems related to Strategic administrative and people management, Logistics Management and material control were observed. The general objective is to analyze the strategic how the administration in a city hall occurs, to verify the problems that occur in daily life and its causes. And as a specific objective, to present management support tools related to the observed problems, such as: Table of job description; The ten areas of project management and the Trello software. The methodology of the work is of an exploratory character through bibliographic research, searches in books, articles and websites related to the area, with subjects pertinent to the theme. This research was based on authors such Idalberto Chiavenato, Renato Ribeiro Fenili, Hebert Almeida, among others. The problems pointed out in this study were verified through living on the spot through direct observation. We sought the show, with the help of support tools, how management can be used strategically, contributing to the performance of public organizations and the lack of these tools can cause losses not only to employees but also to their citizens.

Keywords: *Public agency; Town hall; Person management; Logistics management; Strategic management.*

¹ Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Fatec Prof. Waldomiro May – Email: contato@fateccruzeiro.edu.br

² Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Fatec Prof. Waldomiro May – Email: contato@fateccruzeiro.edu.br

³ Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Fatec Prof. Waldomiro May – Email: contato@fateccruzeiro.edu.br

INTRODUÇÃO

A organização do Estado é material de ordem constitucional, tratando da divisão política do território nacional, da estruturação dos Poderes, da forma de Governo, ao modo de investidura dos governantes e aos direitos e garantias fundamentais.

Problemas de falta de estratégia na gestão pública não é um fator recente e sim decorrente de muitos anos. Em prefeituras, a forma correta de contratação é por meio de Concursos e Processos Seletivos, sendo aceita também contratação por meio de cargos em comissão ou terceirização de algum serviço específico, por meio de processos de licitação.

Atualmente, a prefeitura estudada neste artigo possui muitos funcionários ativos, porém, após a contratação observa-se que o profissional não possui as habilidades necessárias, levando muitas vezes a ter desvios de funções. Isso ocorre devido à falta de planejamento de um organograma e de uma tabela de descrição de cargos que possam orientar e direcionar no momento da contratação. Essa falta de dimensionamento de cargos de acordo com o perfil e habilidade do profissional torna-se conseqüentemente um fator que diminui a possibilidade de contratação de possíveis funcionários qualificados, já que a grande parte destes profissionais já está efetivada e são atribuídas atividades a eles que não são de sua habilitação ou em casos extremos são desqualificados, sem formação e experiência necessária para atuar e desempenhar determinada função.

Atrasos no fluxo logístico, desmotivação nos colaboradores, problemas de comunicação, sistema de controle não eficiente que geram atrasos de equipamentos e mantimentos necessários, como: computadores, medicamentos de saúde, materiais de escritórios, ocorrentes de tantos procedimentos licitatórios que, quando não são realizados de maneira correta, necessitam ser refeitos, são problemas frequentes.

O objetivo geral do trabalho é analisar como ocorre a administração em uma prefeitura, verificar os problemas ocorrentes no dia a dia e suas causas. E como objetivo específico apresentar ferramentas de apoio à gestão relacionados aos problemas observados, como por exemplo, tabela de descrição de cargos; as dez áreas de gerenciamento de projeto e o software Trello, auxiliando o gestor no desenvolvimento de sua função e assim contribuindo com soluções para problemas que afetam o órgão em geral.

A metodologia do trabalho é de caráter exploratório por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisas em livros, artigos e sites relacionados à área, com assuntos pertinentes ao tema. Os

problemas apontados neste estudo foram verificados pela vivência no local por meio da observação direta.

Os principais autores deste trabalho são Idalberto Chiavenato, Renato Ribeiro Fenili, Hebert Almeida. Pretende-se com esse trabalho mostrar como a gestão estratégica, com o auxílio de algumas ferramentas, pode contribuir para o melhor desempenho dentro das organizações públicas que refletem diretamente na população, causando prejuízos não somente aos seus funcionários como também em seus municípios.

O tema possui relevância acadêmica e social, pois aborda assuntos que contribuem para o desenvolvimento do profissional e para a produtividade dentro do ambiente profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho apresenta na fundamentação teórica assuntos referentes ao tema de pesquisa, como: os órgãos administrativos; a gestão de pessoas e administrativa no ambiente de trabalho; a gestão de pessoas na prefeitura estudada; a gestão de estoque; o sistema trello e a tabela com a descrição de cargos, todos respaldados pelos autores citados e fundamentados em suas obras escritas, conforme segue.

2.1 Os órgãos administrativos Públicos

Os órgãos administrativos surgem pela desconcentração, quando as competências administrativas são distribuídas internamente. Segundo Almeida (2020), “A criação dos órgãos públicos deve ocorrer na forma prevista na Constituição, existindo uma disciplina diferente para cada Poder.”

Os órgãos são, portanto, centros de competências, sem personalidade jurídica própria, que atuam, por meio dos agentes nele lotados, em nome da entidade política ou administrativa que a integram. Dessa forma, o desempenho das atribuições dos órgãos é imputado à pessoa jurídica a que pertencem.

Prefeituras são consideradas órgãos que desempenham o poder executivo dos municípios. No direito administrativo brasileiro, a atuação do Estado é por meio das Entidades que possuem personalidade jurídica própria, Centros de Competência sem personalidade jurídica, os chamados órgãos, e as pessoas físicas. Os direitos e deveres transferidos às

prefeituras ocorrem pelo fator de Descentralização Política que, diferentemente da Descentralização Administrativa, são transmitidos pela Constituição Federal Brasileira de 1988, que autoriza seu modo de governar, ou seja, os Estados, Municípios e o Distrito Federal desempenham suas atribuições próprias, não constituem delegação ou concessão do ente central (ALMEIDA, 2020).

As mudanças dos processos administrativos em órgãos públicos geralmente são um problema existente ao longo dos anos. O absentismo e a satisfação dos trabalhadores em funções públicas permanecem presentes mesmo após várias tentativas legislativas, que visam o controle da elevada taxa de absentismo (BERNADO, 2017). Diante os pontos faltantes ligados à administração pública, o gestor encontra dificuldades de aplicar estratégias de melhorias nos processos gerenciais, um exemplo relacionado a isso são as Verbas Carimbadas, que podem ser federal ou estadual. Segundo Diniz (2016) “São recursos que são enviados para os municípios com fim específico. Não pode ser usado para pagar outras coisas”, sendo assim, uma medida que impede o gestor de gerir da melhor maneira os interesses públicos.

Desta forma, um gerenciamento adequado tendo como suporte estratégias influencia no desempenho dos serviços prestados e contribui para a gestão de pessoas, no momento da distribuição das competências administrativas, conforme abordado no tópico 1.2 - A gestão estratégica.

2.2 A gestão estratégica

A gestão estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas. Representa uma maneira de gerir toda a empresa com foco em planos estratégicos, podendo passar por toda a estrutura organizacional.

Segundo Mendes et al., (2002), “É impossível conceber atividades empresariais sem a criação de valor para benefícios da sociedade ou sem o desejo das pessoas de nela se engajar produtivamente”.

Uma estratégia tem diversas características específicas, seu processo de formulação não resulta em qualquer ação imediata e sim estabelece direções nas quais a empresa crescerá. Existem três pontos de vantagem para a estratégia: o seu desenvolvimento; a sua implementação e o controle estratégico, ou seja, poder modificar as estratégias para assegurar que os resultados sejam alcançados. Desta forma, “a estratégia refere-se aos planos da alta administração para

alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (MENDES et al., 2002, p. 21).

Para Chiavenato (2014), as organizações estão focando cada vez mais em enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano a fim de conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. “Para tanto, devem funcionar como elemento de ligação entre políticas, estruturas, processos e práticas operacionais definidos pela organização”.

Compreende-se neste estudo que para haver a gestão administrativa é necessário também a gestão de pessoas, ligação de extrema importância para a concepção da gestão estratégica, uma vez que para gerir de forma eficiente é necessário ter ideias, informações, implantação de sistemas e organização interna e para isso é importante o envolvimento de pessoas, portanto, a estrutura de uma organização torna-se um fator relevante para o planejamento de ações e tomada de decisões do gestor, refletindo diretamente nos demais funcionários, conforme pode ser observado no item 1.2.1, a gestão de pessoas e o atual ambiente de trabalho.

2.2.1 A gestão de pessoas e o atual ambiente de trabalho

Ao longo do tempo, o indivíduo vem se adaptando aos processos de trabalho, segundo Chiavenato (2014), [...] “pode-se visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação”.

A era da Industrialização Clássica ocorreu após a Revolução Industrial. A industrialização foi intensificada mundialmente e as empresas adotaram uma estrutura organizacional burocrática com formato piramidal. Havia muitos níveis hierárquicos e com decisões centralizadas, além disso, a tecnologia era fixa e permanente, os padrões de comunicação eram rígidos, os cargos eram limitados, individuais, especializados com tarefas simples, repetitivas e definitivos (CHIAVENATO, 2014), conforme Figura 1.

Figura 1: Era Industrial Clássica



Fonte: Chiavenato (2014, p. 32)

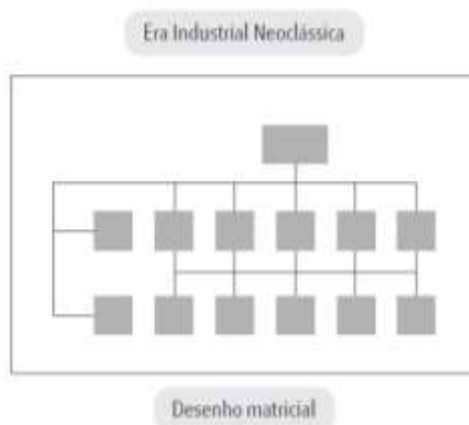
Conforme se observa na Figura 1, na era industrial clássica a estrutura organizacional da empresa era piramidal.

A era da Industrialização Neoclássica teve início logo após a Segunda Guerra Mundial, em que o mundo começou a mudar de forma rápida, intensa e progressiva. O modelo piramidal tornou-se rígido e vagaroso, a estrutura burocrática foi substituída pela teoria estruturalista, ou seja, uma estrutura funcional acoplada a uma estrutura de produto/ serviço.

A coordenação é descentralizada podendo ser subordinada pela autoridade funcional ou pela autoridade de projeto de produto/ serviço. Os demais cargos são adequados para tarefas mais complexas e inovadoras.

Ocorre também um aumento nas inovações e na capacidade de processar informações. (CHIAVENATO, 2014), como mostra a Figura 2.

Figura 2: Era Industrial Neoclássica



Fonte: Chiavenato (2014, p. 33)

De acordo com o que se observa na Figura 2, segundo Chiavenato (2014, p. 33), na era industrial neoclássica a estrutura foi substituída por um desenho matricial em departamentos.

A era da informação teve início na década de 1990 e perdura até hoje, contribuindo com o surgimento da globalização e um grande avanço tecnológico.

A tecnologia favorece a comunicação permitindo que as informações cruzem o planeta em segundos, logo, o capital financeiro deu espaço ao capital intelectual, ou seja, o conhecimento se tornou mais rentável. As equipes não são mais em órgãos ou departamentos, são autônomos, os cargos são flexíveis e adequados a tarefas complexas. A tecnologia, a criatividade e a inovação permitem que o ambiente de trabalho seja ágil, fluido e maleável. (CHIAVENATO, 2014), conforme Figura 3.

Figura 3: Era da Informação



Fonte: Chiavenato (2014, p. 35)

Conforme a Figura 3, segundo Chiavenato (2014, p. 35), a era da informação possui um desenho mais orgânico, permitindo assim o cruzamento de informações.

É possível observar que dentro de um órgão público, como uma prefeitura, prevalece o estilo de trabalho da era neoclássica, utilizando-se da estrutura funcional acoplada a uma estrutura de produto/ serviço, e com alguns resquícios da era da industrialização clássica, como por exemplo, a existência de cargos limitados. Já a era da informação pouco se vê sendo aplicada, assim, a forma de trabalho torna-se também um fator contribuinte dos problemas existentes. Desta forma, para este trabalho é necessário entender a importância da distribuição de cargos e o uso do sistema organograma, que serão apresentados nos itens 1.3 e 1.3.1, respectivamente.

2.3 Distribuição de cargos

A Tabela de Descrição de Cargos é uma ferramenta utilizada pelo RH (Recursos Humanos) das corporações e de suma importância para o cumprimento das metas. É usada para descrever os cargos de forma detalhada, definindo funções que serão exercidas e a remuneração aplicada ao cargo. É um mecanismo que possibilita a diferenciação de CARGO e FUNÇÃO que, segundo Oliveira (2015), “Função é um conjunto de tarefas desempenhadas por uma pessoa designada a um determinado cargo. Cargo é a posição que uma pessoa ocupa na empresa para desempenhar determinadas funções”, assim, para compreender melhor a diferença entre a função e o cargo ocupado na empresa se torna possível aderir ao processo sugerido pela ferramenta de descrição de cargos e salários.

Com base nas atividades exercidas pela organização é elaborado o quadro de descrição de cargos, buscando a distribuição das tarefas para cada funcionário dentro da empresa ou do setor, visando tornar o trabalho na empresa mais efetivo. Com conhecimento de que os cargos devem compor um esquema tático, que vai ligando todos os departamentos e direcionando-os a uma meta em comum, pode-se destacar o seu diferencial (OLIVEIRA, 2015).

O administrador ou gestor desempenha quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas busca contribuir no desempenho de todas as funções que o gestor deve praticar, entretanto, ele não realiza o seu trabalho sozinho e sim por meio de uma equipe. Refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, podendo ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas, dentre elas: Processo de agregar pessoas; Processo de aplicar pessoas; Processo de desenvolver pessoas; Processo de manter pessoas e Processo de monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Para este estudo a atenção é no processo de aplicar pessoas, em que Chiavenato (2014) diz, “[...] utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho”. Compreende-se que a utilização da ferramenta de descrição de cargos torna-se fundamental para que a equipe esteja formada e alocada de maneira correta para desenvolver suas atividades e conquistar as metas e objetivos da organização.

A descrição de cargos permite a definição do corpo organizacional, facilitando a visualização mais rápida da hierarquia da corporação e em qual lugar cada funcionário ocupa. Esse detalhamento é muito utilizado por meio do Organograma.

2.3.1 Organograma

Organograma é um gráfico que representa visualmente a estrutura organizacional de uma instituição ou empresa. O principal propósito deste modelo estrutural é apresentar a hierarquização e as relações entre os diferentes setores da organização, é fazer com que tanto as pessoas de dentro, como as de fora da empresa, entendam, de maneira clara, como as pessoas e atividades se relacionam no seu interior. O organograma funcional ou vertical é aquele no qual os cargos mais importantes estão no topo do gráfico e a hierarquia parte de cima para baixo.

O organograma está sendo substituído por novos formatos organizacionais, assim como os cargos também estão se transformando gradativamente em atividades conjuntas por meio de equipes (CHIAVENATO, 2014, p. 174), possibilitando a visualização cada vez mais ampla de uma área da empresa.

A aplicação da distribuição de cargos e o uso do organograma contribuem significativamente na organização, sendo assim possível evitar problemas, tanto de pessoal, de sistema interno e estoque, o qual será apresentado no item 1.4 gestão de estoque.

2.4 Gestão de estoque

O estoque é o local onde é armazenado qualquer material utilizado para atender a produção ou as necessidades da própria empresa ou órgãos públicos. Sua existência é fundamental, uma vez que o estoque pode ser visto como precaução, amparo de imprevistos e controle.

Ballou (apud GRAZIANI, 2013, p. 10) conceitua como acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas. Em algumas situações, qualquer recurso armazenado ou ocioso pode ser descrito como estoque.

Com isso, o estoque é, por definição o responsável em reservar todo o tipo de material necessário, tanto para o processo de produção quanto para o uso próprio de uma empresa ou órgão público, é fundamental para o bom funcionamento de um órgão. A gestão de estoque, organiza e informa por meio de sistemas que coleta dados, auxiliando e facilitando no cumprimento adequado das atividades e nas tomadas de decisões de um órgão público.

A gestão de estoque visa elevar o controle, quantidade e a qualidade dos materiais e/ou produtos oferecidos. O estoque é avaliado e controlado primeiramente pelo inventário físico. Existem outros métodos a serem praticados, entretanto, a contagem física dos itens ainda se torna indispensável uma vez que na prática do inventário juntamente com outros métodos o controle dos materiais estocados oferece resultados mais seguros.

Em se tratando de inventário físico, Martins (2009, p. 199) descreve como, “contagem física dos itens de estoque. [...] O grande controle que pode ser feito em qualquer organização para auxiliar o fluxo de caixa é o referente aos inventários.”

Já Ramos (2015, p. 1) acrescenta e conceitua o giro de estoque como sendo “considerado um medidor de desempenho, que através de uma fórmula, demonstrará a quantidade de vezes que cada um dos itens foi renovado dentro de um determinado período, ou seja, quantas vezes houve a venda e reposição do item”. Ele permite uma demonstração constante de todo processo de estocagem, seja no meio da produção ou não, envolve desde a matéria-prima, suprimentos, produtos em processo, até o produto finalizado, consumido ou vendido. Assim, se estabelece o custeio ideal para esse setor no órgão público e os tipos de métodos aplicados para a classificação de materiais.

Os métodos de avaliação de estoque verificam e acompanham quanto capital está parado no estoque, desta forma, pode-se identificar o melhor método a ser usado, porém o mais usado pelas empresas é o método do Preço Médio, entretanto, para os órgãos públicos indica-se PEPS.

A Instrução Normativa nº 205/1988 – Secretaria de Administração Pública da Presidência da República – Sedap (Presidência da República, 1988), da mesma forma que o Manual de Gestão de Materiais da Câmara dos Deputados, (Brasil, 2010), recomenda o uso do PEPS como maneira de se evitar o envelhecimento do estoque. Há de se consignar, entretanto, que um método mais apurado para se evitar tal malefício, especialmente voltado a estoque de bens perecíveis, é o denominado FEFO (first to expire, first out), ao qual subjaz a lógica de que o material cuja data de validade expirar mais brevemente deve ser distribuído primeiro. (FENILI, 2015 p. 73).

Em órgãos públicos é necessário um processo mediante licitações e então estabelece-se uma ordem de fornecimento com prazo determinado para compra e/ou entrega. A implantação de um sistema colabora na gestão como um todo, visto que a aquisição, o estoque, e o produto

final estão interligados, fatores que dependem e interferem um ao outro. Entende-se que o estoque armazena todos os materiais necessários para uma empresa ou órgão público e o gestor que preza o controle de materiais visa aplicar métodos que são essenciais e que auxiliam para uma boa organização, otimização do tempo, evitando o prejuízo e o desperdício está, com certeza, contribuindo para o órgão ser eficiente e atender as necessidades da população da melhor forma possível.

No setor público, usa-se um Sistema de Registro de Preços (SRP) em que é feita uma licitação. Na fase interna estabelece o pedido do material e todo detalhamento do produto a ser adquirido; a fase externa estabelece a assinatura na ata de liberação de materiais e recursos. Na vigência da ata determina o tempo para a entrega, não podendo passar de doze meses e pode ocasionar de demorar em cerca de seis meses. Quando o órgão público emite uma ordem de fornecimento de materiais por necessidade, o prazo de entrega é delimitado previamente em torno de cinco dias, conseqüentemente diminui o tempo entre a demanda e a entrega do produto. (FENILI, 2015, p. 77).

Considerando o estoque da prefeitura estudada um dos problemas a ser estudado e solucionado, observa-se a necessidade de implantar um sistema que integre a empresa como um todo, contribuindo com o controle, a organização e a comunicação de forma dinâmica, rápida e imediata, desta forma, o software Trello pode ser inserido e trazer benefícios para a empresa, conforme item 1.5 Trello.

2.5 Trello

O Trello é uma ferramenta extremamente versátil e pode ser ajustada de acordo com a necessidade do usuário ou equipe. Por ser um sistema gratuito, pode ser compartilhado por qualquer pessoa que tenha realizado o cadastro em sua plataforma, desta forma, para trabalhos em equipe as pessoas podem ser marcadas em múltiplos cartões. Possuem uma interface fácil de usar, as etiquetas coloridas podem ser utilizadas para sinalizar o status de determinado projeto ou atividade, além de poder definir prazos e destinar as tarefas. (CASTELLI, 2015).

Para contribuir com o abastecimento das informações no sistema Trello, buscou-se também o planejamento de um projeto, conforme item 1.6 Gerenciamento de projetos.

2.6 Gerenciamento de projetos

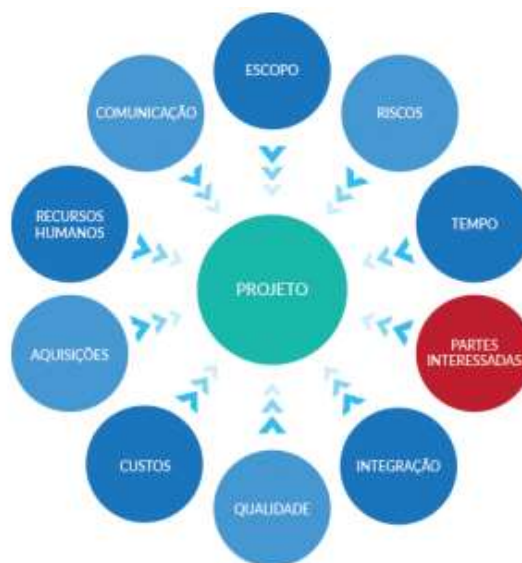
De acordo com Chiavenato (2014, p. 289), “Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. [...] Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização”.

Em um escopo de um projeto, encontram-se todas as informações que serão tratadas no projeto e que deverão ser seguidas; as premissas são as condições e os potenciais riscos, suas consequências e como proceder para que não ocorram. Os stakeholders são os principais envolvidos, segundo Camargo (2019), “são as pessoas – chave, que podem influenciar no sucesso de uma iniciativa em diversos aspectos, até mesmo com o cronograma de projeto”, nesse sentido cada setor possui sua participação, que, quando executada com êxito, garante o sucesso do projeto.

Entretanto, o projeto para ser executado de forma efetiva é necessário passar por um planejamento envolvendo as dez áreas de conhecimento. Desta forma, o projeto acaba sendo mais detalhado, minimizando a ocorrência de riscos ao ser implantado. De acordo com Vargas (2003, apud MORAES, 2012), “as áreas do gerenciamento de projetos descrevem o gerenciamento de processos e seus componentes. Esses processos podem ser organizados em nove grupos integrados”. As nove áreas do gerenciamento de projetos são: a qualidade, os recursos humanos, o escopo, as aquisições, a integração, as comunicações, os custos, os riscos e o tempo. Ainda segundo Vargas (2003, apud MORAES, 2012), “cada uma das áreas de conhecimento possui detalhamentos específicos, porém permanecem ligadas entre si, formando um todo único e organizado”.

A 5ª edição do Guia de Boas Práticas do Gerenciamento de Projetos – PMBOK elenca uma décima área de conhecimento com o intuito de facilitar a prática em si, sendo esta os stakeholders. Na metodologia de gerenciamento de projetos, a integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender os requisitos. FAESA (2017, apud PMBOK, 2008).

Figura 4: As 10 áreas de conhecimento



Fonte: FAESA (2017)

Conforme se observa na Figura 4, as 10 áreas são independentes, mas permanecem interligadas.

O projeto contribui também na formação de novas informações que podem afetar o órgão em geral. As dez áreas de gerenciamento garantem que um projeto seja bem executado, eliminando os riscos e sanando os novos que possam surgir.

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de caráter exploratório. Utilizou-se da pesquisa bibliográfica para obtenção de conceitos e assuntos abordados no estudo. Conforme Cervo et al. (2006, p.60) “A pesquisa bibliográfica, explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”. A partir dessa ideia foi elaborado o estudo, com base em um estudo de caso em uma prefeitura, realizada pela vivência no local e por meio de observação direta. Buscou-se encontrar e mostrar a dificuldade das pessoas no tocante às falhas na gestão na área administrativa pública e apresentar algumas ferramentas que dão apoio à gestão, como: organograma, tabela de descrição de cargos, elaboração de projeto e o software trello, com a finalidade de eliminar as falhas encontradas e contribuir para a administração assertiva, visando reduzir e eliminar os impactos negativos e que geram prejuízos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os problemas relacionados influenciam tanto na gestão de pessoas quanto na gestão administrativa, uma vez que as pessoas são as executoras dos serviços. A falta de organização, comunicação e controle acabam prejudicando a produtividade e comprometendo a qualidade da gestão.

O estudo de caso aplicado a este trabalho buscou apontar ferramentas de melhorias que podem aumentar a produtividade, diminuir perdas de tempo, custo e mão de obra, visando tornar o modo de trabalhar mais assertivo, favorecendo melhor desempenho dentro da prefeitura estudada, no qual suas ações refletem diretamente na população, causando prejuízos não somente aos seus funcionários como também em seus municípios, conforme abordado no item 3.1., a gestão de pessoas na prefeitura estudada.

4.1 A gestão de pessoas na Prefeitura estudada

O modo de contratação por meio de Concursos não ocorre desde 2014 pelo fato da folha de pessoal estar no limite, sendo então injustificável para o Tribunal de Contas a abertura de um novo concurso público. Processos seletivos ocorrem com frequência, já que mesmo com muitos funcionários ativos, é necessário aumentar a contratação de funcionários eficientes, que atendam melhor a necessidade do município. Esses processos são destinados à contratação temporária, nos casos em que haja excepcional interesse público. Normalmente, é feito quando há urgência em contratações.

O processo de seleção é mais simples, podendo ser constituído, segundo Scherer (2020), “[...] apenas, por análise de títulos. Mas, há casos em que são aplicadas provas e entrevistas”, sendo necessária a contratação de uma banca organizadora para a realização das provas.

Todas as vagas devem ser preenchidas de acordo com o quadro de funcionários, sendo obrigatória a contratação por motivo justo e de necessidade do município. Admissões exclusivamente para cargos em comissão referem-se a cargos ocupados de forma temporária dentro da Administração Pública, isso significa que um cargo comissionado é exercido por servidores que, independem de concurso público, têm livre provimento e exoneração, não podendo ser criadas novas vagas de modo livre e sim apresentando real necessidade do órgão.

Diferente de efetivos concursados, a exoneração não depende de justificativa, motivação ou processo administrativo (CORTES, 2018).

A implantação de um organograma e a elaboração de tabela de descrição de cargos, contribui diretamente na distribuição dos cargos dentro da empresa, como influência também na contratação de profissionais qualificados, conforme abordado no item 3.2, Distribuição, organograma e descrição de cargos da prefeitura estudada.

4.2 Distribuição, organograma e descrição de cargos da prefeitura estudada

Foi observado na prefeitura estudada que a atual distribuição de cargos ocorre por meio dos títulos, ou seja, o grau de importância que a pessoa possui, conforme figura 5.

Figura 5: Atual distribuição de cargos



Fonte: Autores (2020)

Conforme a Figura 5, foi observado pelos autores, na prefeitura estudada, que a relação dos cargos baseia-se do maior título para o menor.

Na prefeitura estudada ocorrem contratações aos cargos em comissão, que exigem habilidades profissionais específicas, entretanto, após a contratação, observa-se que o profissional não possui as habilidades necessárias para executar as tarefas que o cargo exige, levando muitas vezes a ter desvios de funções. Como proposta para melhoria dessas contratações e como gatilho mental para a valorização dos funcionários, foi elaborada como proposta, conforme figura 6, a seguinte distribuição de cargos:

Figura 6: Proposta de distribuição de cargo na prefeitura estudada



Fonte: Autores (2020)

Conforme se observa na Figura 6, segundo os autores, as contratações seriam de acordo com as habilidades e competências profissionais.

Já o uso do organograma neste trabalho mostra como a prefeitura estudada encontra-se atrasada no seu modelo de trabalho, uma vez que é semelhante à figura 2 da era industrial neoclássica, entretanto, a distribuição no modelo de organograma contribui na visualização dos cargos e na distribuição de suas respectivas tarefas.

Figura 7: Atual organograma da prefeitura estudada



Fonte: Autores (2020)

Conforme se observa na Figura 7, segundo observado pelos autores, o organograma atual da empresa é burocrático, semelhante à figura 2 da era industrial neoclássica.

Para este estudo a atenção é no processo de aplicar pessoas, assim, para poder observar o corpo organizacional, planejar estratégias e buscar assertividade em futuras contratações, foi

realizada uma análise e desenvolvimento de uma proposta de descrição de cargos, com os seguintes itens:

- Cargo: O nome do cargo;
- Grau de dificuldade: Qual o grau de dificuldade que a profissão oferece ao trabalhador;
- Riscos: Qual é o grau de risco/ perigo a profissão oferece ao trabalhador;
- Função: As tarefas desempenhadas pelo profissional;
- Salário: O valor que o profissional vai receber;
- Grau de escolaridade: Título que o profissional precisa ter para poder exercer a profissão;

Os graus citados são de I a V, sendo I o menos difícil e com menos perigo e o V é o mais difícil e o mais perigoso.

Tabela 1: Proposta de descrição de cargos

Cargo	Grau de dificuldade	Riscos	Função	Salário	Grau de escolaridade
Secretário da saúde	V	IV	Administrar postos de saúde municipais; realizar remanejamento de funcionários e atribuições de aulas e provimento das atividades cotidianas ligadas a este setor	R\$ 7.350,00	Medicina ou Enfermagem Pós graduação

Fonte: Autores (2020)

Conforme se observa na tabela 1, segundo os autores, utilizou-se como exemplo o profissional Secretário da Saúde, mostrando o que é necessário para exercer a sua função bem como as atividades que terá de executar, assim, seria aplicado para todos os profissionais da prefeitura estudada. A tabela com a descrição de cargos ajuda a definir quais características e habilidades o profissional de cada área deve ter, tornando-se então a contratação mais assertiva de acordo com as necessidades do cargo.

Com uma organização interna, em que os profissionais exercem suas tarefas de maneira adequada, a comunicação e as trocas de informações passam a serem claras e objetivas, embora

a implantação de um sistema contribua significativamente conforme abordado no item 3.3, elaboração do Trello como proposta para solucionar a melhoria na comunicação interna.

4.3 Elaboração do Trello como proposta para solucionar a melhoria na comunicação interna

O software trello é uma ferramenta gratuita, de fácil acesso e aprendizado. A sua utilização na prefeitura estudada serviria para um gerenciamento geral do órgão. O gestor conseguiria ter acesso de todos os setores e cargos e os funcionários de cada setor teriam acesso aos seus respectivos trabalhos podendo ser compartilhado com outros setores, abastecendo com as informações pertinentes e de acordo com a necessidade.

Figura 8: Proposta de uso do Software Trello



Fonte: Autores (2020)

Conforme se observa na Figura 8, segundo os autores, o software Trello possibilita a centralização das informações, reduzindo as complicações no recebimento e na distribuição delas. Com o apoio dessa ferramenta, é possível ter o acompanhamento e visão de como estão acontecendo a execução dos projetos, bem como verificar de forma fácil e unificada se todos estão desenvolvendo suas atividades de maneira correta e no tempo pré-estabelecido no planejamento, dispondo as informações de maneira correta e ágil para todos os envolvidos.

Percebe-se que a utilização do Trello nas empresas possibilita a melhor gestão e tomada de decisão, contribuindo para o bom andamento das atividades e na coleta de informações entre

os setores, em especial o de controle de estoque, conforme abordado no item 3.4, Controle e estoque - elaboração de um projeto.

4.4 Controle e estoque - elaboração de um projeto

Na prefeitura estudada existe um almoxarifado que necessita de organização e solução dos materiais estocados de modo a promover um controle do que necessita ser adquirido e do que precisa ser entregue aos setores.

Um dos exemplos de problema que vem sendo enfrentado pelo órgão público tratado neste trabalho é a incorreta distribuição do benefício de cestas básicas aos funcionários. Não há um controle e nem um local adequado para armazenagem das cestas básicas, conseqüentemente, pode ocorrer a perda dos alimentos e até mesmo o extravio de cestas entre os funcionários.

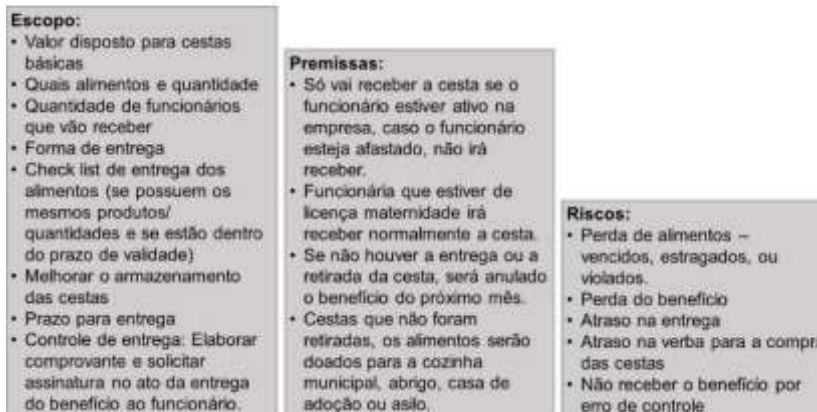
A aplicação de um projeto contribui para o melhor uso deste estoque, que, se bem organizado, pode suprir os setores tanto nos equipamentos quanto na estocagem dos alimentos. Com o intuito de exemplificar a utilização de um projeto na prefeitura estudada, foi elaborado um projeto relacionado ao problema de cestas básicas, entretanto, sem a intenção de limitar o projeto apenas ao assunto cestas básicas, visto que para qualquer atividade que aconteça dentro da empresa, pode-se fazer a elaboração de um projeto, visando atender o objetivo e estabelecer procedimentos para a sua realização, tornando essa atividade uma prática rotineira com informações de como, por quem e quando deve ser executada.

“Um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados, conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos e estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade”. (PMI, 2008). Desse modo, para cada atividade de grande relevância dentro da organização, torna-se viável a elaboração de um planejamento de projeto.

Observa-se na figura 9 um exemplo proposto pelos autores de planejamento para o projeto de distribuição de cestas básicas, visando neutralizar as falhas existentes no processo atual.

Figura 9: Proposta de projeto para distribuição de cestas básicas

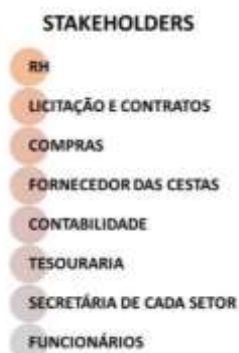
Elaboração de um projeto para entrega de cestas básicas aos funcionários



Fonte: Autores (2020)

Conforme se observa na Figura 9, segundo os autores, o escopo, as premissas e os riscos são os princípios básicos ao iniciar um plano de ação ou projeto e assim solucionar o problema em questão.

Figura 10: Proposta dos principais envolvidos - stakeholders



Fonte: Autores (2020)

Conforme se observa na Figura 10, de acordo com os autores, os stakeholders são os principais envolvidos do projeto ou as partes interessadas; são os setores e pessoas pelos quais o problema em questão terá de passar para chegar ao resultado que é a entrega das cestas aos funcionários.

Para tornar mais fácil o entendimento, foi elaborado, conforme figura 11, o detalhamento do planejamento do projeto para distribuição de cestas básicas contemplando as dez áreas de conhecimento em projetos.

Figura 11: Proposta de projeto completo, abrangendo as dez áreas de conhecimento



Fonte: Autores (2020)

Conforme se observa na Figura 11, para os autores, as dez áreas do conhecimento são as vertentes que deverão ser seguidas para implementar o projeto e assegurar que o processo ocorra de forma eficaz, tornando essa atividade clara e objetiva, visto que todas as etapas e pessoas envolvidas estão estabelecidas em seu planejamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi analisar como ocorre a administração em uma prefeitura, verificar os problemas ocorrentes no dia a dia e suas causas. E como objetivo específico apresentar ferramentas de apoio à gestão relacionados aos problemas observados, como por exemplo: tabela de descrição de cargos; as dez áreas de gerenciamento de projeto e o software Trello. Desta forma, apresentou melhorias dentro de um órgão público com a utilização de ferramentas gratuitas e de fácil uso tanto para o gestor quanto para os demais funcionários.

Percebe-se que as melhorias propostas neste estudo não faz uso de recursos financeiros para a implantação, o que torna mais fácil e viável sua utilização.

É notório que a utilização das ferramentas aqui apontadas contribui para a gestão tornando uma estratégia que favorece o acompanhamento e controle das ações dentro das empresas, em especial, nesse caso, na prefeitura estudada. Os benefícios se estendem desde a questão da organização, a melhorias na comunicação interna do órgão, como alocação de cada um dentro da empresa visando a melhor produtividade, consequentemente sendo benéfico à população e servindo de exemplo para ser aplicado em outros setores e órgãos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Herbert. **Noções de Direito Administrativo para TJ-RJ**. Estratégia Concursos, 08 de março 2020.

ALVARELI, Luciani Vieira Gomes; TOBIAS, Eurídice da Conceição; MORAIS, Leonidas Magno de. **Modelo para o Projeto de TG (Trabalho de Graduação) Fatec Cruzeiro – Professor Waldomiro May**. Cruzeiro: Centro Paula Souza, 2017. Disponível em: <http://www.fateccruzeiro.edu.br/downloads/projetos/artigos2017.doc>. Acesso em: 20 jun. 2020).

BERNARDO, Ana Paula Paiva. **Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência**. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, 2017.

CAMARGO, Robson. **Stakeholders: entenda a grande importância deles no gerenciamento de projetos.** Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/O-que-sao-stakeholders-Saiba-tudo-sobre-eles-e-sua-importancia> , Acesso em: 20 de jun de 2020.

CASTELLI, Ian. **Trello: como esta ferramenta pode ajudar você a organizar a sua vida.** Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/organizacao/75128-trello-ferramenta-ajudar-voce-organizar-vida.htm> . Acesso em: 20 de jun. de 2020

CERVO, Amado L. et al. **Metodologia Científica.** 6ª edição. São Paulo- SP: Editora Pearson Education do Brasil, 2006.

CORTES, Rafaela Trevisan. **Cargo Comissionado – Como Funciona, Diferenças, Salário, É servidor público.** Disponível em: <https://www.direito2.com.br/cargo-comissionado-como-funciona/>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoa: o novo papel dos recursos humanos na organização.** Barueri – SP: Manoele, 4ª edição, 2014.

DINIZ, Cláudio Smirne. **Você sabe o que é verba carimbada?.** Disponível em: < <http://zecorreia100.blogspot.com/2016/06/voce-sabe-o-que-e-verba-carimbada.html> >. Acesso em 15 de Jul. de 2020

FAESA. **Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos.** Disponível em: <https://www.faesa.br/areas-de-conhecimento-do-gerenciamento-de-projetos/> , acesso em: 20 de ago. de 2020.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais.** Brasília: ENAP, 2015.

GRAZIANI, Álvaro Paz. **Gestão de Estoques e Movimentação de Materiais.** Palhoça: Unisul Virtual, 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDES, Judas Tadeu Grassi et al. **Gestão Empresarial.** Coleção Gestão Empresarial, FAE, Gazeta do povo. Curitiba – PR: RPC, 2002.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia PMBOK para gerenciamento de projetos.** In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2012. Rio de Janeiro, UFF, 2012.

OLIVEIRA, Gizele. **Descrição de cargos e salários.** Rhportal, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/descricao-de-cargos-e-salarios/>. Acesso em: 02 de jun. de 2020.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** Guia PMBOK. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

RAMOS, Larissa. **Diferença entre Giro de Estoque X Cobertura de Estoque.** Disponível em: <https://blog.bluesoft.com.br/diferenca-entre-giro-de-estoque-x-cobertura-de-estoque/>. Acesso em: 19 mar. 2020.

SCHERER, Vanessa. **Qual a diferença entre concurso público e processo seletivo.** Disponível em: <https://editalconcursosbrasil.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-concurso-e-processo-seletivo/>. Acesso em 10 de maio de 2020