

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Cyro Rodrigues Barretto

Mestre em Sistemas de Gestão (Universidade Federal Fluminense)

E-mail: cyro.barretto@petrobras.com.br

 <https://orcid.org/0000-0001-8899-8706>

Jaqueline Garcia Coutinho

Pós-graduada em Engenharia Estrutural (UNISUAM/Centro Universitário Augusto Motta)

E-mail: jaquegcoutinho@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9304-7999>

Luciana Fagundes Benevides

Pós-graduada em Arquitetura da cidade suas demandas e tecnologias (Instituto Federal Fluminense)

E-mail: lucianafbenevides@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9795-4780>



Artigo publicado em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado

Resumo: Estrutura organizacional é um instrumento administrativo que trata da forma como as atividades são fragmentadas em uma organização. Tem como responsabilidade organizar e dar direcionamento utilizando os recursos disponíveis. O presente artigo tem como objetivo descrever a iniciativa da criação do organograma e apresentar uma análise da implantação da Estrutura Organizacional da Coordenação de Engenharia da Secretaria Municipal Adjunta de Obras da cidade de Macaé, no estado do Rio de Janeiro, assim como desafios da gestão pública, na condução de projetos de infraestrutura, descrevendo o histórico e o contexto atual de forma a apresentar lições aprendidas e fatores críticos de sucesso na gestão do trabalho desta Coordenação. A fundamentação teórica direciona o entendimento do estudo. A metodologia de pesquisa, quanto aos fins de investigação, foi definida como descritiva e exploratória e, quanto aos meios de investigação, foi definida como estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com três servidores públicos a fim de entender como foi o início do processo de mudança, para que a Coordenação conseguisse trabalhar de uma forma mais estruturada, evitando possíveis conflitos nos processos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão Pública Municipal. Estrutura Organizacional. Organograma.

Abstract: Organizational structure is about how activities are fragmented in an organization. It has the responsibility to organize and give direction using the resources available. This article aims to describe the initiative to create the organizational chart and present an analysis of the implementation of the Organizational Structure of the Engineering Coordination of the municipal secretary of construction of the city of Macaé in the state of Rio de Janeiro, as well as challenges of public management, in conducting infrastructure projects, describing the history and the current context of the Coordination structure. And, thus, to present lessons learned and critical success factors in the management of the work of this Coordination. The theoretical foundation presents significant theories for the understanding of the study. The research methodology was defined as descriptive and exploratory and the means of investigation was defined as a case study. Interviews were conducted with two public servants in order to understand how the change process began so that the Coordination could work in a more structured way, avoiding possible conflicts in the organizational processes.

Keywords: Municipal Public management. Organizational structure. Organizational chart.

Introdução

As guerras históricas foram grandes responsáveis por modificar drasticamente fronteiras, governos, estruturas físicas e filosofias. Mas, dentre as maiores responsáveis para definir o mundo atual, pode ser destacada a Revolução Industrial. Ocorrendo durante o período que compreende o final do século XVIII e início do século XIX,

esse fenômeno modificou completamente o modo de trabalho, pois, com a invenção das máquinas, o processo de manufatura passou por grandes transições. Dentre as suas consequências está a redução de tempo de mão de obra humana, e, portanto, o aumento do lucro das grandes indústrias, especialmente, na Inglaterra (ARON, 2018).

Hobsbawm (1969) justifica a Inglaterra ser o berço dessa revolução por questões econômicas, sociais e políticas, já que a mesma era uma grande economia de mercado, sendo responsável por um crescente setor manufatureiro na época. Mas, com os impactos da chegada das máquinas, a população rural diminuiu e se transformou, em parte, em uma nova classe social, a de proletariados, os trabalhadores assalariados. No avançar das décadas, devido ao grande progresso da Inglaterra, a Revolução Industrial alcançou países como França que, com o desenvolvimento das ferrovias, alavancou ainda mais Alemanha, Itália, Rússia e Estados Unidos.

Como reflexo desse período, o crescimento desorganizado das empresas e a necessidade de se obter mais eficácia no modo de produção evidenciaram a necessidade de se aprofundar e perceber a arte de administrar. E, assim, Frederick W. Taylor, engenheiro americano, considerado como o precursor da Administração, introduz à sociedade, no século XX, os Princípios da Administração Científica e o estudo da mesma como ciência (MATOS, 2006; PIRES, 2006).

O modelo administrativo que se iniciou com Taylor, o chamado Taylorismo, caracterizou-se por dar ênfase nas tarefas de maneira racional e metódica, hierarquizando e dividindo as funções de cada trabalhador, o qual seria selecionado, de acordo com sua aptidão, e treinado para desempenhar cada vez melhor a sua função, estando sob o comando de uma gerência. Dessa forma, a divisão de atividades complexas em partes simplificadas tinha o objetivo de padronizar e aumentar a eficácia operacional. A motivação salarial também foi um pressuposto, estudado por Taylor, para melhoria dos resultados de uma empresa, pois serviria de incentivo para os trabalhadores (DALMOLIN, et al., 2007).

Complementando o trabalho de Taylor, o engenheiro francês Henri Fayol substituiu a abordagem analítica e concreta da Administração por uma abordagem sintética, global e universal com a publicação da Teoria Clássica da Administração. Assim, Fayol propôs

entender a organização como uma estrutura, dando ênfase a essa teoria como forma de aumentar a eficiência e aprimorar as relações entre cada segmento de uma empresa. E para categorizar a boa administração, Fayol estabeleceu elementos e princípios da função do administrador (CHIAVENATO, 2017).

Os elementos da função administrativa, estabelecidos por Fayol, dividiram-se em Planejamento, o qual determina e alinha os objetivos da empresa e a forma como serão alcançados, por meio de um plano de ação; Organização, fundamento que coordena os recursos da empresa, conforme o planejamento estabelecido; Comando, para que os subordinados executem o que deve ser feito; Coordenação, viabilizando o planejamento e Controle, estabelecendo os padrões e medidas de desempenho. Além dos elementos da função, os princípios da administração complementam os de Taylor e são eles: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses, remuneração, centralização, linha de comando, equidade, estabilidade dos funcionários, iniciativa e espírito de equipe (DALMOLIN, et al., 2007).

Para o estabelecimento desses elementos e princípios, Fayol conceituou a estrutura de uma organização como algo fundamental. A, assim chamada, estrutura organizacional trata de um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Uma organização que possui uma estrutura bem definida e delineada de acordo com os seus objetivos e estratégias tem conflitos minimizados, comunicação mais eficiente e menos retrabalho. Logo, garante resultados melhores, pois seu objetivo é fazer com que todo órgão, seja ele público ou privado, caminhe numa mesma direção e olhe para o mesmo horizonte (BERETA, 2016).

Entretanto, Chagas e Cardoso (2018) destacam que, observando as organizações no âmbito público, diferentemente do setor privado, ainda há muito que avançar em relação à consolidação de uma estrutura que contribua para a viabilização de uma gestão eficiente. Nesse contexto, a gestão pública, similar à gestão privada, constitui-se de um conjunto de metas e planos constituídos de forma estratégica, garantindo assim, a excelência na gestão. E uma boa gestão é aquela que alcança resultados, ou seja, atende aos interesses e às expectativas dos cidadãos (MARTINS; MARINI, 2010).

Considerando, além disso, a natureza sazonal das mudanças na Gestão Pública e seus impactos no trabalho desenvolvido pelos órgãos públicos, é de extrema importância que exista uma estrutura organizacional bem consolidada e capaz de permanecer. O desafio da eficiência é grande nas organizações e em especial nas organizações públicas, pois tem sua descontinuidade no modelo de gestão (GUERRA; COSTA, 2018).

Sendo assim, este trabalho propõe, por meio de um estudo de caso, descrever a iniciativa da criação do organograma e apresentar uma análise, por meio de pesquisa bibliográfica, da Estrutura Organizacional da Coordenação de Engenharia da Secretaria Municipal Adjunta de Obras da cidade de Macaé, no estado do Rio de Janeiro, implantada, assim como os desafios da gestão pública, na condução de projetos de infraestrutura, descrevendo o histórico e o contexto atual da estrutura organizacional do setor com a apresentação de lições aprendidas e fatores críticos de sucesso na gestão do trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, expomos o conteúdo da pesquisa bibliográfica para um melhor entendimento acerca do assunto abordado no estudo de caso.

Gestão Pública Estratégica

A partir da nova Constituição em 1988, iniciou-se um processo de descentralização do poder, aumentando a autonomia dos municípios brasileiros. Entretanto, as competências técnicas e administrativas eram, e ainda são limitadas. Os instrumentos tradicionais já não adequados para lidar com a nova dinâmica de desenvolvimento das cidades e competitividade que começou a surgir entre as mesmas, a partir do processo de globalização, trazem a necessidade de uma nova capacidade administrativa, a de gerenciamento, através do Planejamento Estratégico (CHAGAS; CARDOSO, 2018).

Contudo, o Planejamento Estratégico, já consolidado em muitas empresas privadas, precisa ser aprimorado e adaptado cada vez

mais ao contexto da Administração Pública, que se mostra tão inconstante e, especialmente, nas particularidades de cada órgão. Essa ferramenta de gerenciamento pode contribuir muito para o desenvolvimento das cidades brasileiras, pois tem o objetivo de tornar mais eficiente o trabalho de uma organização, gerando, portanto, resultados melhores e contribuindo para a valorização do servidor público e seu trabalho (COUTO, 2017).

Pfeiffer (2000) destaca a importância do Planejamento Estratégico, uma vez que se trata de processos para definir o estabelecimento de metas, empreender ações, mobilizar recursos, tomar decisões, visando à consecução de objetivos, a fim de alcançar o sucesso. Por um lado, visa concentrar as motivações existentes dentro de uma organização para que todos trabalhem em uma única direção e, por outro, avalia o todo de modo a adaptar sua estrutura para atender aos seus objetivos.

No setor Público, especialmente, é fundamental que haja uma integração entre o Planejamento Estratégico e a Gestão. A estratégia torna clara a visão de futuro almejada e apenas com esse direcionamento é possível ter eficiência e eficácia na criação de políticas públicas. Sem a adequação da gestão a essa mesma visão, o planejamento sofrerá falhas em sua implementação, e, portanto, em suas ações (CERQUEIRA, 2015).

O Planejamento Estratégico depende dessa direção definida para que suas metas e medidas sejam organizadas e implementadas. Em diversos casos, esse é um grande desafio do setor público, pois não existe apenas uma perspectiva para a tomada de decisões, tornando mais longo e complexo o processo para alcançar posicionamentos que, em muitos casos, são transitórios devido às mudanças de gestão. Além disso, existe, na maior parte das vezes, uma maior disposição para executar intervenções visíveis e imediatas do que para implementar estratégias que provocam mudanças estruturais e resultados em um prazo maior. (FILARDI, et al., 2016).

Dessa forma, Pfeiffer (2000) defende que o Planejamento Estratégico eficiente depende de condições favoráveis para se estabelecer no setor público. E, especialmente, por meio de vontade política, liderança e senso comum se torna visível a implementação de um instrumento que visa a uma missão clara e definida.

Estrutura Organizacional

A Estrutura organizacional é um sistema que engloba e direciona tarefas e constrói a comunicação dentro de uma empresa com a finalidade de cumprir seus objetivos com a máxima eficiência. Esse processo de organização é a principal forma de se colocar os objetivos de uma empresa em prática, pois contribui para a interação entre os diversos níveis organizacionais além de permitir o controle mais eficiente das tarefas executadas (BERETTA 2016).

Segundo Steiffer e Costa (2007), uma estrutura organizacional adequada gera benefícios na clareza dos papéis, funções e divisão de responsabilidades, identificação das tarefas necessárias aos objetivos estabelecidos, com a respectiva priorização dada pela hierarquia de cada cadeia de comando, definindo aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica na organização, produzindo visualização da consolidação do modelo de negócio, podendo a estrutura ser formal ou informal.

Estrutura formal é aquela que foi planejada, baseada na divisão de trabalho racional, especializando setores e pessoas em determinadas atividades, compondo o grupo de forma planejada e expondo numa estrutura com papéis, hierarquia e classificação de cargos definidos. Já a estrutura informal surge da interação social das pessoas, representando as relações que não aparecem no organograma, que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados. Identificar essas estruturas formais e informais, presentes em todas as organizações, facilita a participação no fluxo comunicacional, no planejamento e no desenvolvimento de ações mais flexíveis que permitem a satisfação no processo de trabalho (PERES, 2007).

Além disso, uma estrutura organizacional bem definida oferece condições ideais para um Planejamento Estratégico eficiente. Essa ferramenta de gerenciamento é fundamental e pode contribuir muito com o desenvolvimento das organizações, pois tem o objetivo de tornar mais eficiente o trabalho de uma equipe, gerando, portanto, resultados melhores (COUTO, 2017).

Entretanto, Nei e Pereira (2014) alertam que algumas teorias atestam que a estrutura organizacional é determinada pela estratégia, porém outras demonstram que a estrutura organizacional é quem define a estratégia. Já estudos mais recentes mostram a casualidade

entre estratégia e estrutura e a forma como ocorrem estas influências, havendo uma relação constante e recíproca entre as mesmas.

Dessa forma, não possuir uma estrutura consoante com os objetivos e estratégias pode gerar conflitos de funções e erros na comunicação interna gerando então o retrabalho (CAVALCANTI, 2015).

Organograma

Barretto (2015) afirma que muitas vezes a estrutura organizacional é ilustrada com um organograma que identifica a hierarquia, divisão dos setores e interpretação das relações entre esses setores. O organograma encarrega-se por demonstrar para os funcionários e gestores exatamente onde eles estão dentro da estrutura e com quais áreas ou pessoas eles se relacionam diretamente.

Segundo Beretta (2016), a análise visual da estrutura representada no organograma permite a identificação das suas disfunções como duplicidade de comando e papéis conflitantes. Ou seja, é fundamental que o entendimento das funções e relações de cada um dentro de uma empresa esteja evidente.

O organograma é constituído por retângulos que representam os órgãos ligados por linhas que determinam as relações. Existem diversos modelos, dentre as classificações está o modelo tradicional, horizontal e radial (AVILA, 2015).

Figura 1: Modelo de Organograma tradicional



Fonte: PREFEITURA MUNICIPAL DE PARAGUAÇU, 2018

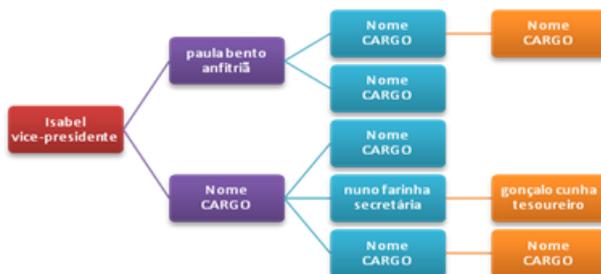
Organograma Tradicional

O organograma tradicional, também chamado de clássico ou vertical, ilustrado na figura 01, é o mais utilizado pelas organizações e mais conservador. É um modelo simplificado, que destaca a hierarquia de cima para baixo, diferenciando os níveis, evidenciando o topo. Os setores são representados em retângulos e sua comunicação por meio de linhas. (AVILA, 2015).

Organograma Horizontal

Este modelo de organograma é semelhante ao tradicional, utiliza linhas e retângulos. Entretanto, a ordem hierárquica é representada da esquerda para a direita, do maior para o menor. Dessa maneira, as funções estão lado a lado e não acima umas das outras. Apesar de salientar e definir hierarquia, esta organização propicia um ambiente mais informal, além de conferir mais autonomia aos colaboradores e contribuindo para a construção de novas lideranças (AVILA, 2015).

Figura 2: Modelo de Organograma Horizontal

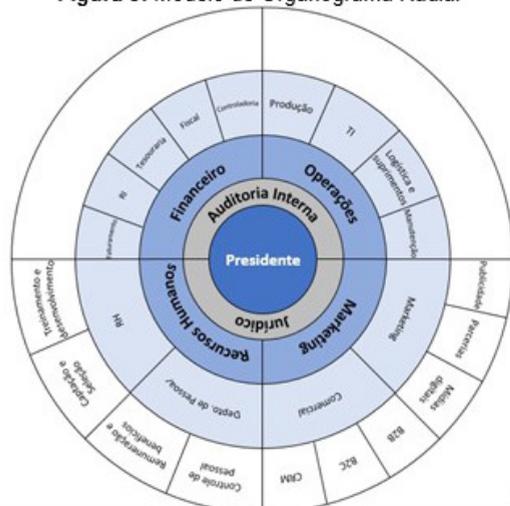


Fonte: OFFICE, 2018

Organograma Radial

A hierarquia neste modelo é amenizada devido à representação lado a lado, formando um círculo. A gerência e diretoria começam no centro e se espalham ao redor, sem definir os subordinados. É um modelo inovador e sugere ideia de colaboração (AVILA, 2015).

Figura 3: Modelo de Organograma Radial



Fonte: PRODUTIVIDADE MÁXIMA, 2018

Responsabilidades e Atribuições

88

Cardoso (2016) relata que ocorre, com frequência em organizações, o desenvolvimento, de formas independentes, do mesmo projeto, evidenciando o desperdício de energia e tempo. Pois, se há prospecções diferentes para atingir um mesmo objetivo, além do desperdício de energia durante o processo, mais energia e tempo terão que ser gastos para a definição. Além disso, muitas vezes, uma atividade pode não estar atribuída claramente a um determinado setor ou profissional, dessa forma, a responsabilidade sobre a mesma não é identificada. Isso retrata claramente as falhas de comunicação, pois o gestor deve saber das atribuições de sua equipe e distribuir as atividades de forma imparcial e sem sobreposições.

O ponto principal do sucesso de um projeto é a elaboração de um planejamento bem estruturado e a organização na hora da execução. Como isso envolve muitos fluxos de trabalho e pessoas responsáveis por eles, o ideal é utilizar recursos que ajudem na sistematização das tarefas. É aí que entra o conceito da matriz de responsabilidades (BARRETTO, 2015).

Uma matriz de responsabilidades é bastante indicada em trabalhos que envolvem muitas pessoas, trata-se de uma ferramenta muito

eficiente, utilizada para alinhar e clarificar as informações ao estabelecer metas para o grupo de trabalho, tendo como finalidade as atribuições de funções e responsabilidades dentro de um processo ou projeto, devendo estar oficializado e documentado, de modo a evitar dúvidas e conflitos entre os membros da equipe (REIMBRECHT, 2016).

A atribuição de uma função tem a ver com quem faz o quê. Já a atribuição de responsabilidades se refere a quem decide o quê. Independentemente de onde ficam essas informações, é imprescindível estar disponível para todos os membros da equipe e acessível ao longo do processo (VIEIRA; ARAGÃO, 2016).

Existem diversas vantagens ao se determinar funções e atribuições, dentre elas a formalização das responsabilidades, onde se tem uma formalização de quem é o verdadeiro dono de determinada tarefa. Todavia, o ideal é avaliar quais as competências de cada um, de forma que a designação ocorra de acordo com os pontos fortes. Desse modo, evita-se o risco de selecionar um profissional que não possui determinada habilidade para executar uma atividade (CHIAVENATO, 2017).

Além do mais, a falta de equilíbrio na demanda de responsabilidades conferida a cada profissional pode gerar conflitos e desmotivação, contudo, a divisão clara e estruturada das atividades favorece uma distribuição de trabalho compatível a cada profissional.

Com isso, é possível, também, definir de forma evidente quais são os limites entre as responsabilidades, ou seja, sabe-se exatamente quando termina o papel de um para começar o do outro (RODRIGUES, 2014).

Portanto, para se determinar as responsabilidades e atribuições, os gestores devem elencar as funções, o que torna fácil perceber necessidades específicas de cada área. E, ao conferir responsabilidades, assegura-se não haver duplicidade de esforços (CHIMINAZZO 2015).

Vieira e Aragão (2016) discorrem que o rastreamento das informações também é benéfico, pois, uma vez identificado os responsáveis por determinada atividade, estes podem repassar as informações que não foram documentadas, esclarecer dúvidas sobre determinado fluxo de trabalho, tomada de decisão ou execução de tarefas, reduzindo os problemas. Outra grande contribuição é a viabilização do controle dos prazos proporcionada por este instrumento.

Nesse sentido, a matriz de responsabilidade pode apoiar da seguinte forma: Divisão e priorização das fases, de acordo com a relevância e a urgência; Melhora no monitoramento da execução das tarefas, já que se sabe, com precisão, quem são os responsáveis por elas; Maior eficácia na implementação de pequenas melhorias; Melhora do processo de documentação das estratégias e dos desvios que ocorrem durante o projeto; Aumento do comprometimento dos envolvidos, em decorrência da formalização das responsabilidades e do registro das informações (REIMBRECHT, 2016).

Processos, Atividades e Tarefas

Os processos são um conjunto de atividades contínuas que recebem entradas e transformam em resultados, necessitando ter o começo e o fim determinados. Podem ser representados graficamente por meio de um fluxograma que identifica o processo de trabalho, buscando descrever os caminhos percorridos, facilitando a detecção dos problemas (FRANCO, 2003).

Ribeiro et al. (2010) descrevem que muitos processos dentro de uma empresa têm procedimentos repetitivos e um pouco de projeto, por isso, constantemente, confunde-se projeto e processo. Os projetos, na verdade, podem ser criados para operar um processo de forma mais eficiente e ampla. No processo não há início ou fim, mas sim início e fechamento das tarefas, que podem ser reiniciadas a qualquer momento quando for necessário.

O conjunto de atividades é necessário para concretizar um processo. Atividade pode ser definida como uma dinâmica que utiliza recursos humanos, materiais, financeiros e tecnologia e é composta por um conjunto de tarefas relevantes ao seu desempenho com o objetivo de eliminar desperdícios e otimizar os recursos empregados. Ainda é necessário atentar que as atividades podem começar em um departamento e finalizar em outro, de forma horizontal. A atividade “vender”, por exemplo, tem seu início no departamento comercial quando do contato e negociação com o cliente, mas termina na pessoa responsável pela emissão da nota de faturamento do produto obtido (CBOK, 2013).

Babok (2011) aborda que as tarefas possuem um nível superior de detalhamento. Dessa forma, estas são as menores partes de uma

atividade, são ações ou movimentos específicos que colaboram para um resultado. Inúmeras tarefas podem fazer parte de uma atividade.

A identificação dos processos, atividades e tarefas possibilita a detecção específica do que não agrega valor ao resultado. Dessa forma, permite-se uma reestruturação visando ao ajuste e ao aperfeiçoamento, sendo fundamental para tomada de decisões (CBOK, 2013).

METODOLOGIA

O trabalho em questão é um estudo de caso de natureza básica que trata do histórico de implantação e análise de uma estrutura organizacional.

Inicialmente, foi feita uma compilação de pesquisas bibliográficas, por meio de artigos científicos e livros, que versaram sobre as estruturas organizacionais para entender a necessidade e importância dessa definição dentro de uma organização. Foram estudados também os desafios da gestão pública.

Para entender e abordar o histórico da implantação da estrutura organizacional do setor em questão foi necessário coletar dados. Quanto aos meios para coleta de dados, foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas com profissionais que participaram da mudança diretamente, os quais permitiram a divulgação e análise dos dados. Os sujeitos aos quais foram aplicadas as entrevistas foram o Secretário Adjunto, o Coordenador de Engenharia e um Fiscal de Obras atuantes na Secretaria Municipal Adjunta de Obras.

Para compreensão do problema abordado foram analisados e interpretados os dados coletados e embasados pelas referências bibliográficas. A metodologia de pesquisa, quanto aos fins de investigação, foi definida como descritiva e exploratória e quanto aos meios de investigação foi definida como estudo de caso.

E para fins metodológicos e procedimentais do desenvolvimento, a abordagem deu-se por dados qualitativos.

ESTUDO DE CASO

Neste artigo, será abordada a experiência de pesquisa referente à implementação formal de uma estrutura organizacional com

foco na elaboração do organograma para a Coordenadoria de Engenharia da Secretaria Municipal Adjunta de Obras, localizada na cidade de Macaé/RJ.

Contextualização e Histórico

A cidade de Macaé, localizada no estado do Rio de Janeiro, destaca-se, hoje, de acordo com o site oficial da cidade, como a “Capital Nacional do Petróleo” e gerencia muitos recursos. Dessa forma, evidencia-se a importância de uma administração eficaz dos órgãos públicos para executar suas políticas públicas.

A estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Macaé é representada por um grande organograma composto por diversas secretarias. Dentre as mesmas, destaca-se a Secretaria Municipal de Infraestrutura. A Secretaria Municipal de Infraestrutura administra, diretamente, secretarias adjuntas, das quais, destaca-se a Secretaria Adjunta de Obras.

A Secretaria Municipal Adjunta de Obras coordena dois setores principais, o de Engenharia e o de Urbanismo. E, a Coordenadoria de Engenharia, hoje, é responsável por gerir os processos das obras do município, logo, sua representatividade para a população é de extrema grandeza e sua influência para o desenvolvimento e crescimento da cidade é direta.

A Coordenadoria de Engenharia desempenha importantes funções, tais como, a elaboração do projeto básico para licitação e a fiscalização de obras públicas, desde o início até sua entrega. Além disso, também é sua atribuição realizar termo de avaliação de imóveis e vistorias técnicas.

O primeiro prefeito da cidade de Macaé teve seu mandato iniciado em 1913 e, a partir desta década, sugere-se o início de uma estrutura com responsabilidade em realizar as obras e controle urbano da cidade. Entretanto, a antiga Secretaria Municipal de Obras, atual Secretaria Municipal Adjunta de Obras, não possuía uma estrutura organizacional formalizada e o volume e equipe de trabalho eram menores em relação aos de atualmente. Com o passar dos anos, o trabalho foi sendo setorizado informalmente e a equipe de trabalho aumentou, mas, ainda assim, enfrentava dificuldades, tais como, re-

trabalho, falhas nos prazos e no planejamento de atividades e tarefas, além de lacunas abertas no acompanhamento e controle geral.

Entre os maiores desafios enfrentados pela Secretaria de Obras estavam a integração e a comunicação entre as equipes. Esse contexto impactava a eficiência no planejamento, execução dos projetos, acompanhamento e controle e a correção de falhas identificadas. O cenário era de prioridades mal definidas e desalinhadas com as demandas emergentes da gestão municipal. As solicitações nem sempre tinham direcionamento adequado que permitisse o seu devido tratamento. Dessa forma, uma mesma solicitação, oriunda de mais de um órgão, era distribuída a vários profissionais diferentes. Assim, o mesmo trabalho era feito mais de uma vez por pessoas diferentes, gerando redundâncias, retrabalho e ineficiência no uso dos recursos existentes.

Devido a essa estrutura frágil e deficiente em comunicação, as mudanças de gestão afetavam de maneira mais direta a elaboração do trabalho da secretaria, pois as prioridades não eram bem definidas para a equipe e, assim, muitos projetos já elaborados não eram executados. Dessa forma, existia um maior desperdício de energia, esforço, recursos e tempo. Essa realidade gerava desmotivação nos profissionais, que perdiam a credibilidade com o próprio trabalho desempenhado. Com isso, a equipe estava estagnada e sem interesse em mudanças, pois não havia esperança de que algo pudesse melhorar a situação que já vinha se repetindo por diversos anos.

Devido a tantas mudanças de gestão e pouca evolução dos instrumentos de gerenciamento dentro da secretaria, ainda há muito que se explorar para que se consolide uma estrutura organizacional eficiente, capaz de permanecer, mesmo com as mudanças políticas a fim de contribuir para uma atmosfera profissional cada vez mais digna e valorizada.

Desenvolver e formalizar a estrutura organizacional, além de melhorar todo o processo interno da Coordenação, melhora sua aptidão no atendimento, rapidez e organização nos processos diminuindo, então, o retrabalho.

Implantação da Estrutura Atual

No mês de dezembro do ano de 2016, mês em que a demanda de trabalho costuma ser menor, um pequeno grupo de servidores da

Secretaria de Obras vislumbrou uma oportunidade de idealizar melhorias na organização do trabalho. Neste mesmo período, o setor de obras públicas foi nomeado como Coordenação de Engenharia e, com a nova gestão, surgiu uma oportunidade de colocar essas ideias em prática, com enfoque na renovação da estrutura e do fluxo de trabalho.

Para implantar melhorias eficientes, um servidor tomou a iniciativa de entender e registrar a situação de trabalho por meio de uma coleta minuciosa de dados em cada setor e entrevistas com alguns servidores. A partir dessa coleta foram identificadas as funções de cada setor e as tarefas difusas realizadas por alguns servidores.

Assim, registrou-se a existência dessa estrutura informal e o quanto a mesma dependia de melhorias e definições para atingir resultados mais eficazes. Os setores registrados foram Arquitetura, Elétrica, Estrutura, Hidráulica e Orçamento. Foi identificada uma grave falha de comunicação entre esses setores, pois os mesmos atuavam de formas independentes e não tinham conhecimento dos projetos que estavam sendo desenvolvidos nos demais, ou seja, não havia uma orientação clara às metas e aos objetivos da Secretaria.

O fluxo das atividades também era informal, difuso e pouco eficiente. As solicitações que chegavam eram encaminhadas diretamente para o setor de arquitetura, porém sem uma análise prévia para o correto direcionamento e controle de prazos. Com isso, não havia controle do período em que o projeto permaneceu em cada setor, bem como a data em que foi solicitado e entregue.

Com maior entendimento da realidade enfrentada e dos desafios existentes, o pequeno grupo de servidores elaborou um fluxo de trabalho e uma proposta de estruturação dos setores compatível com este fluxo.

Com a nova estrutura, foram determinadas novas funções. Além disso, cada setor recebeu uma nova liderança, intitulada como Ponto de Referência, cuja sigla utilizada pela Coordenadoria é PR. Esta nova nomenclatura foi criada para que, em vez de rigidez e comando de ordens, os setores fossem guiados por um motivador, um líder, alguém que inspiraria a participação colaborativa de todos.

A ideia foi abraçada e contou com a participação do coordenador e secretário que convocaram a todos para a apresentação dessa proposta com intuito de que pudessem conhecer, participar e opinar

sobre as futuras melhorias. A nova estrutura foi então representada com um primeiro organograma, ainda primitivo, mas já contendo a localização de cada colaborador da coordenadoria e a relação entre os setores. O organograma foi, então, fixado em locais estratégicos permitindo a visualização e consulta de todos.

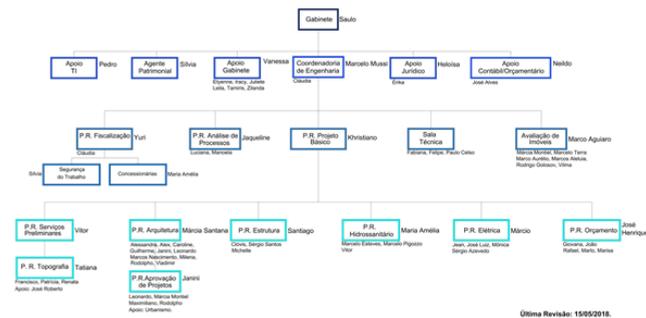
Com esse novo contexto organizacional, as condições se tornaram favoráveis a um planejamento e controle mais eficaz. Para isso, foram estabelecidas reuniões semanais com os Pontos de Referência para apuração de prazos, definição de prioridades e direcionamento para os desafios enfrentados.

Com melhor planejamento e controle das atividades, melhora na comunicação e definição da função de cada setor, que foram alcançados com a nova organização, vem sendo possível evitar o retrabalho e, portanto, atingir mais eficiência. E, além disso, a rotatividade de pessoal gerou benefícios no resultado do trabalho realizado em equipe.

Não foi possível obter dados dos resultados no ano de 2016. Entretanto, após aproximadamente um ano nesse novo sistema, foi possível contabilizar resultados. Em 2017 foram vinte e cinco projetos básicos concluídos, assim como onze obras públicas em andamento sendo acompanhadas pela equipe de fiscalização da coordenadoria. O desempenho de trabalho da Secretaria se tornou mais palpável e o objetivo mais claro e definido.

Entretanto, a necessidade de aprimorar a estrutura implantada e o fluxo das atividades se tornou evidente, logo, no ano corrente, 2018, foi elaborado um novo organograma, mais consistente, no modelo tradicional, ilustrado na figura 04.

Figura 04: Organograma da Coordenadoria de Engenharia



Fonte: Acervo da SEMAOB, 2018.

A equipe da Coordenadoria conta hoje com uma estrutura organizacional formal e que evidencia os desafios, permitindo a visualização e identificação dos problemas. Dessa forma, é possível almejar o avanço constante, juntamente com o aumento da motivação e do espírito colaborativo dos servidores.

Até o mês de agosto do ano de 2018, já foram concluídos 22 projetos básicos, o que representa uma média de três por mês, assim como estão em andamento vinte obras públicas, aproximadamente.

Com o intuito de melhor entender como se deu o processo de mudança, como esta transformação vem impactando o trabalho realizado e o quanto ainda precisa avançar, foram realizadas entrevistas com três servidores da Secretaria Municipal Adjunta de Obras. Com as entrevistas foi possível perceber que a implantação da estrutura organizacional era uma grande necessidade e que se deve garantir seu constante aprimoramento e consolidação.

CONCLUSÃO

Por meio do estudo de caso realizado, procurou-se analisar tecnicamente o processo de implantação da Estrutura Organizacional da Coordenação de Engenharia da Secretaria Municipal Adjunta de Obras de Macaé, sendo possível, assim, visualizar os avanços obtidos, alguns dos fatores determinantes para o sucesso e a constante necessidade de aprimoramento.

Dentre os benefícios desta implantação, pode-se destacar a melhor preparação da organização para o trabalho desempenhado e a visão mais clara e objetiva de suas metas a partir da utilização do Planejamento Estratégico. Além disso, com o novo sistema, o servidor público vem sendo estimulado a desempenhar o trabalho com maior esmero e em equipe, pois consegue visualizar o resultado de seu trabalho de forma clara e o quanto a colaboração é importante para o desenvolvimento deste, um dos princípios da Administração. Inclusive, com a definição das funções, foi possível reduzir o retrabalho.

A consolidação da estrutura formal abre novos horizontes e fornece condições para, cada vez mais, aprimorar o Planejamento Estratégico na Coordenadoria. Este instrumento vem sendo implantado aos poucos, contribuindo também para a maior eficiência do

trabalho e um avanço no gerenciamento, sendo, portanto, um fator que conduz ao sucesso no trabalho de uma organização.

Apesar dos resultados positivos, o organograma existente pode ser representado em um modelo que tenda a uma menor rigidez. O modelo atual não evidencia o ideal da Coordenadoria de liderança e colaboração e existem modelos mais inovadores que se aplicam melhor à realidade apresentada. Destaca-se ainda a necessidade da formalização das responsabilidades e atribuições, podendo ser elaborada por meio de uma matriz de responsabilidade e também o detalhamento e aprimoramento do fluxograma com a descrição das atividades e tarefas dos setores.

A expectativa acerca dos benefícios da implantação da estrutura vai além das melhorias no trabalho realizado na Coordenadoria, pois representa um incentivo para o avanço da qualidade do serviço público na Prefeitura, atingindo assim, de forma mais ampla, a rotina do cidadão macaense e fortalecendo sua identidade.

REFERÊNCIAS

ARON, Raymond. **Paz e guerra entre as nações**. São Paulo: WWF Martins Fontes, 2018.

AVILA, Rafael. **Modelos de organograma**. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

BABOK, O. **Guia para o corpo de conhecimento de análise de negócios**. IIBA–International Institute of Business Analysis Versão, v. 2, 2011.

BARRETTO, Cyro Rodrigues. **Fatores críticos de sucesso na implantação de projetos: um survey entre profissionais em uma empresa integrada de energia no Brasil**. Niterói, 2015.

BERETTA, Vitor. **Estudo para implementação de uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma de uma microempresa familiar localizada em Criciúma, SC**. Criciúma, 2016.

CARDOSO, Daniel Rago. **Gerenciamento de projetos: uma Análise da Maturidade do Setor de Mineração**. Belo Horizonte, 2016.

CAVALCANTI, Frederico A. de A. **Aplicação das melhores práticas na execução de projetos no serviço público**. Recife, 2015.

CBOK, BPM. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. **Association of Business Process Management Professional**. ABPMP BPM CBOK, v. 3, 2013.

CERQUEIRA, Bruna. **Planejamento e gestão estratégicos na administração pública municipal no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2015.

CHAGAS, Gislene L. M.; CARDOSO, André L. J. A adoção do planejamento estratégico municipal e a geração de valor compartilhado. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Elsevier Brasil: São Paulo, 2017.

CHIMINAZZO, Patricia. **Plano de cargos no município de Muçum/RS com foco em gestão por competências**. Lajeado, 2015.

COUTO, Ana C. B. da S.. **Considerações sobre planejamento estratégico municipal com estudo de caso sobre a cidade de Macaé**. Rio de Janeiro, 2017.

DALMOLIN, Adriane; OLIVEIRA, Ercilia T. de; ZUCCO, Taís S.; CANOPF, Liliane; LORA, Nayara C. A. **Teoria clássica da administração e sua utilização na administração moderna**. Paraná, 2007.

FILARDI, Fernando; FREITAS, Angilberto S. de; IRIGARAY, Helio A.; AYRES, Ana Beatriz. **(Im) Possibilidades da aplicação do modelo de excelência em gestão pública (MEGP)**. Rio de Janeiro, 2016.

FRANCO, Túlio Batista. **O uso do fluxograma descritor e projetos terapêuticos para análise de serviços de saúde, em apoio ao planejamento: o caso de Luz, MG**. São Paulo, 2003.

GUERRA, Sidney; COSTA, Raphaela R.. **O direito fundamental à boa administração e a legalidade dos atos administrativos municipais**. Rio de Janeiro, 2018.

HOBBSAWM, Eric J. E. **Da revolução industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense, 1969.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINS, Caio. **Um Guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília, 2010.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. **Teorias administrativas e organização do trabalho**: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Santa Catarina, 2006.

NEIS, Dyogo F.; PEREIRA, Maurício F. **O processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional**: impactos, confluências e similaridades. Rio de Janeiro, 2014.

PARAGUAÇU. Organograma Tradicional. Disponível em: <<https://paraguacu.mg.gov.br/organograma/>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília, 2000.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MACAÉ. Organograma. Disponível em: <<http://www.macaee.rj.gov.br/midia/conteudo/arquivos/1527027502.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

PRODUTIVIDADE MÁXIMA. Organograma Radial. Disponível em: <<https://www.produtividademaxima.com/modelo-de-organograma-como-fazer/>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

REIMBRECHT, Gisleine C. R. **Elaboração de metodologia em gerenciamento de projetos no desenvolvimento de equipes de alta performance**: estudo de caso no Instituto Latino-Americano de Tecnologia, Infraestrutura e Território – ILATIT/UNILA. Foz do Iguaçu, 2016.

RIBEIRO, Roberto R. M.; ALCAZAR, Aline E. B.; SILVA, Almir T. da; PIRES, José S. D. B.; ROSA, Paulo M. da. **O gerenciamento de processos, atividades e tarefas através do uso de indicadores de desempenho**: um estudo de caso em um incubatório de ovos. Belo Horizonte, 2010.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional**: planejando e importando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

