

RENATO DE SEIXAS PEREIRA JUNIOR

**Reestruturação organizacional da Defensoria Pública do Estado de São Paulo
para a obtenção da excelência do desempenho**

**São Paulo
2016**

RENATO DE SEIXAS PEREIRA JUNIOR

**Reestruturação organizacional da Defensoria Pública do Estado de São Paulo
para a obtenção da excelência do desempenho**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista
em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2016

Dedico este trabalho a todos os Defensores e Servidores Públicos da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, que lutam diariamente com seriedade e lealdade pelo bem da instituição, e a todos os cidadãos que a procuram em busca de orientação jurídica, promoção dos direitos humanos e defesa.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e oportunidade de aprender e evoluir a cada dia.

Aos meus pais Silvia Maria e Renato, pelo amor, educação e valores transmitidos, que me deram base para realizar este trabalho.

Aos meus irmãos Luciana e Rogério, pelo companheirismo e carinho constantes, que me motivaram durante todo o trabalho.

À minha noiva Ana Maria, pela paciência, compreensão, amor, carinho e apoio durante todos os dias e noites de execução deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, por toda a inspiração transmitida pelos ensinamentos, comportamentos e compartilhamentos de experiências de vida, durante todo o programa do MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade do PECE / Poli da USP e todas as etapas de execução deste trabalho.

Aos Defensores Públicos, Coordenadores Gerais de Administração, Dra. Luciana Jordão da Motta Armiliato de Carvalho, Dr. Felix Ricardo Nonato dos Santos, Dr. Alessandro Izzo Coria, Dr. Eduardo Belmudes, Dr. Luiz Antônio Silva Bressane e Dra. Claudia Manning, que em diferentes gestões me apoiaram e apoiam na luta diária pela melhoria contínua da DPESP e no aprimoramento acadêmico, fundamentais para a execução deste trabalho.

Ao Defensor Público, Diretor da EDEPE, Dr. Danilo Mendes Silva de Oliveira, pelo apoio constante e irrestrito na elaboração deste trabalho.

Aos Servidores Públicos, Diretores de Departamentos, Márcia Maria de Castro Gomes, Meiry Setsuko Shinzato Loretto, Ricardo Amorim Leite e Wilson Gonçalves Barcelos Junior, pelo apoio na reestruturação organizacional da DPESP.

Aos familiares, amigos e a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

Para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la.

(Peter Drucker)

RESUMO

O presente trabalho consistiu em analisar, em todos os níveis hierárquicos, a estrutura organizacional da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, identificando as redundâncias, conflitos de atribuições entre áreas, gargalos ou restrições no sistema de produção dos serviços prestados.

Pretendeu-se descobrir, através de uma visão global da instituição, todos os órgãos de linha e staff, organizando-os de acordo com as respectivas atribuições e eventualmente, corrigindo as incoerências através da proposta de uma nova estrutura organizacional.

Pretendeu-se, ainda, identificar e definir os diferentes tipos de órgãos, de acordo com a natureza e o nível hierárquico de cada um, organizando-os com os mesmos critérios supracitados.

Obteve-se, ao final do trabalho, um mapeamento global da estrutura organizacional da instituição, tanto pela observância da normatização interna publicada, quanto pela constatação na prática.

Por fim, apresentou-se uma proposta de nova estrutura organizacional mais voltada aos processos e projetos, que permite a obtenção da excelência do desempenho.

Palavras-chave: Assessoria. Coordenadoria. Departamento. Desempenho. Divisão. Estrutura. Gerenciamento. Grupo de apoio. Linha. Organograma. Secretaria. Setor. Staff.

ABSTRACT

This study was to examine, at all levels, the organizational structure of the Public Defender of the State of São Paulo, identifying redundancies, conflicts of responsibilities between areas, bottlenecks or restrictions in services production system.

It was intended to find out, through an overview of the institution, all line agencies and staff, organizing them according to their responsibilities and eventually correcting inconsistencies by proposing a new organizational structure.

Another objective is to identify and define the different types of agencies, according to the nature and hierarchical level of each, arranging them with the same criteria mentioned above.

Was obtained at the end of work, a global mapping of the organizational structure of the institution, both the compliance with the published internal standardization, as the realization in practice.

Finally, it presented a proposal for a new, more focused organizational structure to the processes and projects, enabling the achievement of performance excellence.

Keywords: Advisory. Coordination. Department. Performance. Division. Structure. Management. Support group. Line. Organization. Secretariat. Sector. Staff

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1** Representação genérica de órgãos de linha
- Figura 2** Representação genérica de órgãos staff
- Figura 3** Representação genérica de estrutura linear
- Figura 4** Representação genérica de estrutura funcional
- Figura 5** Representação genérica das linhas de comunicação restritas aos órgãos funcionais da mesma natureza
- Figura 6** Representação genérica de estrutura linha-staff
- Figura 7** Representação genérica de estrutura por projetos
- Figura 8** Representação genérica de estrutura matricial
- Figura 9** Representação genérica de processo
- Figura 10** Representação genérica de processos, macroprocesso e subprocessos
- Figura 11** Representação genérica das linhas de comunicação no gerenciamento por processos
- Figura 12** Exemplo de representação gráfica de processo real, através de fluxograma
- Figura 13** Representação genérica das linhas de comunicação no gerenciamento de projetos
- Figura 14** Organograma publicado da Defensoria Pública Geral
- Figura 15** Organograma constatado da Defensoria Pública Geral
- Figura 16** Organograma publicado e constatado da Primeira Subdefensoria Pública Geral
- Figura 17** Organograma publicado e constatado da Segunda Subdefensoria Pública Geral
- Figura 18** Organograma publicado e constatado da Terceira Subdefensoria Pública Geral
- Figura 19** Organograma publicado e constatado da Chefia de Gabinete
- Figura 20** Organograma publicado da Controladoria Geral
- Figura 21** Organograma publicado e constatado da Central de Informações
- Figura 22** Organograma publicado e constatado do Serviço de Informações ao Cidadão
- Figura 23** Organograma publicado e constatado do Grupo de Planejamento Setorial

- Figura 24** Organograma publicado e constatado da Assessoria Parlamentar
- Figura 25** Organograma publicado e constatado da Assessoria de Convênios
- Figura 26** Organograma publicado e constatado da Assessoria Jurídica
- Figura 27** Organograma publicado e constatado da Assessoria Cível
- Figura 28** Organograma publicado e constatado da Assessoria Criminal e Infracional
- Figura 29** Organograma publicado da Assessoria Especial
- Figura 30** Organograma publicado e constatado da Assessoria Técnica Psicossocial
- Figura 31** Organograma publicado da Coordenadoria Geral de Administração
- Figura 32** Organograma constatado da Coordenadoria Geral de Administração
- Figura 33** Organograma publicado e constatado da Coordenadoria de Comunicação Social Assessoria de Imprensa
- Figura 34** Organograma publicado e constatado da Coordenadoria de Tecnologia da Informação
- Figura 35** Organograma publicado da Assessoria da Qualidade do Atendimento
- Figura 36** Organograma constatado da Assessoria da Qualidade
- Figura 37** Organograma constatado da Assessoria da Qualidade do Atendimento e Inovação
- Figura 38** Organograma publicado e constatado do Departamento de Recursos Humanos
- Figura 39** Organograma publicado e constatado do Departamento de Orçamento e Finanças
- Figura 40** Organograma publicado do Departamento de Contratos
- Figura 41** Organograma constatado do Departamento de Licitações e Contratos
- Figura 42** Organograma publicado do Departamento de Licitações
- Figura 43** Organograma publicado do Departamento de Logística
- Figura 44** Organograma constatado do Departamento de Logística
- Figura 45** Organograma publicado do Grupo Técnico
- Figura 46** Organograma constatado do Departamento de Engenharia e Arquitetura
- Figura 47** Organograma publicado e constatado do Departamento de Gerência de Projetos
- Figura 48** Organograma proposto para a Defensoria Pública Geral

- Figura 49** Organograma proposto para a Primeira Subdefensoria Pública Geral
- Figura 50** Organograma proposto para a Segunda Subdefensoria Pública Geral
- Figura 51** Organograma proposto para a Terceira Subdefensoria Pública Geral
- Figura 52** Organograma proposto para a Chefia de Gabinete
- Figura 53** Organograma proposto para a Controladoria Geral
- Figura 54** Organograma proposto para a Central de Análise de Dados Planejamento
- Figura 55** Organograma proposto para o Serviço de Informações ao Cidadão
- Figura 56** Organograma proposto para o Grupo de Planejamento Setorial
- Figura 57** Organograma proposto para a Assessoria de Relações Institucionais e Assuntos Parlamentares
- Figura 58** Organograma proposto para a Assessoria de Convênios
- Figura 59** Organograma proposto para a Assessoria Jurídica
- Figura 60** Organograma proposto para a Assessoria Cível
- Figura 61** Organograma proposto para a Assessoria Criminal e Infracional
- Figura 62** Organograma proposto para a Assessoria Técnica Psicossocial
- Figura 63** Organograma proposto para a Assessoria da Qualidade
- Figura 64** Organograma proposto para a Assessoria de Comunicação
- Figura 65** Organograma proposto para a Coordenadoria Geral de Administração
- Figura 66** Organograma proposto para a Gerência de Projetos
- Figura 67** Organograma proposto para o Departamento de Recursos Humanos
- Figura 68** Organograma proposto para o Departamento de Orçamento e Finanças
- Figura 69** Organograma proposto para o Departamento de Licitações e Contratos
- Figura 70** Organograma proposto para o Departamento de Logística
- Figura 71** Organograma proposto para o Departamento de Engenharia e Arquitetura
- Figura 72** Organograma proposto para o Departamento de Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Principais símbolos dos fluxogramas

Quadro 2 Elementos básicos do Método PERT / CPM

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CPM	Critical Path Method
DMG	Diagnóstico de Maturidade da Gestão
DPESP	Defensoria Pública do Estado de São Paulo
DPG	Defensoria Pública Geral
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EDEPE	Escola da Defensoria Pública do Estado
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EP	Escritório de Projetos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ISO	International Organization for Standardization
MBA	Master in Business Administration
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NBR	Norma Brasileira
OS	Ordem de Serviço
PAJ	Procuradoria de Assistência Judiciária
PDCA	Plan Do Check Act
PECE	Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PGE	Procuradoria Geral do Estado
Poli	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
PQGF	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RO	Relato Organizacional
RUP	Rational Unified Process

STF	Supremo Tribunal Federal
UML	Unified Modeling Language
USA	United States of America
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE SÍMBOLOS

® Marca registrada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 MOTIVAÇÃO.....	18
1.2 OBJETIVO	18
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO	19
2.1 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	19
2.1.1 Definição de estrutura organizacional	19
2.1.2 Conceitos básicos sobre estruturas organizacionais	19
2.1.2.1 Órgãos de linha	21
2.1.2.2 Órgãos staff.....	22
2.1.3 Estruturas lineares	22
2.1.4 Estruturas funcionais	23
2.1.5 Estruturas linha-staff.....	25
2.1.6 Estruturas por projetos	26
2.1.7 Estruturas matriciais	27
2.1.7.1 O papel da liderança na gestão das estruturas matriciais	29
2.2 GERENCIAMENTO POR PROCESSOS	30
2.2.1 Definição de processo.....	30
2.2.2 Conceitos básicos sobre gerenciamento por processos.....	31
2.2.3 Benefícios do gerenciamento por processos	32
2.2.4 Representação gráfica dos processos	33
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	35
2.3.1 Definição de projeto	35
2.3.2 Conceitos básicos sobre gerenciamento de projetos	35
2.3.3 Benefícios do gerenciamento de projetos	37
2.3.4 Método PERT / CPM.....	38
2.3.4.1 Histórico.....	38
2.3.4.2 Conceito.....	38
2.3.4.3 Principais características	39
2.3.4.4 Elementos básicos.....	39
2.3.5 Metodologia PMI	40
2.3.5.1 Histórico.....	40

2.3.5.2	Conceito.....	41
2.3.5.3	Principais características	42
2.3.5.4	Elementos básicos.....	42
2.4	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS X PROJETOS	43
2.5	EXCELÊNCIA DO DESEMPENHO.....	45
2.5.1	Definição de desempenho.....	45
2.5.2	Conceitos básicos sobre excelência do desempenho	45
2.5.3	Prêmios de reconhecimento das boas práticas de gestão	45
3	CASO DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO	48
3.1	INSTITUCIONAL.....	48
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	49
3.2.1	Defensoria Pública Geral.....	51
3.2.1.1	Organograma da Defensoria Pública Geral.....	51
3.2.1.2	Organograma da Primeira Subdefensoria Pública Geral.....	53
3.2.1.3	Organograma da Segunda Subdefensoria Pública Geral.....	54
3.2.1.4	Organograma da Terceira Subdefensoria Pública Geral.....	55
3.2.1.5	Organograma da Chefia de Gabinete	55
3.2.1.6	Organograma da Controladoria Geral	56
3.2.1.7	Organograma da Central de Informações.....	56
3.2.1.8	Organograma do Serviço de Informações ao Cidadão.....	57
3.2.1.9	Organograma do Grupo de Planejamento Setorial.....	57
3.2.1.10	Organograma da Assessoria Parlamentar.....	58
3.2.1.11	Organograma da Assessoria de Convênios	58
3.2.1.12	Organograma da Assessoria Jurídica.....	59
3.2.1.13	Organograma da Assessoria Cível	59
3.2.1.14	Organograma da Assessoria Criminal e Infracional.....	60
3.2.1.15	Organograma atual da Assessoria Especial	60
3.2.1.16	Organograma da Assessoria Técnica Psicossocial	61
3.2.2	Coordenadorias	61
3.2.2.1	Organograma da Coordenadoria Geral de Administração.....	61
3.2.2.2	Organograma da Coordenadoria de Comunicação Social e Assessoria de Imprensa.....	63
3.2.2.3	Organograma da Coordenadoria de Tecnologia da Informação.....	63
3.2.3	Assessoria da Qualidade do Atendimento	64

3.2.3.1	Organograma da Assessoria da Qualidade do Atendimento	64
3.2.4	Departamentos	66
3.2.4.1	Organograma do Departamento de Recursos Humanos.....	66
3.2.4.2	Organograma do Departamento de Orçamento e Finanças.....	66
3.2.4.3	Organograma do Departamento de Contratos.....	67
3.2.4.4	Organograma do Departamento de Licitações	69
3.2.4.5	Organograma do Departamento de Logística	69
3.2.4.6	Organograma do Grupo Técnico	71
3.2.4.7	Organograma do Departamento de Gerência de Projetos	72
3.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA	72
3.3.1	Defensoria Pública Geral.....	72
3.3.1.1	Organograma proposto para a Defensoria Pública Geral.....	72
3.3.1.2	Organograma proposto para a Primeira Subdefensoria Pública Geral....	74
3.3.1.3	Organograma proposto para a Segunda Subdefensoria Pública Geral...	74
3.3.1.4	Organograma proposto para a Terceira Subdefensoria Pública Geral	75
3.3.1.5	Organograma proposto para a Chefia de Gabinete.....	76
3.3.1.6	Organograma proposto para a Controladoria Geral	77
3.3.1.7	Organograma proposto para a Central de Análise de Dados e Planejamento.....	77
3.3.1.8	Organograma proposto para o Serviço de Informações ao Cidadão.....	78
3.3.1.9	Organograma proposto para o Grupo de Planejamento Setorial.....	78
3.3.1.10	Organograma proposto para a Assessoria de Relações Institucionais e Assuntos Parlamentares.....	79
3.3.1.11	Organograma proposto para a Assessoria de Convênios	79
3.3.1.12	Organograma proposto para a Assessoria Jurídica.....	80
3.3.1.13	Organograma proposto para a Assessoria Cível	80
3.3.1.14	Organograma proposto para a Assessoria Criminal e Infracional.....	80
3.3.1.15	Organograma proposto para a Assessoria Técnica Psicossocial	81
3.3.1.16	Organograma proposto para a Assessoria da Qualidade	81
3.3.1.17	Organograma proposto para a Assessoria de Comunicação	82
3.3.2	Coordenadoria única	82
3.3.2.1	Organograma proposto para a Coordenadoria Geral de Administração..	82
3.3.3	Gerência de Projetos	83
3.3.3.1	Organograma proposto para a Gerência de Projetos	83

3.3.4 Departamentos.....	84
3.3.4.1 Organograma proposto para o Departamento de Recursos Humanos....	84
3.3.4.2 Organograma proposto para o Departamento de Orçamento e Finanças	84
3.3.4.3 Organograma proposto para o Departamento de Licitações e Contratos	85
3.3.4.4 Organograma proposto para o Departamento de Logística.....	86
3.3.4.5 Organograma proposto para o Departamento de Engenharia e Arquitetura	87
.....	87
3.3.4.6 Organograma proposto para o Departamento de Tecnologia da Informação.....	87
4 CONCLUSÕES	89
REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 MOTIVAÇÃO

A motivação para a escolha do tema tratado no presente trabalho foi a observância de inúmeras redundâncias e conflitos de atribuições entre áreas, gargalos ou restrições no sistema de produção dos serviços prestados pela Defensoria Pública do Estado de São Paulo, o que acaba por proporcionar inúmeros retrabalhos e gastos desnecessários, que poderiam ser facilmente evitados.

1.2 OBJETIVO

O presente trabalho teve como objetivo a extração dos benefícios de uma reestruturação organizacional na Defensoria Pública do Estado de São Paulo, com uma proposta de estrutura mais coerente e voltada aos processos e projetos, que permite a obtenção da excelência do desempenho.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado e fundamentado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada uma introdução, na qual são apresentadas a pertinência e a importância de uma reestruturação organizacional da Defensoria Pública do Estado de São Paulo.

O segundo capítulo consiste na etapa de fundamentação, onde são apresentados os conceitos gerais de estruturas organizacionais, gerenciamento por processos, gerenciamento de projetos, correlação entre esses dois tipos de gerenciamento e excelência do desempenho.

No terceiro capítulo, é apresentado o caso da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, com a descrição institucional, a estrutura organizacional publicada na normatização interna, a constatada na prática e a proposta, com base em todos os conceitos anteriormente citados.

No quarto e último capítulo, são apresentadas as conclusões, constatações e comentários conclusivos sobre o resultado final observado.

2 FUNDAMENTAÇÃO

2.1 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

2.1.1 Definição de estrutura organizacional

Segundo Kaminski (2014), a estrutura organizacional de uma empresa privada, instituição pública ou mista é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída. Nesse processo, as atividades são especificadas em todos os níveis hierárquicos, desde os mais baixos até a alta direção, sendo estabelecido um sistema de comunicação que permite que as pessoas realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para a obtenção dos objetivos da organização.

Já de acordo com Oliveira (2013, p. 38):

Estrutura organizacional é o delineamento interativo das atribuições, níveis de alcada e processo decisório inerentes às unidades organizacionais da empresa, incluindo suas interações com os fatores não controláveis do ambiente empresarial.

Galbraith (1977), por sua vez, definiu a estrutura de uma organização como uma composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum objetivo comum por meio da divisão do trabalho, integrado por processos de decisão baseados em informações, de forma contínua através do tempo.

2.1.2 Conceitos básicos sobre estruturas organizacionais

Para um melhor entendimento da definição de estrutura organizacional, bem como das relações por ela estabelecidas, é importante que alguns conceitos básicos sejam abordados, tais como departamentalização, hierarquia, autoridade, responsabilidade e delegação.

A departamentalização consiste no processo de agrupar indivíduos em unidades para que essas possam ser administradas. Uma vez constituídas, as unidades são então agrupadas em unidades maiores, sucessivamente, até que se chegue ao nível mais alto da organização. Existem diversos critérios que podem ser utilizados para

esse agrupamento, sendo que os mais utilizados nas organizações em geral são: funcional, geográfico, por processos, por projetos, por clientes, por produtos, por serviços, por período e pela amplitude de controle. Segundo Vasconcelos (1989), departamentalização é o processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores, de forma sucessiva, até que se chegue ao topo da organização. De acordo com Oliveira (2010), departamentalização é o agrupamento das atividades e correspondentes recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos em unidades organizacionais, de acordo com um critério específico de homogeneidade. Já para Robbins (2002), a departamentalização é a base para o agrupamento das tarefas. Diversos estudos sobre a departamentalização foram realizados na tentativa de determinar o tamanho ideal de uma equipe. Para Klein (2006), quando se chega a oito ou nove pessoas, pode haver uma espécie de esforço mínimo por parte de alguns de seus membros e o grupo se torna difícil de manejar, o que leva à sua fragmentação em subgrupos. Segundo Inghan et al (1974), no célebre estudo de Ringelmann, realizado em 1913, sobre a corda esticada por diferentes números de indivíduos, ao mesmo tempo em que se media a força da tração, a partir de cinco pessoas a disposição para puxar a corda começava a diminuir. Já Wittenberg (2006), afirmou que no mundo do trabalho, consolidou-se a ideia de que cinco ou seis pessoas é o número ideal de componentes de uma equipe. Mueller (2006), por fim, consolidou a ideia de que se uma organização estiver lidando com tarefas de coordenação e com questões motivacionais, o tamanho ideal de uma equipe é de seis pessoas.

A hierarquia, por sua vez, é aplicada para designar a cadeia de comando que se inicia nos gestores do topo da organização e segue até os profissionais não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis da estrutura organizacional. É através da hierarquia que se estabelecem as relações de autoridade formal entre superiores e subordinados, fator fundamental para a definição da estrutura organizacional de qualquer organização.

Por outro lado, está o conceito de autoridade, considerada como o poder de influência de um indivíduo perante outros. Segundo Fogg et al (2001), autoridade é a capacidade intelectual, experiência e competência de uma pessoa ou de uma organização de pessoas.

Já a responsabilidade, de acordo com Houaiss, Villar e Franco (2004, p. 643) é o “dever ou capacidade de responder pelos atos próprios ou de outros”.

Por fim, a delegação é um conceito fundamental que deve ser bem aplicado nas estruturas organizacionais, visando o sucesso das organizações, a otimização dos trabalhos e o aumento da produtividade. O trabalho contemporâneo dentro das organizações é desenvolvido por equipes multidisciplinares, formadas por profissionais que contribuem de diferentes maneiras para a obtenção dos resultados finais. Dessa forma, em ambientes cada vez mais competitivos e com necessidades cada vez maiores de controles financeiros e orçamentários, onde o tempo e o trabalho significam dinheiro, a administração moderna não pode seguir os mesmos conceitos do passado, onde prevalecia a administração centralizadora. Para Marques (2005), a administração moderna deve ser participativa, na qual o gestor deve se comportar como um maestro, conduzindo sua equipe na direção dos objetivos do projeto. Já para Kelly e Jenks (1986), o gerente moderno deve ser capaz de obter resultados através da tomada de decisões e delegação de poderes, inserindo os subordinados neste processo.

2.1.2.1 Órgãos de linha

Os órgãos de linha são os órgãos que possuem funções operacionais ou de execução, de quaisquer tipos, nas organizações. Tais órgãos se caracterizam pela autoridade linear e pelo princípio escalar, ou seja, cada empregado deve se reportar a um só superior, que por sua vez, tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados.

A figura 1 mostra uma representação genérica de órgãos de linha.

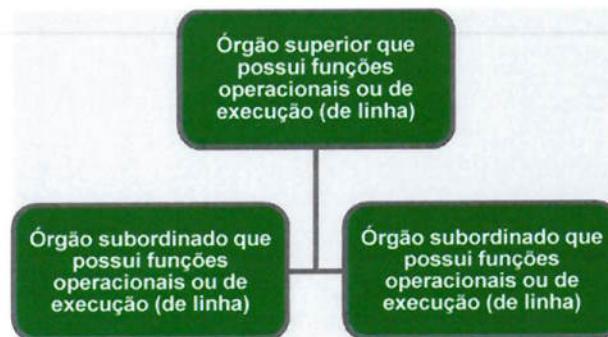


Figura 1 – Representação genérica de órgãos de linha

Fonte: O autor (2015)

2.1.2.2 Órgãos staff

Os órgãos staff¹ são os órgãos de apoio ou assessoramento dentro das organizações. Geralmente são chamados de assessorias ou consultorias, atuando na prestação de serviços especializados e não interferindo, contudo, nas autoridades de comando lineares. Os órgãos staff são responsáveis somente por fornecer serviços de assessoria ou consultoria.

A figura 2 mostra uma representação genérica de órgãos staff.

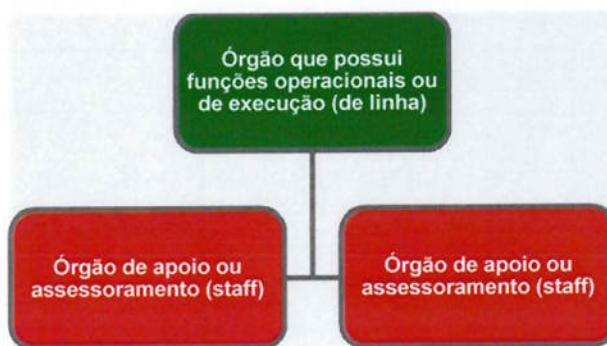


Figura 2 – Representação genérica de órgãos staff

Fonte: O autor (2015)

2.1.3 Estruturas lineares

A estrutura linear é o tipo de organização mais simples e antiga. Nesse tipo de estrutura a base é a unidade de comando, a autoridade é exercida unicamente seguindo a hierarquia, as linhas de comunicação são formais, as decisões são centralizadas e o seu aspecto é nitidamente piramidal.

A figura 3 mostra uma representação genérica de estrutura linear.

¹ Usualmente, o termo staff é empregado no Brasil na forma original em inglês, não sendo traduzido para o português.

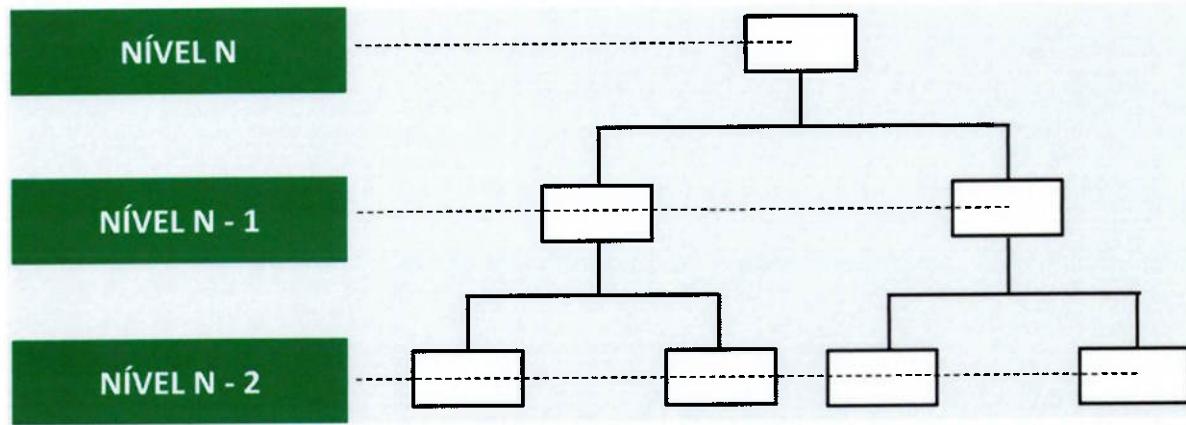


Figura 3 – Representação genérica de estrutura linear

Fonte: O autor (2016)

As grandes vantagens da estrutura linear são a composição simples e de fácil compreensão, a clara delimitação das responsabilidades de cada órgão e sua facilidade de implantação. Geralmente, é utilizada em organizações de pequeno porte.

Por outro lado, a estrutura linear apresenta desvantagens, como comando autocrático, tendências à rigidez e à inflexibilidade, falta de especialização, gestores generalistas e problemas de comunicação à medida que a organização vai crescendo.

2.1.4 Estruturas funcionais

A estrutura funcional é a clássica estrutura organizacional que utiliza a função de cada órgão como critério para dividir as áreas de responsabilidade e autoridade, seguindo o critério da especialização. As pessoas, por consequência, também são divididas e agrupadas de acordo com as habilidades e especializações. Áreas como recursos humanos, finanças, engenharia, tecnologia da informação, marketing, entre outras, são lideradas pelos denominados gerentes funcionais.

A figura 4 mostra uma representação genérica de estrutura funcional.

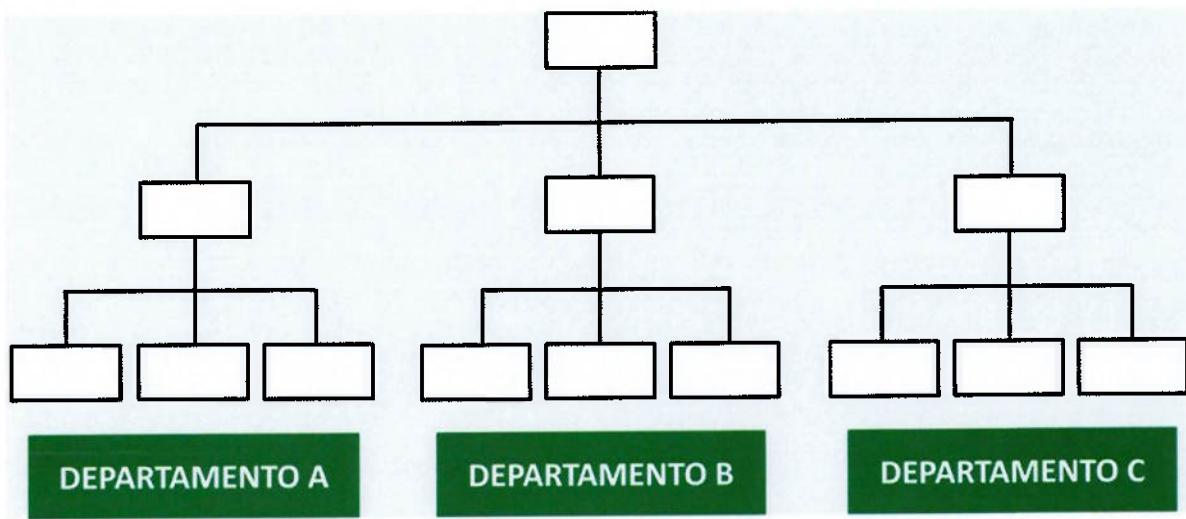


Figura 4 – Representação genérica de estrutura funcional

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

As principais vantagens da estrutura funcional, segundo Kaminski (2014, p.50) são:

- ✓ maior especialização;
- ✓ aumento da capacitação técnica pela troca de experiências e formação de uma memória;
- ✓ maior preocupação com o desenvolvimento técnico dos indivíduos;
- ✓ melhor qualidade técnica dos trabalhos;
- ✓ melhor utilização dos recursos humanos;
- ✓ melhor utilização dos recursos materiais;
- ✓ administração mais fácil de cada etapa do projeto.

Uma grande desvantagem da estrutura funcional é a alta probabilidade de ocorrência de falhas de comunicação entre os órgãos funcionais.

A figura 5 mostra uma representação genérica das linhas de comunicação restritas aos órgãos funcionais da mesma natureza, sem que ocorra comunicação entre os órgãos funcionais com atividades adjacentes.

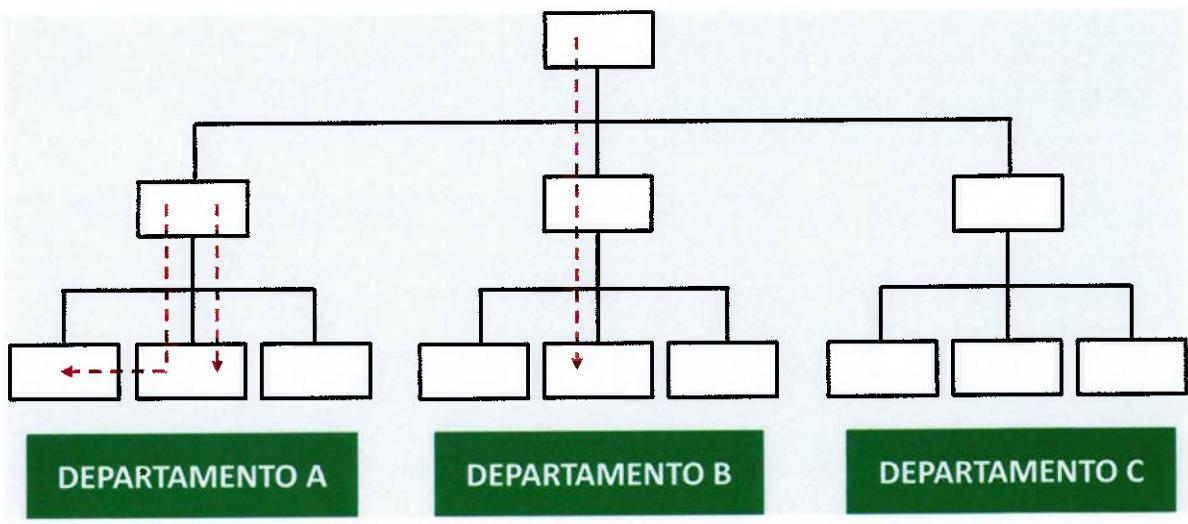


Figura 5 – Representação genérica das linhas de comunicação restritas aos órgãos funcionais da mesma natureza

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

2.1.5 Estruturas linha-staff

Segundo Chiavenato (2004), a estrutura linha-staff é o resultado da combinação da estrutura linear com a estrutura funcional, o que possibilita a potencialização das vantagens de ambas, reduzindo ao mesmo tempo, as suas desvantagens.

Neste tipo de estrutura, existem órgãos de linha e staff. Há, portanto, a coexistência de linhas formais de comunicação com a prestação de assessoria funcional. Como característica, também, da estrutura linha-staff, há a separação entre órgãos de linha e staff, o que permite a coexistência da hierarquia de comando com a especialização técnica.

De acordo com Miranda (1981), este tipo de estrutura tem como característica a existência de funções específicas para a execução de pesquisa e planejamento. O assessoramento permitido na estrutura linha-staff facilita a cooperação, a coordenação e o controle.

A estrutura linha-staff é utilizada na maioria das organizações atuais. A alta competitividade do mercado, a necessidade cada vez maior de obtenção da excelência do desempenho e o aumento da complexidade das tarefas fazem com que as organizações busquem cada vez mais unir as vantagens das estruturas lineares com as funcionais.

As principais vantagens deste tipo de estrutura são a manutenção da hierarquia e da autoridade, mas ao mesmo tempo com órgãos especializados prestando assessoria

na execução das tarefas e maior integração de todos os profissionais em busca da obtenção dos objetivos comuns da organização.

Por outro lado, a principal desvantagem da estrutura linha-staff é a possibilidade de conflitos entre os órgãos de linha e staff, pois os especialistas dos órgãos staff podem tender a forçar suas sugestões ou a impor suas ideias.

A figura 6 mostra uma representação genérica de estrutura linha-staff.

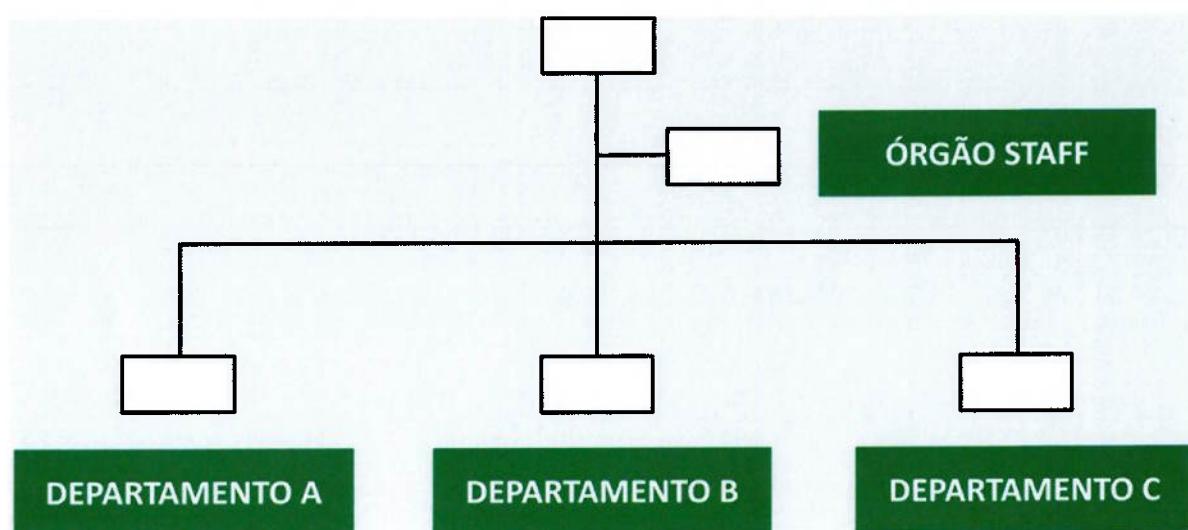


Figura 6 – Representação genérica de estrutura linha-staff

Fonte: O autor (2016)

2.1.6 Estruturas por projetos

Na estrutura por projetos, ao contrário da estrutura funcional, as pessoas são divididas e agrupadas especificamente para desenvolver determinado projeto, de maneira temporária, sendo o grupo automaticamente dissolvido ao término do projeto em questão. Projetos variados são acompanhados em todas as suas fases e particularidades pelos denominados gerentes de projetos.

As principais vantagens da estrutura por projetos, segundo Kaminski (2014, p.50) são:

- ✓ maior diversificação dos técnicos;
- ✓ melhor atendimento dos prazos;
- ✓ melhor atendimento ao cliente;
- ✓ existência de um único responsável pelo projeto como um todo;
- ✓ maior facilidade de administração do projeto como um todo.

De acordo com Alvarenga (2014), por outro lado, como principais desvantagens da estrutura por projetos, pode-se citar que os funcionários não têm garantia de estabilidade, ou seja, se acabarem os projetos, acaba o emprego; o cliente tem liberdade demais para mudar o projeto, o que pode gerar alterações em excesso e fazer com que as ideias iniciais sejam deturpadas e; cada projeto demanda novas ideias e estratégias, sendo obrigatório, muitas vezes, começar do zero.

A figura 7 mostra uma representação genérica de estrutura por projetos.

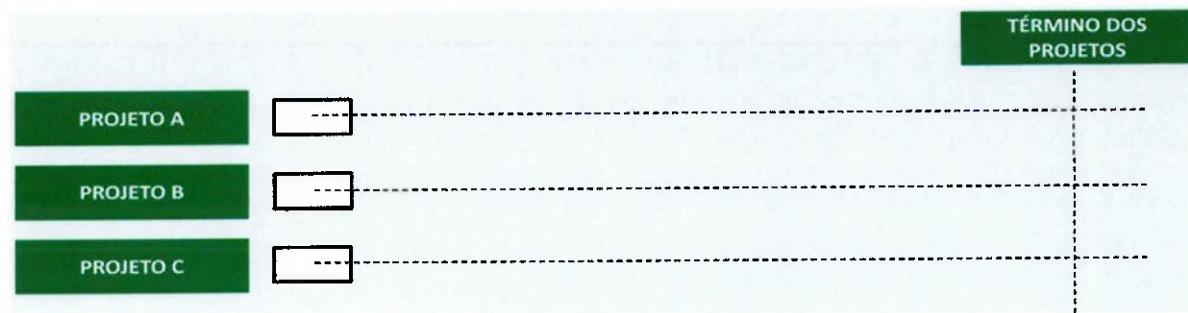


Figura 7 – Representação genérica de estrutura por projetos

Fonte: O autor (2016)

2.1.7 Estruturas matriciais

A estrutura matricial, por sua vez, é composta pela utilização simultânea de duas ou mais formas de estrutura sobre os mesmos membros de uma organização. Uma estrutura matricial pode ser composta, por exemplo, pela combinação de uma estrutura funcional, naturalmente verticalizada, com uma estrutura por processos, projetos, produtos ou outra com a qual possam ser estabelecidas relações horizontais, visando uma maior eficiência na obtenção dos objetivos da organização. A estrutura matricial, de acordo com Vasconcelos e Hemsley (1997) é constituída por diversos recursos provenientes de várias fontes, que interagem entre si com o objetivo de desenvolver atividades comuns que se enquadram na realidade da organização.

Uma característica da estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação, onde determinado especialista responde simultaneamente ao gerente funcional da respectiva área em que está alocado e aos gerentes dos projetos para os quais está

prestando serviços temporariamente, até que se encerrem as atividades ou os projetos em si. (VASCONCELOS; HEMSLEY, 1997)

Segundo, ainda, Vasconcelos e Hemsley (1997), essa dupla ou múltipla subordinação pode gerar conflito entre os envolvidos, devido ao fato de existirem um ou mais responsáveis aos quais o subordinado deve se reportar.

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Dessa forma, sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência ou harmonia, deve-se considerar que essas palavras pressupõem a existência ou a eminência de seus opositos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência ou oposição. (CHIAVENATO, 1987)

O conflito decorrente da dupla ou múltipla subordinação pode, portanto, se não administrado de maneira adequada, ser considerado uma desvantagem da estrutura matricial.

Por outro lado, de acordo com Hampton (1990) o conflito tem seu lado bom, pois provoca as pessoas e gera um nível moderado de estímulo e tensão, que pode melhorar o desempenho e aumentar a satisfação.

Ainda segundo Hampton (1990), estudos apontam que os participantes com interesses diversos e que expressam ideias diferentes, sempre criam mais e apresentam melhores soluções.

Alvarenga (2014), corrobora com as vantagens citadas, afirmando que a estrutura matricial apresenta maior capacidade de resposta a mudanças, é menos estática e permite maior inovação.

Por outro lado, como desvantagens da estrutura matricial, Alvarenga (2014) também cita problemas de comunicação devido à grande mistura de chefia e possível conflito, devido à duplicação de autoridade, já que um chefe pode atuar na parte funcional e outro no projeto.

A figura 8 mostra uma representação genérica de estrutura matricial.

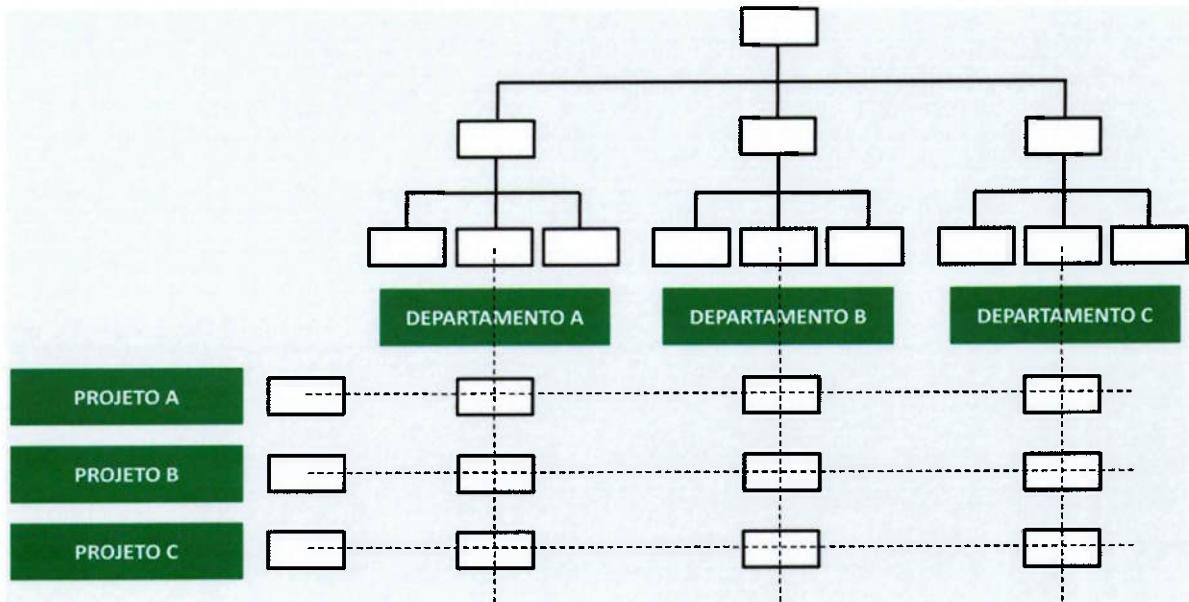


Figura 8 – Representação genérica de estrutura matricial

Fonte: O autor (2016)

2.1.7.1 O papel da liderança na gestão das estruturas matriciais

Os possíveis conflitos decorrentes da dupla ou múltipla subordinação características da estrutura matricial, devem ser administrados de forma inteligente, através de uma boa liderança por parte dos gerentes, tanto os funcionais quanto os de projetos, que devem sempre buscar as melhores soluções.

Segundo Dias, Zavaglia e Cassar (2003), no contexto da implantação das estratégias organizacionais, a liderança estratégica é fundamental. Essa liderança é caracterizada pela complexidade, ambiguidade e sobrecarga de informações e tem como objetivo integrar tanto as pessoas que trabalham em cada área funcional, quanto as áreas funcionais entre si.

Nesse sentido, é fundamental a existência de líderes competentes para gerenciarem o planejamento e a administração das estratégias a serem implantadas na organização, minimizando sempre os conflitos para que os objetivos sejam alcançados.

Durante o treinamento sobre liderança oferecido pela Fundação Getúlio Vargas para a Defensoria Pública do Estado de São Paulo, foi enfatizada a importância da liderança na resolução de conflitos. (DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA ALTA DIREÇÃO, 2015)

2.2 GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

2.2.1 Definição de processo

Segundo a ABNT NBR ISO 9000:2000 (2010, p. 21), processo é o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

De acordo com a ABNT NBR ISO 10006:2000 (2000, p. 3), “processo é o conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados”.

Um ponto de extrema importância que deve ser ressaltado na análise de um processo é que durante a execução das atividades existe a agregação de valor, que pode ser constatada já na etapa imediatamente subsequente.

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos. (CRUZ, 2002, p. 106)

Oliveira (2013, p. 58) corrobora com a necessidade da existência de preocupação com as expectativas dos clientes, sejam esses externos ou internos:

processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

A figura 9 mostra uma representação genérica de processo.



Figura 9 – Representação genérica de processo

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

2.2.2 Conceitos básicos sobre gerenciamento por processos

Segundo Oliveira (2013), gerenciamento por processos é o conjunto estruturado e intuitivo de importantes funções, como planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais. Existe uma relação lógica entre as inúmeras atividades, que direta ou indiretamente estão relacionadas, em uma teia infinita de processos, subprocessos e macroprocessos.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2000 (2000, p. 3):

Para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como "abordagem de processos".

Outro conceito importante sobre o gerenciamento por processos é a reunião e decomposição dos processos, em macroprocesso e subprocessos, respectivamente. A figura 10 mostra uma representação genérica de processos, macroprocesso e subprocessos.

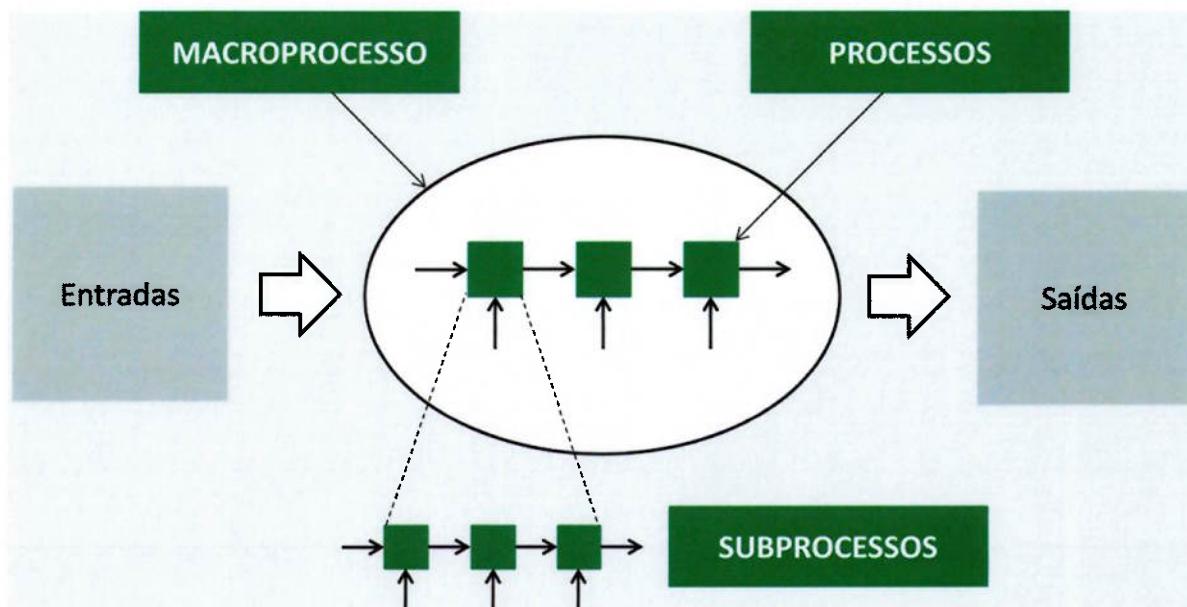


Figura 10 – Representação genérica de processos, macroprocesso e subprocessos

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

2.2.3 Benefícios do gerenciamento por processos

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008), as estruturas organizacionais voltadas aos processos proporcionam maior clareza e objetividade no entendimento das várias fases das atividades desenvolvidas. Nessas estruturas, há maior clareza nos objetivos a serem alcançados, maior facilidade na superação de obstáculos e maior fluidez no fluxo de informações. Há, ainda, maior visibilidade das tarefas, maior conhecimento global dos processos de negócio e maior alinhamento com a identidade organizacional.

Ainda de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2008), o uso adequado do gerenciamento por processos otimiza o tempo empregado e minimiza os esforços na busca pela excelência do desempenho e pelo sucesso das organizações. Com a ordenação racional da sequência das atividades, através de entradas, saídas e interfaces bem definidas, os recursos são mais bem utilizados, as atividades redundantes são eliminadas e com isso, os custos são reduzidos.

O gerenciamento por processos também melhora a qualidade e aumenta o valor agregado dos produtos e serviços, gerando aumento da satisfação dos clientes.

A norma ABNT NBR ISO 9001:2008 (2008, p. vi) corrobora com essas afirmações, pois segundo ela:

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referenciada como a “abordagem de processo”.

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

De acordo com Daychoum (2005), o gerenciamento por processos é uma evolução que provoca mudanças generalizadas dentro e fora da organização, pois com ele o foco no cliente fica muito mais evidente, o que faz com que naturalmente as organizações se reorganizem e busquem constantemente melhorias em seus métodos de trabalho.

Uma grande vantagem do gerenciamento por processos é a melhoria na comunicação entre os órgãos funcionais.

A figura 11 mostra uma representação genérica das linhas de comunicação no gerenciamento por processos, fluindo bem através das diversas atividades correlacionadas.

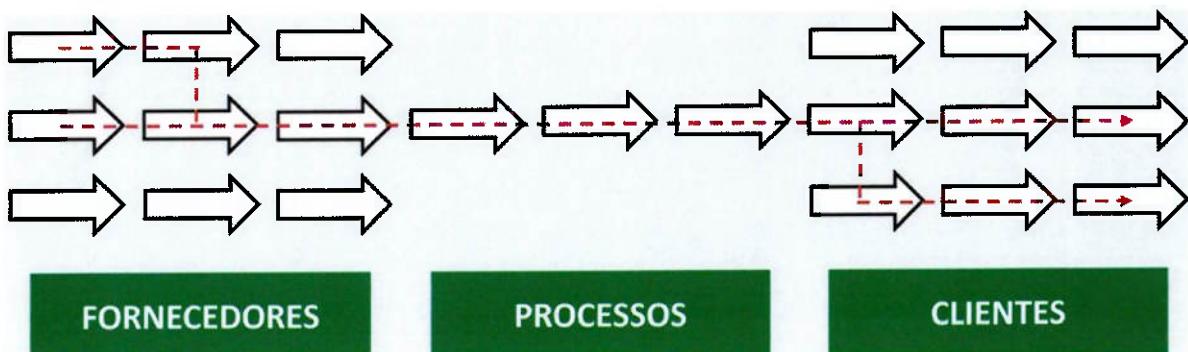


Figura 11 – Representação genérica das linhas de comunicação no gerenciamento por processos

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

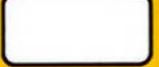
2.2.4 Representação gráfica dos processos

A representação gráfica dos processos é apresentada geralmente em forma de fluxogramas, compostos por símbolos normatizados e mundialmente conhecidos, além de textos explicativos sobre cada etapa. Os fluxogramas ilustram de forma simples a transição das informações entre os elementos que o compõem, ou seja, representam a sequência operacional do desenvolvimento dos processos. Essa representação permite:

- ✓ Visão do conjunto e detalhes do processo;
- ✓ Identificação do fluxo do processo;
- ✓ Identificação dos pontos de controles potenciais;
- ✓ Identificação das inconsistências e pontos frágeis.

O quadro 1 mostra os principais símbolos dos fluxogramas e seus significados.

Quadro 1 – Principais símbolos dos fluxogramas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica o início ou fim do processo.
	Indica cada atividade que precisa ser executada.
	Indica um ponto de tomada de decisão.
	Indica um ponto de análise.
	Indica a direção do fluxo.
	Indica os documentos utilizados no processo.
	Indica que o fluxograma a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, no seu interior.

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

A figura 12 mostra um exemplo de representação gráfica de processo um processo real, através de fluxograma.

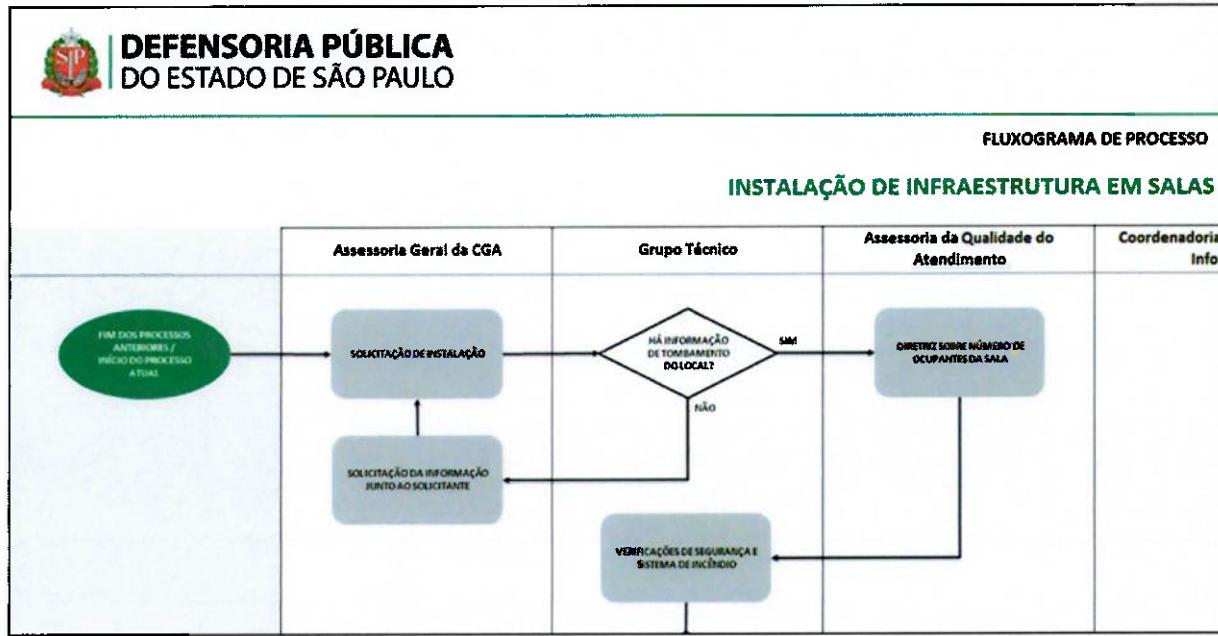


Figura 12 – Exemplo de representação gráfica de processo real, através de fluxograma

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.3.1 Definição de projeto

De acordo com Maximiano (2002), projetos são atividades temporárias, com começo, meio e fim programados e que têm como objetivo a entrega de um produto singular.

Segundo Orth (2009, p. 15), projeto tem a seguinte definição:

Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Já para o Um Guia (2014, p. 3), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

2.3.2 Conceitos básicos sobre gerenciamento de projetos

Segundo Possi (2006), o gerenciamento de projetos não é algo novo e remonta das antigas civilizações. As grandes obras da antiguidade, como as pirâmides de

Quéops e Gizé no Egito, os jardins suspensos na Babilônia, a estátua de Zeus em Olímpia, o templo de Ártemis em Éfeso, o mausoléu de Halicarnasso na Turquia, o Colosso de Rodes e o farol da Alexandria na Grécia, entre outros, certamente demandaram de coordenação e planejamento.

De acordo com Keelling (2002) é fundamental entender o ambiente do projeto para que esse tenha sucesso. A equipe envolvida precisa conhecer os aspectos econômicos, sociais, culturais e demais que exerçam influência no projeto. Se negligenciados, aspectos como costumes, leis, normas e o ambiente político podem afetar negativamente o andamento e o sucesso do projeto.

O “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. (UM GUIA, 2014, p. 5)

De acordo com Maximiano (2002), o gerenciamento de projetos tem por objetivo, entre outros, reduzir os custos e os erros nos processos produtivos, além de minimizar os riscos em cada negócio ou atividade.

Já de acordo com Xavier (2006), ao se gerenciar um projeto, um grande desafio é definir claramente os objetivos relacionados com os produtos e serviços que deverão ser entregues aos clientes. Há a necessidade, portanto, de definição do escopo de trabalho que deverá ser realizado pela equipe.

Para Possi (2006), o gerenciamento por projetos se dá através de três elementos básicos: habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades administrativas.

Para Gorges (2007) um escritório de projetos pode fornecer ferramentas e orientar melhor as práticas para a gestão de projetos, mas não pode determinar uma regra única e inflexível. O projeto tem uma característica determinante, que é o fato de possuir um período limitado por um marco de início e um de fim.

De acordo com Daychoum (2005, p. 36):

Gerenciar um projeto é combinar pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto. Significa fazer o necessário para concluir o projeto dentro das metas predefinidas. A gerência por projetos evoluiu dos conceitos tradicionais para horizontes mais amplos em nível organizacional. Hoje, ela é considerada uma filosofia gerencial, e parte do princípio de que a organização como um todo pode ser vista como um grande “Portfólio de Projetos”.

2.3.3 Benefícios do gerenciamento de projetos

Para Patah e Carvalho (2002), são alguns dos benefícios do gerenciamento de projetos:

- ✓ Flexibilidade na utilização dos recursos disponíveis;
- ✓ Integração de especialistas específicos em diferentes projetos;
- ✓ Troca de experiências e conhecimentos entre os especialistas de um mesmo departamento;
- ✓ Possibilidade de maior rotatividade de pessoal com a manutenção do conhecimento nos departamentos;
- ✓ Facilidade de controle do orçamento disponível;
- ✓ Melhoria na comunicação entre os departamentos.

Uma grande vantagem do gerenciamento de projetos é a melhoria na comunicação entre os órgãos funcionais.

A figura 13 mostra uma representação genérica das linhas de comunicação no gerenciamento de projetos, fluindo bem através dos diversos projetos e de todos os órgãos funcionais envolvidos.

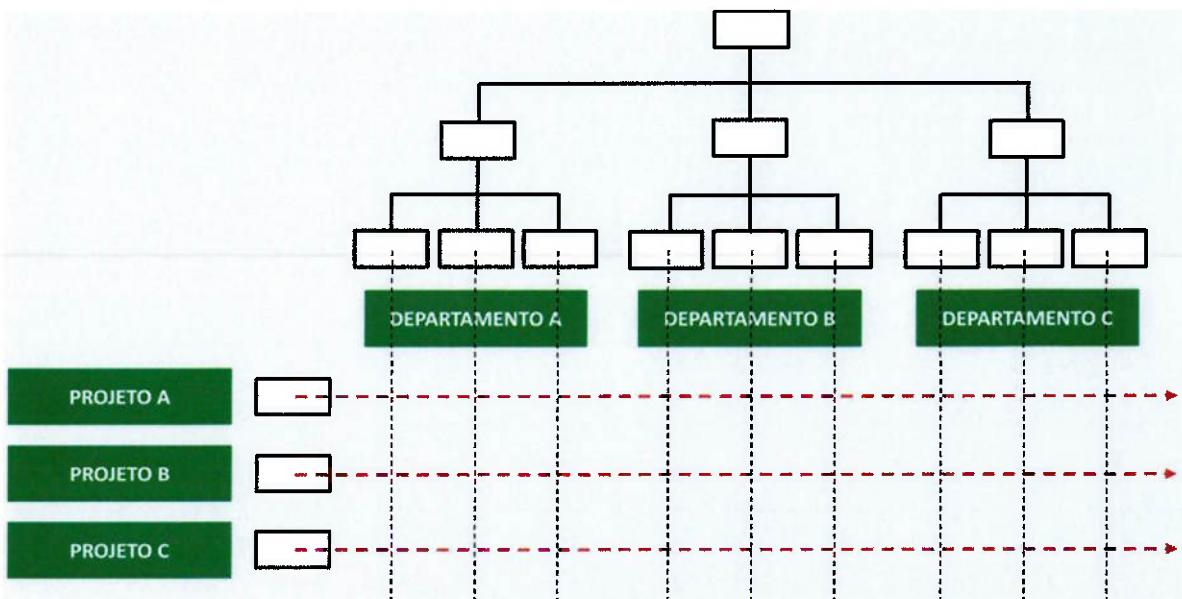


Figura 13 – Representação genérica das linhas de comunicação no gerenciamento de projetos

Fonte: Pereira Junior, R. de S. (2014)

2.3.4 Método PERT / CPM

Esse método é um dos mais tradicionais no gerenciamento de projetos e consiste na aplicação de duas ferramentas distintas, o Program Evaluation and Review Technique (PERT²) e o Critical Path Method (CPM³).

2.3.4.1 Histórico

As ferramentas de administração, denominadas PERT E CPM foram desenvolvidas por volta de 1950, de forma independente, visando o gerenciamento de projetos.

O sistema PERT foi desenvolvido para a Marinha dos Estados Unidos no programa Polaris, pela empresa de consultoria Bozz-Allen and Hamilton. Cerca de 10.000 empresas tinham que ser coordenadas e necessitavam se comunicar em uma mesma linguagem. Segundo Cukierman (2000), o método conseguiu reduzir de cinco para três anos a duração do projeto.

O sistema CPM foi desenvolvido pela empresa Dupont e a Univac, em época próxima a do desenvolvimento do PERT. De acordo com Cukierman (2000), a diferença entre os dois sistemas é mínima, não havendo vantagens práticas em considerá-los como dois sistemas distintos. Uma pequena diferença é que no PERT predominam os esquemas probabilísticos e no CPM, os esquemas determinísticos.

A função dos dois sistemas, entretanto, é basicamente a mesma e após o desenvolvimento independente de ambos, praticamente na mesma época e considerando a semelhança entre eles, passou-se a utilizá-los de forma conjunta, como se o método fosse um só.

2.3.4.2 Conceito

O método PERT / CPM tem como principal objetivo indicar a sequência operacional que possui duração máxima, dentre as várias sequencias operacionais existentes.

² Usualmente, o nome da ferramenta Program Evaluation and Review Technique é empregado no Brasil na forma de sua sigla original em inglês, PERT, não sendo traduzida para o português.

³ Usualmente, o nome da ferramenta Critical Path Method é empregado no Brasil na forma de sua sigla original em inglês, CPM, não sendo traduzida para o português.

Esse método permite a indicação de graus de prioridade relativos, demonstrando interdependência entre as várias ações necessárias ao desenvolvimento do projeto, bem como a distribuição de recursos.

De acordo com Belchior (1974), o PERT / CPM consiste em colocar o projeto em forma gráfica, apresentando as ações de acordo com as respectivas relações de correspondência, de tal forma que o conjunto mostre a sequência em que todas as atividades devem ser executadas.

2.3.4.3 Principais características

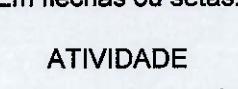
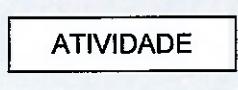
Segundo Cukierman (2000), as principais características do método PERT / CPM são:

- ✓ Apresenta uma abordagem dos projetos do ponto de vista sistêmico;
- ✓ Dá ênfase aos objetivos;
- ✓ Visa a primeira otimização da regra dos 5P, composta pelos quesitos política, performance, prazo, preço e perigo;
- ✓ É um método interdisciplinar e de comunicação;
- ✓ Estabelece as relações entre clientes e fornecedores de forma clara e objetiva.

2.3.4.4 Elementos básicos

Para Cukierman (2000), os elementos básicos do método PERT / CPM são o projeto, a atividade, o evento e o atributo, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Elementos básicos do Método PERT / CPM

NOME	CONCEITO	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	EXEMPLO
PROJETO	Conjunto de ações e processos que envolvem recursos humanos, materiais, financeiros, etc., que a partir de uma situação previamente conhecida, são organizadas, visando o cumprimento de um objetivo definido.	Rede, diagrama ou grafo.	Implantação de uma nova Unidade da DPESP.
ATIVIDADE	Etapa específica de um projeto, que consome tempo e recursos, estabelecida em nível compatível com as necessidades e possibilidades de sua mensuração.	Em flechas ou setas:  Em blocos ou procedências: 	Instalação de painéis divisórios.
EVENTO	Início ou término de determinada atividade.	Em flechas ou setas: circular, oval ou elipsoidal; Em blocos ou procedências não existe o conceito.	Início ou término da emissão da Ordem de Serviço (OS).
ATRIBUTO	Característica mensurável de uma atividade, como tempo, mão-de-obra, materiais, etc..	Nº.	Um dia para a emissão da Ordem de Serviço (OS).

Fonte: Adaptado de Cukierman (2000)

2.3.5 Metodologia PMI

2.3.5.1 Histórico

A metodologia PMI foi criada pelo Project Management Institute, principal associação internacional sem fins lucrativos na área de gerenciamento de projetos, estabelecida em 1969 e sediada na Filadélfia, nos Estados Unidos.

O PMI é uma entidade internacional sem fins lucrativos que congrega os profissionais de áreas relacionadas à Gerência de Projetos (Project Management).

Foi fundado em 1969 nos EUA e hoje está presente em todo o mundo, inclusive no Brasil, onde tem escritório em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Sua missão é promover o profissionalismo e desenvolver o "estado-da-arte" na gestão de projetos provendo aos seus associados serviços e produtos e estabelecendo a aceitação do gerenciamento de projetos como uma disciplina e uma profissão. (MARTINS, 2007, p. 3)

Líder em gerenciamento de projetos, atualmente com mais de 500.000 associados e presente em cerca de 180 países, o PMI publicou em 1987 o primeiro documento na tentativa de documentar e padronizar as práticas e informações aceitas na área de gerenciamento de projetos. Esse documento foi revisado e ampliado, dando origem ao PMBOK em 1996, um guia completo sobre gerenciamento de projetos, que atualmente já conta com sua quinta edição, publicada em 2014.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Quinta Edição fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto. (UM GUIA, 2014, p. 1)

2.3.5.2 Conceito

A metodologia PMI tem como principal objetivo o gerenciamento de projetos de forma ampla e sob diversos aspectos.

Vale ressaltar mais dois termos usualmente empregados no âmbito do gerenciamento de projetos pelo PMI, o PMO e o PMP.

O termo Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é a tradução de Project Management Office (PMO), que segundo o Um Guia (2014, p. 542) significa:

Uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Também conhecido como Escritório de Projetos (EP).

Por outro lado, o termo Project Management Professional (PMP), uma importante certificação que os gerentes de projetos mais experientes podem obter, é assim definida pelo Project Management Institute (2016):

A certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)® do PMI é a Certificação para gerentes de projeto reconhecida como a mais importante para a indústria. Reconhecida e exigida mundialmente, a certificação PMP® atesta que você tem formação, experiência e competência para conduzir e dirigir projetos.

2.3.5.3 Principais características

Segundo Daychoum (2005) o estudo do gerenciamento de projetos foi se aprofundando e o PMI identificou outras áreas do conhecimento além do prazo, custo, qualidade e escopo, que também têm influência direta no projeto.

Dessa forma, a metodologia PMI apresenta como principais características a vasta amplitude, a confiabilidade e a análise de diversas áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.

2.3.5.4 Elementos básicos

Atualmente, o Um Guia (2014) considera dez áreas de conhecimento, que compõem o guia de conhecimento em gerenciamento de projetos.

De acordo com o Um Guia (2014, p. 1), essas áreas “ampliam as informações do padrão descrevendo as entradas e saídas, assim como as ferramentas e técnicas usadas no gerenciamento de projetos”.

As dez áreas de conhecimento atualmente consideradas no Um Guia (2014), bem como os principais objetivos de cada fase do gerenciamento são:

- ✓ Gerenciamento da integração do projeto: desenvolver o termo de abertura e o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar o trabalho do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou a fase;
- ✓ Gerenciamento do escopo do projeto: planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a estrutura analítica do projeto (EAP), validar e controlar o escopo;
- ✓ Gerenciamento do tempo do projeto: planejar o gerenciamento do cronograma, definir e sequenciar as atividades, estimar os recursos e as durações das atividades, desenvolver e controlar o cronograma;

- ✓ Gerenciamento dos custos do projeto: planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos;
- ✓ Gerenciamento da qualidade do projeto: planejar o gerenciamento e realizar a garantia da qualidade e controlar a qualidade;
- ✓ Gerenciamento dos recursos humanos do projeto: planejar o gerenciamento dos recursos humanos, mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto;
- ✓ Gerenciamento das comunicações do projeto: planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar e controlar as comunicações;
- ✓ Gerenciamento dos riscos do projeto: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos e controlar os riscos;
- ✓ Gerenciamento das aquisições do projeto: planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir, controlar e encerrar as aquisições;
- ✓ Gerenciamento das partes interessadas do projeto: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar e controlar o engajamento das partes interessadas.

2.4 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS X PROJETOS

Existe uma correlação natural e complementar entre o gerenciamento por processos e o gerenciamento de projetos.

No gerenciamento por processos, todas as etapas devem ser encadeadas de maneira que seja formada uma corrente que tenha como foco um único objetivo, que é o resultado final do produto ou serviço gerado. Para que isso aconteça, deve haver interação entre todos os órgãos envolvidos, boa comunicação e unificação de informações para o alcance da melhor forma de execução do processo, evitando assim divergências nos momentos de execução.

Nesse contexto, entra o gerenciamento de projetos, que utiliza um formato específico para que os processos transcorram de maneira enxuta e sem grandes interferências internas e externas, sempre com foco no resultado final.

De acordo com Gorges (2007), os processos de gerenciamento de projetos são voltados para a aplicação do conhecimento e das habilidades durante as diversas fases do projeto, sendo aplicados de forma interativa e revisados ao longo do projeto. O uso do ciclo PDCA, sigla que utiliza as primeiras letras dos verbos plan,

do, check e act, traduzidos para o português, planejar, fazer, verificar e agir como ferramenta de gestão, auxilia na ligação de uma parte à outra dos processos de gerenciamento de um projeto, ocasionando dessa forma, uma melhoria continuada. Para Daychoum (2005), processo é um conjunto de ações que geram um resultado e os projetos são compostos de processos, realizados pelos indivíduos. Normalmente, os processos se enquadram na categoria de processos de gerência de projetos ou na categoria de processos orientados ao produto.

Já para o Um Guia (2014, p. 50), “Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas”.

Ainda para o Um Guia (2014), os processos de gerenciamento de projetos podem ser agregados em cinco grupos:

- ✓ Grupo de processos de iniciação, que “consiste dos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto obtendo autorização para iniciar o projeto ou a fase”; (UM GUIA, 2014, p. 54)
- ✓ Grupo de processos de planejamento, que “consiste dos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos”; (UM GUIA, 2014, p. 55)
- ✓ Grupo de processos de execução, que “consiste dos processos executados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir as especificações do projeto”; (UM GUIA, 2014, p. 56)
- ✓ Grupo de processos de monitoramento e controle, que “consiste dos processos necessários para acompanhar, analisar e organizar o processo e o desempenho do projeto”; (UM GUIA, 2014, p. 57)
- ✓ Grupo de processos de encerramento, que:

consiste dos processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando concluir formalmente o projeto, a fase ou as obrigações contratuais. (UM GUIA, 2014, p. 55)

Ou seja, fica claro que os processos e os projetos coexistem, apresentando cada qual as suas peculiaridades, que se somadas e bem combinadas, podem gerar um

aumento significativo na probabilidade de obtenção da excelência do desempenho das organizações.

2.5 EXCELÊNCIA DO DESEMPENHO

2.5.1 Definição de desempenho

No contexto do presente trabalho, desempenho é o cumprimento de determinada obrigação ou tarefa, é o grau de eficiência no cumprimento de determinada função, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos. (PROCÓPIO, 2016)

2.5.2 Conceitos básicos sobre excelência do desempenho

A excelência do desempenho de uma organização está relacionada com as próprias metas a serem atingidas. Segundo Falconi (2009, p. 143), “Não existe gerenciamento sem meta. Gerenciar é estabelecer metas e ter um plano de ação para atingi-las. Quem não tem meta é tudo, menos um gerente”

A excelência do desempenho de uma organização está relacionada também com o seu sucesso sustentável. Segundo a ABNT NBR ISO 9004:2008 (2008, p. 1), sucesso sustentável é o “resultado da capacidade de uma organização para alcançar e manter os seus objetivos de longo prazo”.

2.5.3 Prêmios de reconhecimento das boas práticas de gestão

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2016):

Realizado anualmente, o ciclo de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) reconhece empresas nível classe mundial e ocupa uma posição central na missão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Ainda de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2016):

O PNQ reconhece as organizações que são referência em excelência da gestão no Brasil. O processo visa estimular o desenvolvimento do País, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

O fato em si de se candidatar ao PNQ já é um benefício direto para a organização, pois ao participar do prêmio ela recebe ao final do processo uma avaliação, decorrente da análise do Relato Organizacional (RO) preenchido pela candidata e da visita da comissão julgadora às instalações da candidata. Com isso, os indivíduos ligados à organização passam a observá-la de maneira mais abrangente, de forma sistêmica, considerando não somente as atividades individuais que realizam ou que são realizadas pelos órgãos funcionais em que trabalham, mas todos os seus processos. Como consequência disso, os colaboradores atuam de maneira muito mais focada nos objetivos comuns e os resultados globais são mais bem atingidos. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2016), “O Relato Organizacional permite avaliar não somente fornecedores e clientes, como também parceiros e até concorrentes”.

Segundo, ainda, a Fundação Nacional da Qualidade (2016):

Ao se candidatar ao PNQ, a organização realiza uma profunda análise de sua gestão, que é efetuada por avaliadores treinados e capacitados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética. Ao final do processo, a empresa obtém um amplo Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), com comentários que sinalizam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, assim como os eixos potencializadores e fragilizadores da gestão.

Vale ressaltar que o Prêmio Nacional da Qualidade é aplicável a qualquer tipo de organização, seja ela uma empresa privada, instituição pública ou mista.

No caso específico das instituições públicas, um importante reconhecimento é dado através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 e atualmente administrado pela Secretaria de Gestão, pertencente ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Esse programa é o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, com o intuito de contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

Como base do programa é utilizado o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que representa a principal referência a ser seguida pelas instituições

públicas que desejam aprimorar constantemente seus níveis de gestão. Segundo Palvarini (2009, p. 1):

Como todo modelo de gestão, o MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), técnicas e tecnologias para sua aplicação (como, por exemplo, a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia 'd' Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão) e práticas de gestão implantadas com sucesso.

Sobre o prêmio em si, oferecido pelo GesPública, denomina-se Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) e é concedido anualmente em quatro categorias: Bronze, prata, ouro e principal. De acordo com a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2010), o reconhecimento é para as organizações, mas o resultado gerado presenteia também o cidadão.

3 CASO DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

3.1 INSTITUCIONAL

A Defensoria Pública do Estado de São Paulo (DPESP) é uma instituição permanente que tem como função oferecer aos cidadãos necessitados, de forma integral e gratuita, “a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos” (DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2016).

A DPESP é prevista pela Constituição Federal como órgão de função essencial à Justiça e no Estado de São Paulo, tendo sido criada pela Lei Complementar Estadual nº 988 de 9 de janeiro de 2006.

O principal fator que gerou a promulgação dessa lei foi a crescente pressão exercida por diversos setores da sociedade civil, que gerou inclusive a criação do “Movimento pela Criação da Defensoria”, em meados de 2002.

Embora a Constituição Federal de 1988 já tivesse previsto a criação das Defensorias Públicas em cada Estado do território nacional, o Estado de São Paulo teve que esperar quase 18 anos para instituir sua própria Defensoria. Nesse período, o serviço de assistência jurídica gratuita à população carente era feito pela Procuradoria de Assistência Jurídica (PAJ), órgão da Procuradoria Geral do Estado (PGE).

Apesar das conquistas e reconhecimento da PAJ perante o Judiciário, a criação da DPESP permitiu que a população carente do Estado de São Paulo passasse a ser atendida por uma instituição autônoma e independente.

Dessa forma, os Procuradores do Estado que atuavam na PAJ puderam optar por trabalhar na nova instituição que nascia ainda pequena, mas com grandes desafios pela frente. Ao todo, 87 Procuradores realizaram essa opção, considerada na época constitucional pelo Supremo Tribunal Federal (STF).

Apesar de ser uma instituição estadual, a Defensoria Pública não é vinculada ao governo e tem autonomia prevista pela Constituição Federal, uma garantia para que os Defensores Públicos possam representar os direitos da população de forma irrestrita e sem qualquer tipo de constrangimento.

Sobre a abrangência da DPESP:

Atualmente, há 719 Defensores Públicos no Estado de São Paulo, que trabalham em 65 unidades espalhadas por 43 cidades. Processos de parte dos municípios que integram as mesmas comarcas também são atendidos, nas áreas de execução penal e de medidas socioeducativas. (DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2016)

O Defensor Público-Geral do Estado é nomeado a cada dois anos pelo Governador, a partir de uma lista tríplice formada pelos candidatos mais votados pela carreira de Defensores Públicos.

A Administração Superior da instituição é conduzida pelo Defensor Público-Geral do Estado e composta por diversos órgãos executores e de assessoramento.

O Conselho Superior da Defensoria Pública é principal órgão para tomada de decisões interna e é formado por cinco membros natos e oito membros eleitos diretamente pelos Defensores Públicos.

Além dos Defensores Públicos, a DPESP é composta por cerca de 800 servidoras e servidores, concursados ou em regime de comissão, das mais variadas formações e experiências profissionais:

Artigo 1º - Ficam instituídas, no Subquadro de Cargos de Apoio da Defensoria Pública do Estado (SQCA), as seguintes classes de natureza multidisciplinar:

- I - Oficial de Defensoria Pública;
- II - Agente de Defensoria Pública;
- III - Assistente de Defensoria Pública;
- IV - Assistente Técnico de Defensoria Pública I;
- V - Assistente Técnico de Defensoria Pública II;
- VI - Diretor Técnico de Departamento de Defensoria Pública;
- VII - Assessor Técnico de Defensoria Pública.

Parágrafo único - São de provimento efetivo os cargos das classes a que se referem os incisos I e II, e de provimento em comissão os dos incisos III a VII.

(LEI COMPLEMENTAR Nº 1050, 2008)

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Defensoria Pública do Estado de São Paulo é do tipo linha-staff.

Com relação aos órgãos de linha, possuem diferentes denominações, de acordo com o nível hierárquico. No nível mais alto está a Defensoria Pública Geral, seguida pelas Subdefensorias Públicas Gerais e pelas Coordenadorias no nível abaixo. Abaixo das Coordenadorias, por sua vez, estão os Departamentos, seguidos pelas Divisões e Setores. Existem, portanto, até cinco níveis hierárquicos dos órgãos de

linha, em diferentes áreas de atuação. Não são todas as áreas que possuem, contudo, esses cinco níveis, havendo departamentos, por exemplo, apenas com Divisões.

Por outro lado, com relação aos órgãos staff, estão presentes desde o nível mais alto, a Defensoria Pública Geral, até o nível dos Departamentos. As Divisões e Setores não possuem órgãos de assessoramento, ou staff.

Outra característica da estrutura organizacional da DPESP é que alguns órgãos staff, também possuem órgãos de linha e staff, o que forma uma ampla estrutura linha-staff, em diversos níveis hierárquicos.

Observou-se, contudo, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que o conceito de órgãos de linha e staff se apresentava de forma confusa, quando as assessorias são consideradas como órgãos de linha e não staff:

Capítulo VI - Estrutura Hierárquica

Art.64. Para fins deste ato, os órgãos administrativos têm o seguinte nível hierárquico:

- I - coordenadorias e assessorias;
- II - departamentos;
- III - divisões; e
- IV - setores.

(Ato Normativo DPG nº 80, 2014)

Ressalta-se, também, a ausência da Defensoria Pública Geral no texto dessa escala hierárquica, em que pese estar inserida em outra parte da normatização interna:

Capítulo III - Coordenadorias

Art.31. À Defensoria Pública-Geral subordinam-se a:

- I - Coordenadoria Geral de Administração;
- II - Coordenadoria de Comunicação Social e Assessoria de Imprensa;
- III - Coordenadoria de Tecnologia da Informação.

(Ato Normativo DPG nº 80, 2014)

Observou-se, também, na estrutura organizacional da DPESP, inúmeras redundâncias e conflitos de atribuições entre algumas áreas. Com isso, a falta de comunicação e sinergia das atividades, através de uma estrutura organizacional mais coerente e voltada aos processos e projetos, ficou clara. Em alguns casos, constatou-se que órgãos funcionais vizinhos realizam atividades da mesma natureza, com profissionais da mesma área de formação, alocados de forma equivocada em parte dos órgãos. Em complemento, observou-se que alguns órgãos funcionais exercem atividades que não são deveriam ser sua competência.

Ademais, observou-se alguns gargalos ou restrições no sistema de produção dos serviços prestados pela Defensoria Pública do Estado de São Paulo. Com isso, atividades que poderiam ser realizadas em tempos mais curtos acabam demorando mais, por falta de processos mapeados e sequencias de atividades bem definidas. Por consequência, constatou-se a falta de indicadores de qualidade, aferidores de parâmetros importantes como tempo, custos ou número de serviços produzidos, por exemplo.

3.2.1 Defensoria Pública Geral

3.2.1.1 Organograma da Defensoria Pública Geral

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que a Defensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, contava com três órgãos de linha e 15 staff, conforme mostra a figura 14.

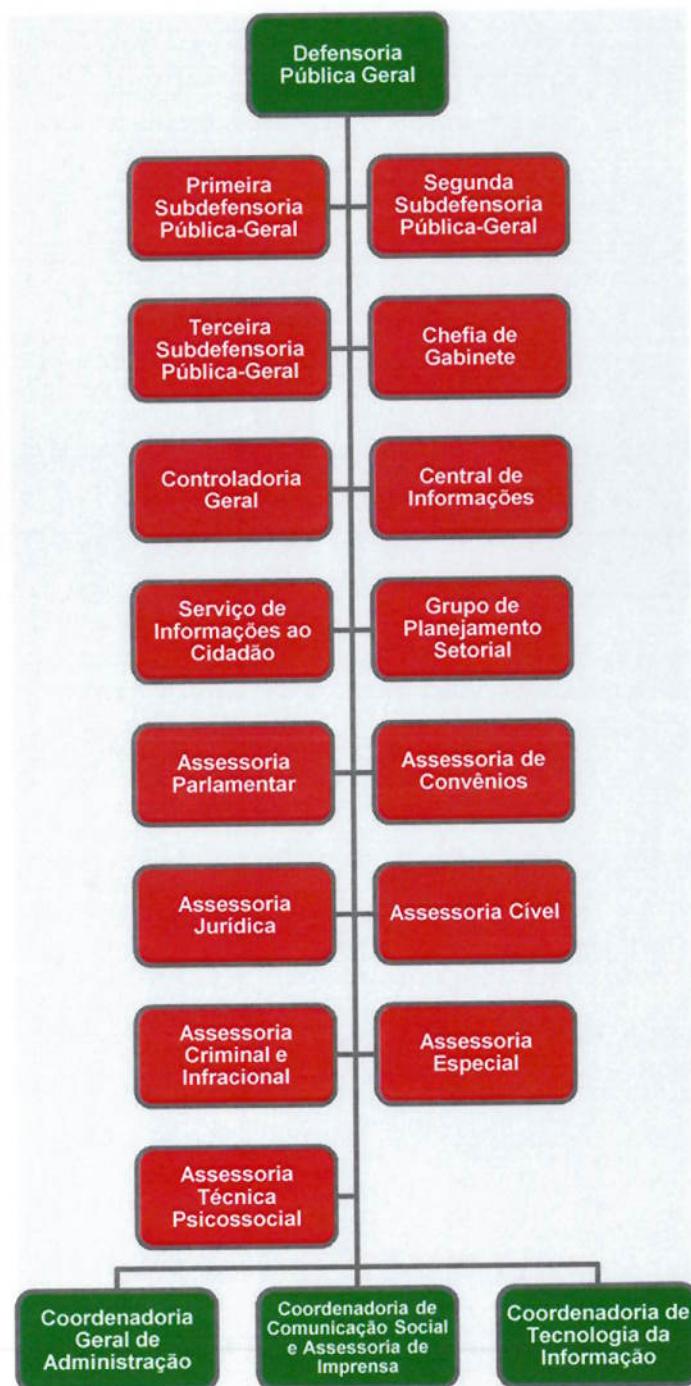


Figura 14 – Organograma publicado da Defensoria Pública Geral

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que a Defensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, não contava com a Controladoria Geral, órgão inexistente na DPESP e com a Assessoria Especial, cujas atribuições, previstas no Ato Normativo DPG nº 80, eram exercidas pela Chefia de Gabinete. Dessa forma, contava com três órgãos de linha e 13 staff, conforme mostra a figura 15.



Figura 15 – Organograma constatado da Defensoria Pública Geral

Fonte: O autor (2015)

3.2.1.2 Organograma da Primeira Subdefensoria Pública Geral

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Primeira Subdefensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, contava com um órgão staff, conforme mostra a figura 16.

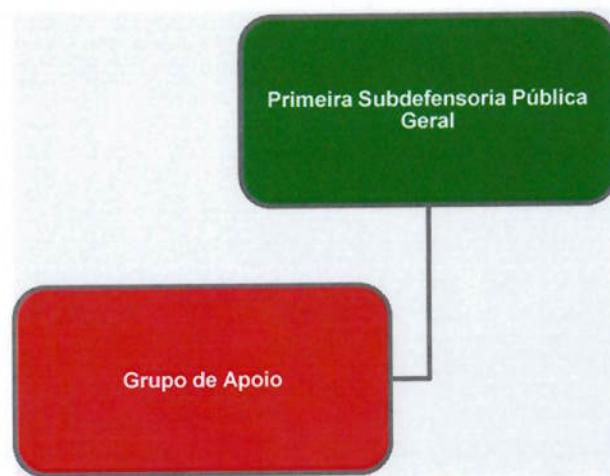


Figura 16 – Organograma publicado e constatado da Primeira Subdefensoria Pública Geral

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.3 Organograma da Segunda Subdefensoria Pública Geral

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Segunda Subdefensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, contava com um órgão de linha e um staff, conforme mostra a figura 17.



Figura 17 – Organograma publicado e constatado da Segunda Subdefensoria Pública Geral

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.4 Organograma da Terceira Subdefensoria Pública Geral

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Terceira Subdefensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, contava com um órgão de linha e um staff, conforme mostra a figura 18.



Figura 18 – Organograma publicado e constatado da Terceira Subdefensoria Pública Geral

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.5 Organograma da Chefia de Gabinete

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Chefia de Gabinete, para o desempenho de suas atividades, contava com um órgão de linha e dois staff, conforme mostra a figura 19.

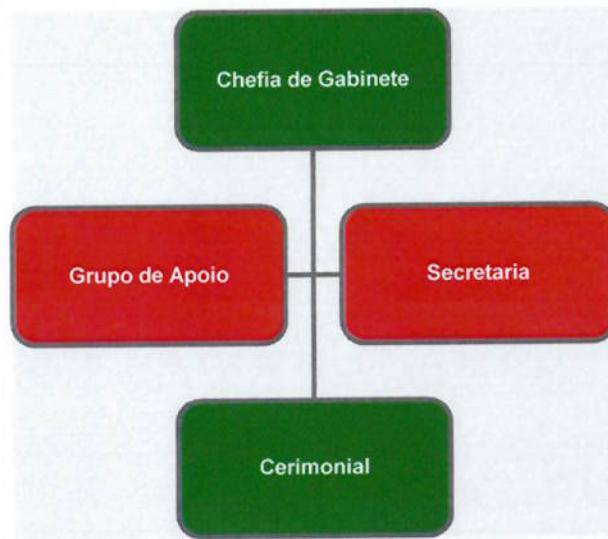


Figura 19 – Organograma publicado e constatado da Chefia de Gabinete

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.6 Organograma da Controladoria Geral

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que a Controladoria Geral, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 20.

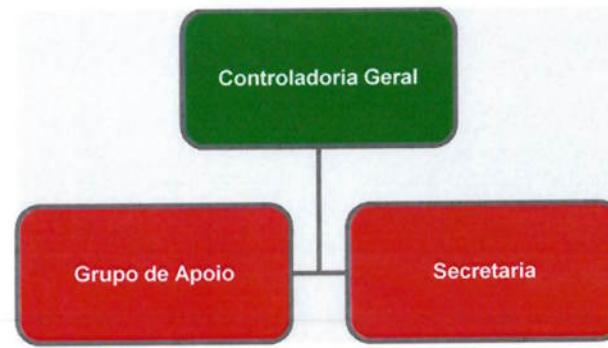


Figura 20 – Organograma publicado da Controladoria Geral

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que a Controladoria Geral não existia.

3.2.1.7 Organograma da Central de Informações

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Central de Informações, para o desempenho de

suas atividades, não contava com nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 21.



Figura 21 – Organograma publicado e constatado da Central de Informações

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.8 Organograma do Serviço de Informações ao Cidadão

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que o Serviço de Informações ao Cidadão, para o desempenho de suas atividades, não contava com nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 22.



Figura 22 – Organograma publicado e constatado do Serviço de Informações ao Cidadão

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.9 Organograma do Grupo de Planejamento Setorial

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que o Grupo de Planejamento Setorial, para o desempenho de suas atividades, não contava com nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 23.



Figura 23 – Organograma publicado e constatado do Grupo de Planejamento Setorial

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.10 Organograma da Assessoria Parlamentar

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria Parlamentar, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 24.



Figura 24 – Organograma publicado e constatado da Assessoria Parlamentar

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.11 Organograma da Assessoria de Convênios

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria de Convênios, para o desempenho de suas atividades, contava com um órgão de linha e dois staffs, conforme mostra a figura 25.

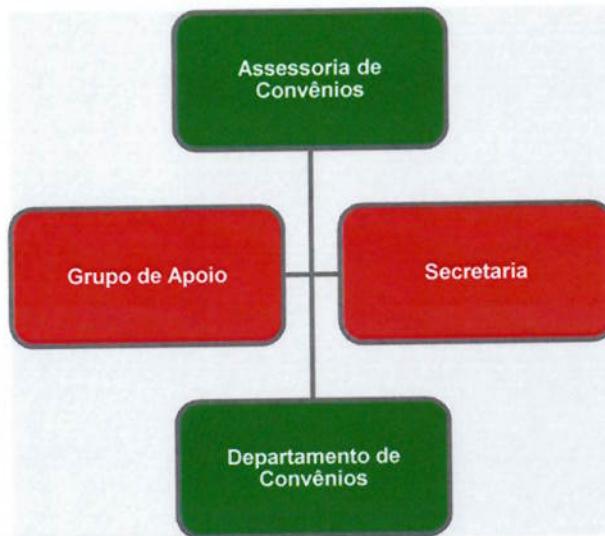


Figura 25 – Organograma publicado e constatado da Assessoria de Convênios

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.12 Organograma da Assessoria Jurídica

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria Jurídica, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 26.

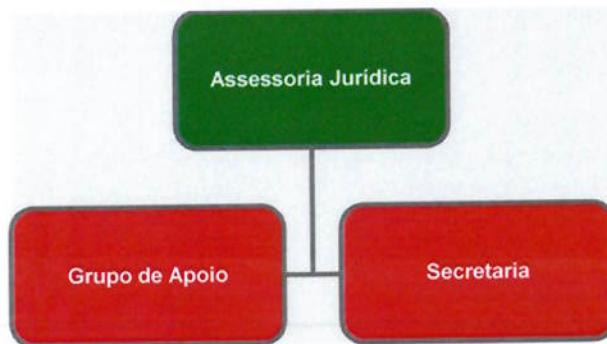


Figura 26 – Organograma publicado e constatado da Assessoria Jurídica

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.13 Organograma da Assessoria Cível

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria Cível, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 27.



Figura 27 – Organograma publicado e constatado da Assessoria Cível

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.14 Organograma da Assessoria Criminal e Infracional

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria Criminal e Infracional, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 28.



Figura 28 – Organograma publicado e constatado da Assessoria Criminal e Infracional

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.1.15 Organograma atual da Assessoria Especial

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria Especial, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 29.



Figura 29 – Organograma publicado da Assessoria Especial

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que a Assessoria Especial não estava constituída, tendo suas atribuições, previstas no Ato Normativo DPG nº 80, exercidas pela Chefia de Gabinete.

3.2.1.16 Organograma da Assessoria Técnica Psicossocial

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria Técnica Psicossocial, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 30.



Figura 30 – Organograma publicado e constatado da Assessoria Técnica Psicossocial

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.2 Coordenadorias

3.2.2.1 Organograma da Coordenadoria Geral de Administração

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que a Coordenadoria Geral de Administração, para o desempenho de suas atividades, contava com seis órgãos de linha e dois staff, conforme mostra a figura 31.



Figura 31 – Organograma publicado da Coordenadoria Geral de Administração

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que a Coordenadoria Geral de Administração, para o desempenho de suas atividades, contava com um departamento único no lugar do Departamento de Contratos e do Departamento de Licitações, denominado Departamento de Licitações e Contratos e com um departamento estruturado no lugar do Grupo Técnico, denominado Departamento de Engenharia e Arquitetura. Dessa forma, contava com cinco órgãos de linha e dois staff, conforme mostra a figura 32.

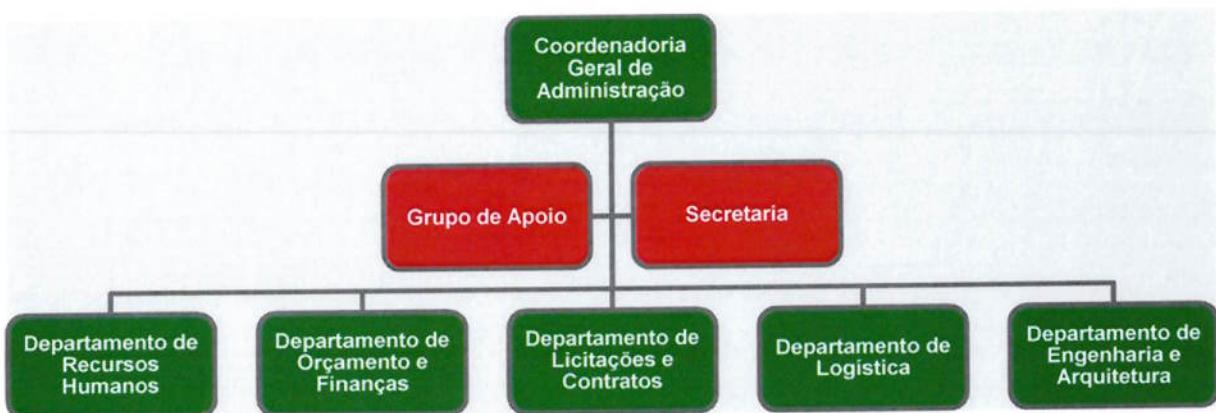


Figura 32 – Organograma constatado da Coordenadoria Geral de Administração

Fonte: O autor (2015)

3.2.2.2 Organograma da Coordenadoria de Comunicação Social e Assessoria de Imprensa

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Coordenadoria de Comunicação Social e Assessoria de Imprensa, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 33.



Figura 33 – Organograma publicado e constatado da Coordenadoria de Comunicação Social e Assessoria de Imprensa

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.2.3 Organograma da Coordenadoria de Tecnologia da Informação

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que a Coordenadoria de Tecnologia da Informação, para o desempenho de suas atividades, contava com um órgão de linha e dois staff, conforme mostra a figura 34.

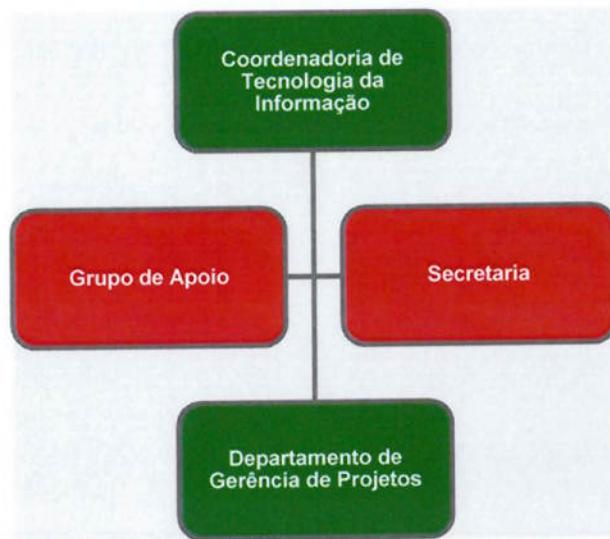


Figura 34 – Organograma publicado e constatado da Coordenadoria de Tecnologia da Informação

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.3 Assessoria da Qualidade do Atendimento

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria da Qualidade do Atendimento possuía localização ambígua na estrutura organizacional da Defensoria Pública do Estado de São Paulo, podendo estar ligada a dois órgãos distintos:

"Art.51. A assessoria da qualidade do atendimento, órgão vinculado à estrutura administrativa da Coordenadoria Geral de Administração, subordina-se diretamente à Defensoria Pública-Geral." (Ato Normativo DPG nº 80, 2014)

Dessa forma, este órgão staff não foi desenhado em nenhuma das estruturas organizacionais anteriormente apresentadas, por estar normatizado de forma confusa e com dupla interpretação.

3.2.3.1 Organograma da Assessoria da Qualidade do Atendimento

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que a Assessoria da Qualidade do Atendimento, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 35.



Figura 35 – Organograma publicado da Assessoria da Qualidade do Atendimento

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que a Assessoria da Qualidade do Atendimento era denominada Assessoria da Qualidade e pouco tempo depois, Assessoria da Qualidade do Atendimento e Inovação, sem que houvesse um padrão definido, sendo que para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos staff, conforme mostram as figuras 36 e 37.

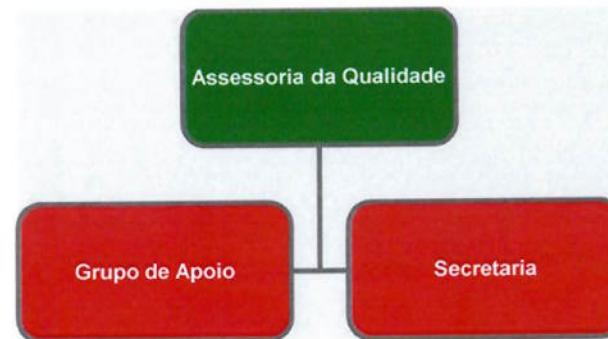


Figura 36 – Organograma constatado da Assessoria da Qualidade

Fonte: O autor (2015)



Figura 37 – Organograma constatado da Assessoria da Qualidade do Atendimento e Inovação

Fonte: O autor (2016)

3.2.4 Departamentos

3.2.4.1 Organograma do Departamento de Recursos Humanos

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que o Departamento de Recursos Humanos, para o desempenho de suas atividades, contava com três órgãos de linha, sendo que um deles contava com mais dois órgãos de linha, e um staff, conforme mostra a figura 38.



Figura 38 – Organograma publicado e constatado do Departamento de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.4.2 Organograma do Departamento de Orçamento e Finanças

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que o Departamento de Orçamento e Finanças, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos de linha, sendo que um deles contava com mais dois órgãos de linha e o outro com mais quatro órgãos de linha, e um staff, conforme mostra a figura 39.

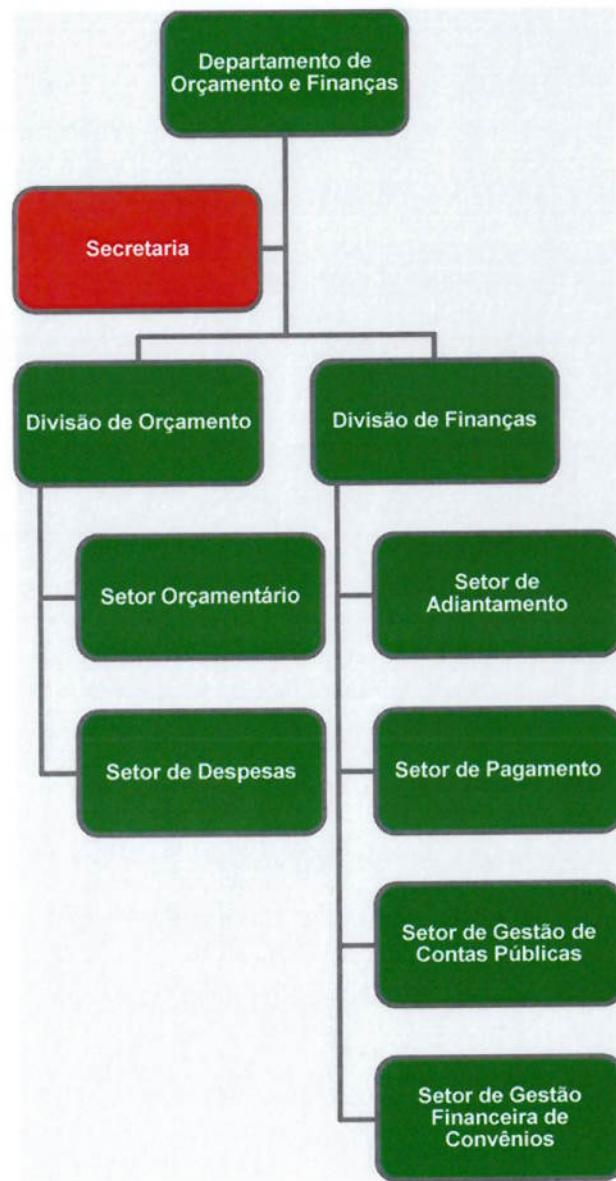


Figura 39 – Organograma publicado e constatado do Departamento de Orçamento e Finanças

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.2.4.3 Organograma do Departamento de Contratos

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que o Departamento de Contratos, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos de linha e um staff, conforme mostra a figura 40.

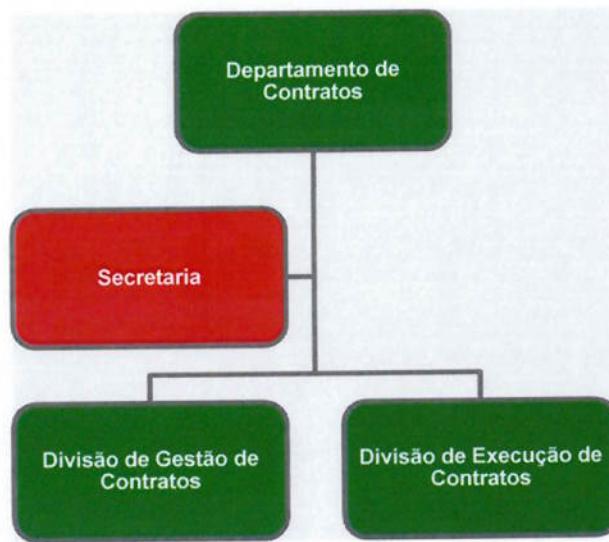


Figura 40 – Organograma publicado do Departamento de Contratos

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que o Departamento de Contratos não existia, tendo suas atribuições, previstas no Ato Normativo DPG nº 80, exercidas pelo Departamento de Licitações e Contratos, que por sua vez, contava com três órgãos de linha, sendo que dois deles contavam com mais dois órgãos de linha cada, e um staff, conforme mostra a figura 41.

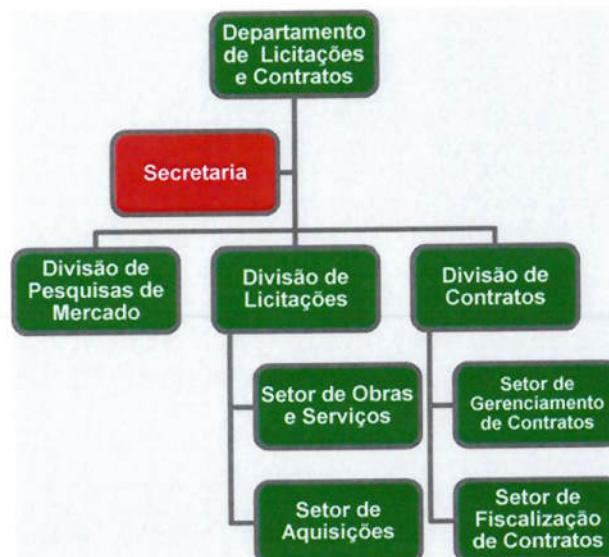


Figura 41 – Organograma constatado do Departamento de Licitações e Contratos

Fonte: O autor (2015)

3.2.4.4 Organograma do Departamento de Licitações

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que o Departamento de Licitações, para o desempenho de suas atividades, contava com dois órgãos de linha e um staff, conforme mostra a figura 42.

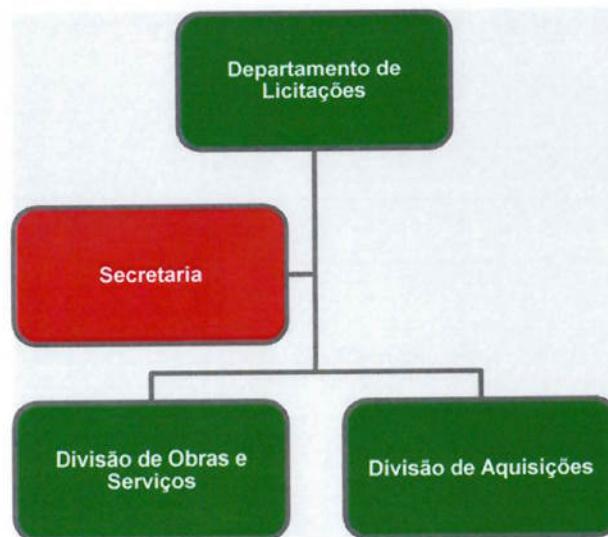


Figura 42 – Organograma publicado do Departamento de Licitações

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que o Departamento de Licitações não existia, tendo suas atribuições, previstas no Ato Normativo DPG nº 80, exercidas pelo Departamento de Licitações e Contratos, que por sua vez, contava com três órgãos de linha, sendo que dois deles contavam com mais dois órgãos de linha cada, e um staff, conforme mostra a figura 41.

3.2.4.5 Organograma do Departamento de Logística

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que o Departamento de Logística, para o desempenho de suas atividades, contava com três órgãos de linha, sendo que um deles contava com mais dois órgãos de linha, e um staff, conforme mostra a figura 43.



Figura 43 – Organograma publicado do Departamento de Logística

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que o Departamento de Logística, para o desempenho de suas atividades, contava com três órgãos de linha, sendo que um deles contava com mais dois órgãos de linha, e um staff, conforme mostra a figura 44.

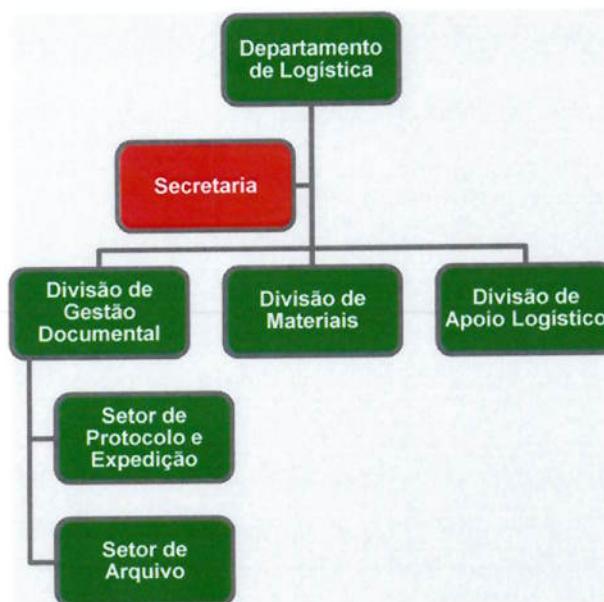


Figura 44 – Organograma constatado do Departamento de Logística

Fonte: O autor (2016)

3.2.4.6 Organograma do Grupo Técnico

Observou-se, na normatização interna publicada, durante o presente estudo de caso, que o Grupo Técnico, para o desempenho de suas atividades, não contava com nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 45.



Figura 45 – Organograma publicado do Grupo Técnico

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

Na prática, contudo, constatou-se que o Grupo Técnico não existia, tendo suas atribuições, previstas no Ato Normativo DPG nº 80, exercidas pelo Departamento de Engenharia e Arquitetura, que por sua vez, contava com quatro órgãos de linha e um staff, conforme mostra a figura 46.

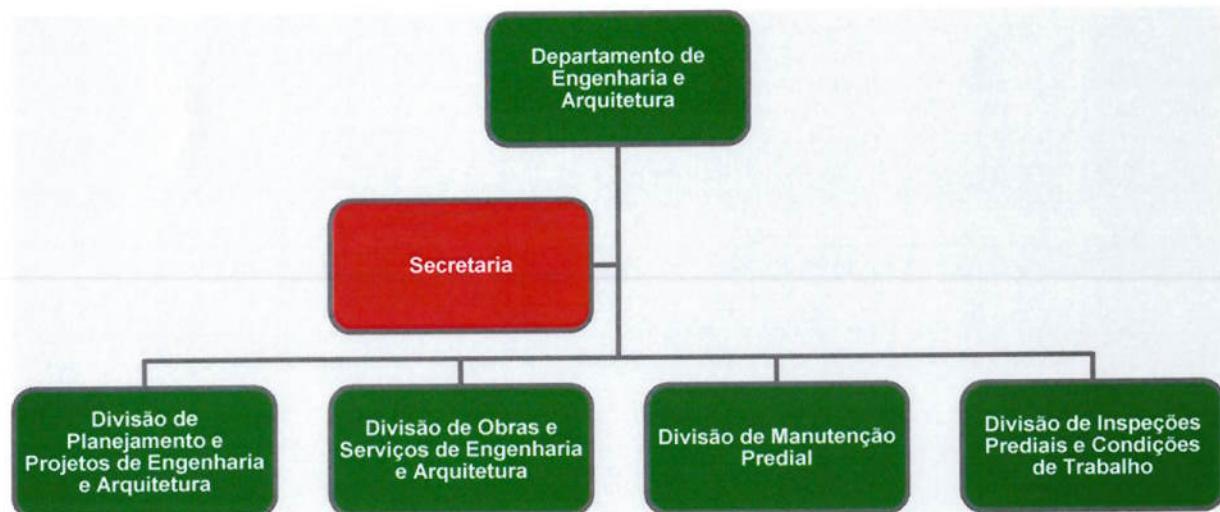


Figura 46 – Organograma constatado do Departamento de Engenharia e Arquitetura

Fonte: O autor (2016)

3.2.4.7 Organograma do Departamento de Gerência de Projetos

Observou-se, na normatização interna publicada e constatou-se, na prática, durante o presente estudo de caso, que o Departamento de Gerência de Projetos, para o desempenho de suas atividades, contava com cinco órgãos de linha, conforme mostra a figura 47.



Figura 47 – Organograma publicado e constatado do Departamento de Gerência de Projetos

Fonte: Adaptado do Ato Normativo DPG nº 80 (2014)

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA

Diante do mapeamento global da estrutura organizacional da DPESP, foi possível elaborar a proposta de uma nova estrutura, mais coerente e voltada aos processos e projetos, que permite a obtenção da excelência do desempenho.

Ressalta-se que tal proposta, apresentada a seguir de forma detalhada, considerando ainda as divergências entre o que foi observado na normatização interna publicada e o constatado na prática, requer uma atualização do Ato Normativo DPG nº 80.

3.3.1 Defensoria Pública Geral

3.3.1.1 Organograma proposto para a Defensoria Pública Geral

A Defensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, passaria a contar com um órgão de linha e 18 staff, conforme mostra a figura 48.



Figura 48 – Organograma proposto para a Defensoria Pública Geral

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.2 Organograma proposto para a Primeira Subdefensoria Pública Geral

A Primeira Subdefensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com um órgão staff, conforme mostra a figura 49.

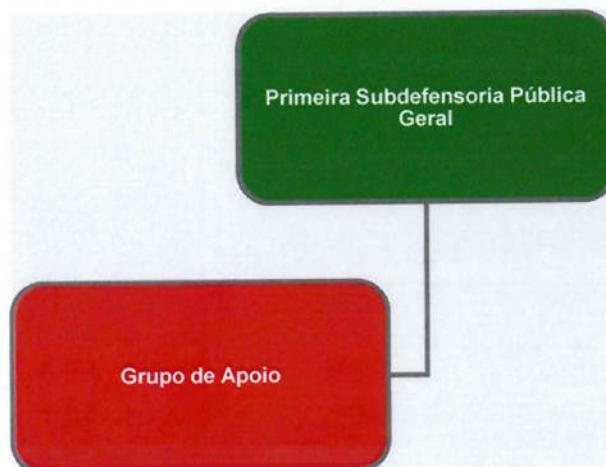


Figura 49 – Organograma proposto para a Primeira Subdefensoria Pública Geral

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.3 Organograma proposto para a Segunda Subdefensoria Pública Geral

A Segunda Subdefensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com um órgão de linha e um staff, conforme mostra a figura 50.



Figura 50 – Organograma proposto para a Segunda Subdefensoria Pública Geral

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.4 Organograma proposto para a Terceira Subdefensoria Pública Geral

A Terceira Subdefensoria Pública Geral, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com um órgão de linha e um staff, conforme mostra a figura 51.

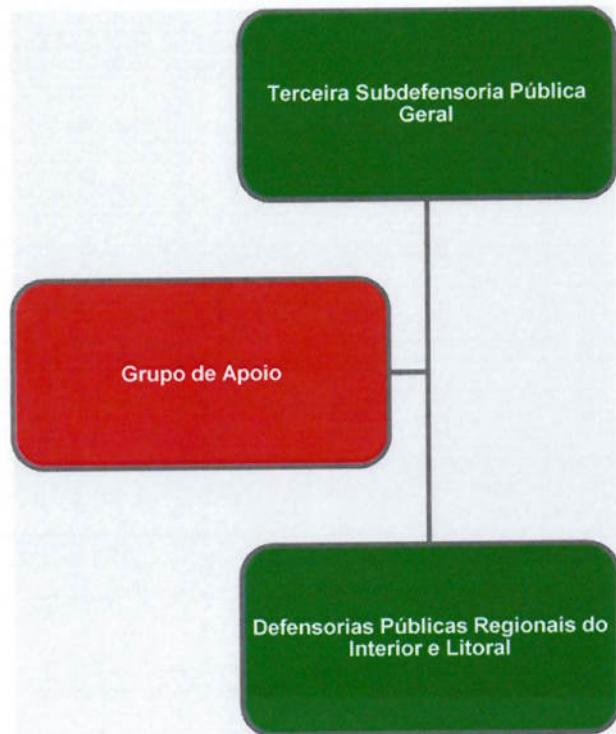


Figura 51 – Organograma proposto para a Terceira Subdefensoria Pública Geral

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.5 Organograma proposto para a Chefia de Gabinete

A Chefia de Gabinete, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com um órgão de linha e dois staff, conforme mostra a figura 52.

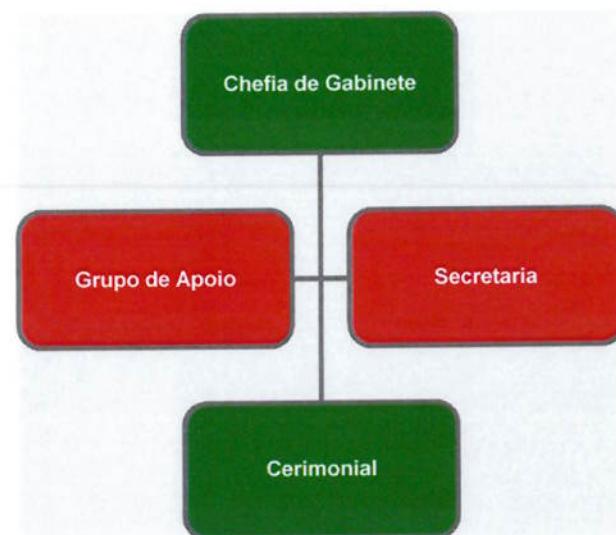


Figura 52 – Organograma proposto para a Chefia de Gabinete

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.6 Organograma proposto para a Controladoria Geral

A Controladoria Geral, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 53.



Figura 53 – Organograma proposto para a Controladoria Geral

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.7 Organograma proposto para a Central de Análise de Dados e Planejamento

A Central de Informações, para uma maior coerência e adequação com suas atribuições, passaria a se chamar Central de Análise de Dados e Planejamento e para o desempenho de suas atividades, continuaria não contando com nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 54.



Figura 54 – Organograma proposto para a Central de Análise de Dados e Planejamento

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.8 Organograma proposto para o Serviço de Informações ao Cidadão

O Serviço de Informações ao Cidadão, para o desempenho de suas atividades, continuaria não contando nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 55.



Figura 55 – Organograma proposto para o Serviço de Informações ao Cidadão

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.9 Organograma proposto para o Grupo de Planejamento Setorial

O Grupo de Planejamento Setorial, para o desempenho de suas atividades, continuaria não contando nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 56.



Figura 56 – Organograma proposto para o Grupo de Planejamento Setorial

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.10 Organograma proposto para a Assessoria de Relações Institucionais e Assuntos Parlamentares

A Assessoria Parlamentar, para uma maior coerência e adequação com suas atribuições, passaria a se chamar Assessoria de Relações Institucionais e Assuntos Parlamentares e para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 57.



Figura 57 – Organograma proposto para a Assessoria de Relações Institucionais e Assuntos Parlamentares

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.11 Organograma proposto para a Assessoria de Convênios

A Assessoria de Convênios, seguindo o padrão de todas as demais assessorias, para o desempenho de suas atividades, passaria a contar com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 58.



Figura 58 – Organograma proposto para a Assessoria de Convênios

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.12 Organograma proposto para a Assessoria Jurídica

A Assessoria Jurídica, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 59.

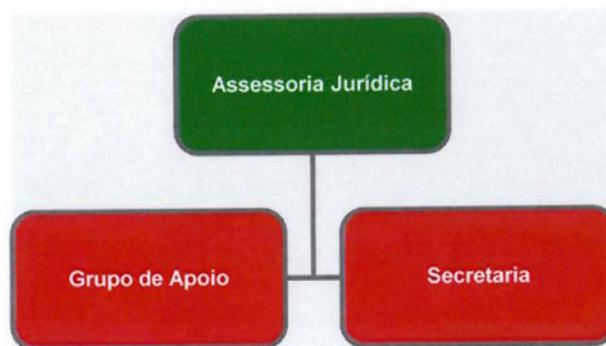


Figura 59 – Organograma proposto para a Assessoria Jurídica

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.13 Organograma proposto para a Assessoria Cível

A Assessoria Cível, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 60.



Figura 60 – Organograma proposto para a Assessoria Cível

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.14 Organograma proposto para a Assessoria Criminal e Infracional

A Assessoria Criminal e Infracional, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 61.



Figura 61 – Organograma proposto para a Assessoria Criminal e Infracional

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.15 Organograma proposto para a Assessoria Técnica Psicossocial

A Assessoria Técnica Psicossocial, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 62.

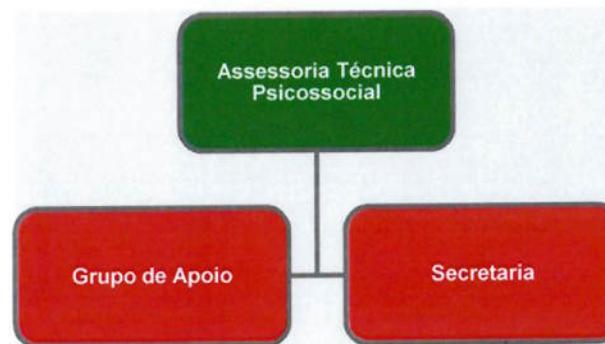


Figura 62 – Organograma proposto para a Assessoria Técnica Psicossocial

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.16 Organograma proposto para a Assessoria da Qualidade

A Assessoria da Qualidade, constatada na prática, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 63.



Figura 63 – Organograma proposto para a Assessoria da Qualidade

Fonte: O autor (2015)

3.3.1.17 Organograma proposto para a Assessoria de Comunicação

A Coordenadoria de Comunicação Social e Assessoria de Imprensa, para uma maior coerência e adequação com suas atribuições, passaria a ser um órgão staff da Defensoria Pública Geral e não de linha, a se chamar Assessoria de Comunicação e para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com dois órgãos staff, conforme mostra a figura 64.



Figura 64 – Organograma proposto para a Assessoria de Comunicação

Fonte: O autor (2015)

3.3.2 Coordenadoria única

3.3.2.1 Organograma proposto para a Coordenadoria Geral de Administração

A Coordenadoria Geral de Administração, para o desempenho de suas atividades, passaria a ser uma coordenadoria única e a contar com uma estrutura matricial, com sete órgãos de linha e quatro staff, conforme mostra a figura 65.

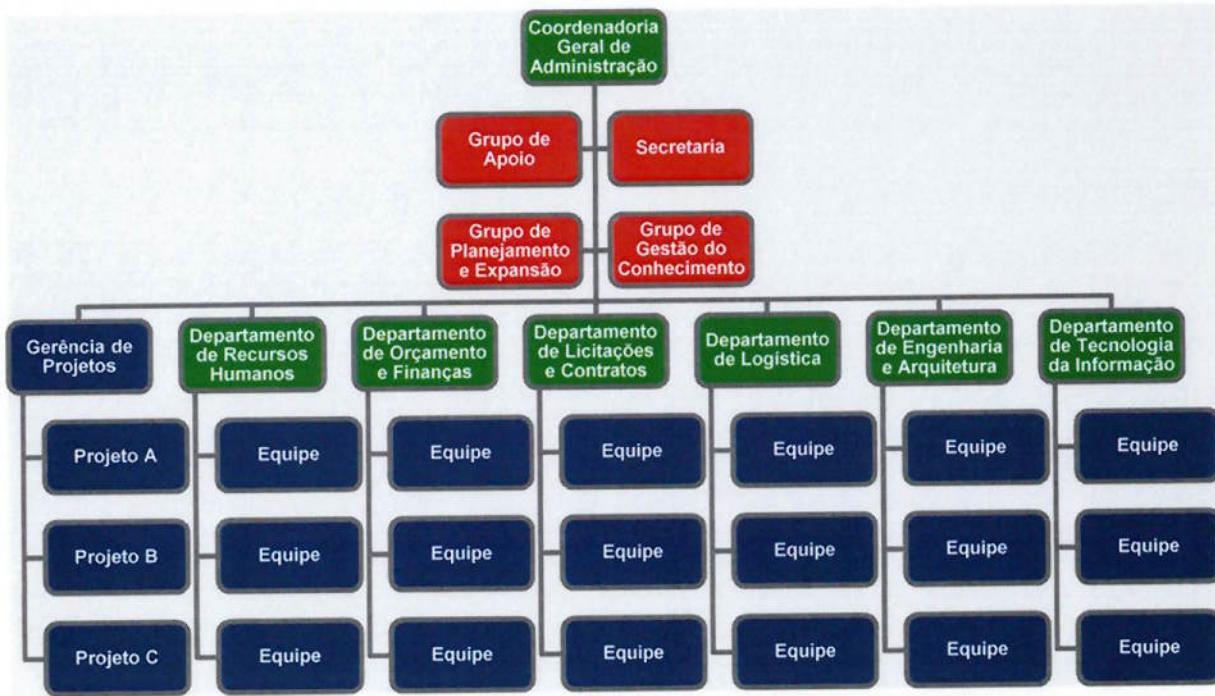


Figura 65 – Organograma proposto para a Coordenadoria Geral de Administração

Fonte: O autor (2016)

3.3.3 Gerência de Projetos

3.3.3.1 Organograma proposto para a Gerência de Projetos

A Gerência de Projetos, para o desempenho de suas atividades, seria criada e não contaria com nenhum órgão de linha ou staff, conforme mostra a figura 66.

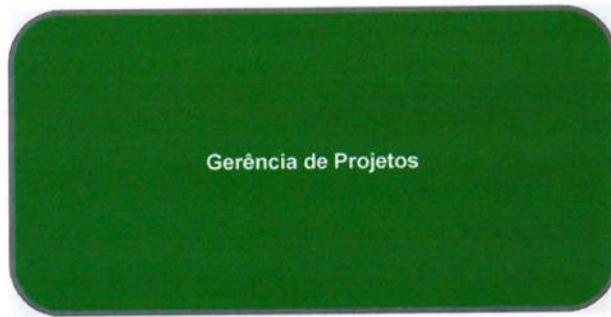


Figura 66 – Organograma proposto para a Gerência de Projetos

Fonte: O autor (2015)

3.3.4 Departamentos

3.3.4.1 Organograma proposto para o Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos, para o desempenho de suas atividades, passaria a contar com dois órgãos de linha, sendo que um deles continuaria contando com mais dois órgãos de linha, e um staff, conforme mostra a figura 67.



Figura 67 – Organograma proposto para o Departamento de Recursos Humanos

Fonte: O autor (2016)

3.3.4.2 Organograma proposto para o Departamento de Orçamento e Finanças

O Departamento de Orçamento e Finanças, para o desempenho de suas atividades, passaria a contar com dois órgãos de linha, sendo que um deles continuaria contando com mais dois órgãos de linha e o outro com mais três órgãos de linha, e um staff, conforme mostra a figura 68.

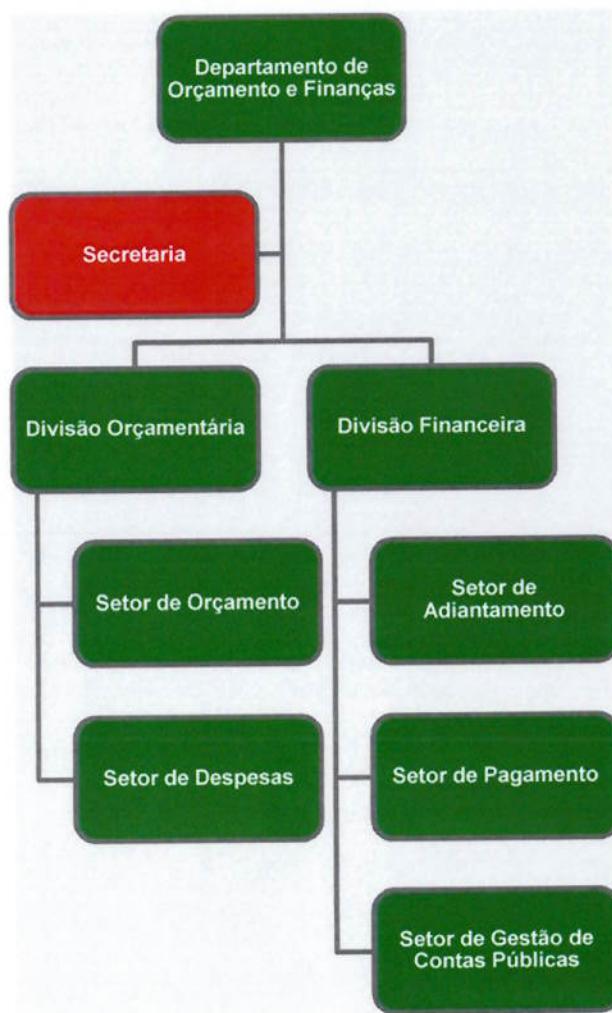


Figura 68 – Organograma proposto para o Departamento de Orçamento e Finanças

Fonte: O autor (2016)

3.3.4.3 Organograma proposto para o Departamento de Licitações e Contratos

O Departamento de Licitações e Contratos, constatado na prática, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com três órgãos de linha, sendo que dois deles continuariam contando com mais dois órgãos de linha cada, e um staff, conforme mostra a figura 69.

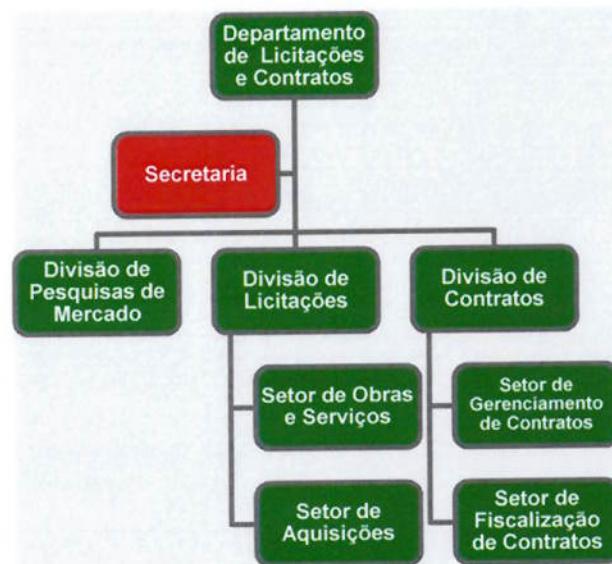


Figura 69 – Organograma proposto para o Departamento de Licitações e Contratos

Fonte: O autor (2015)

3.3.4.4 Organograma proposto para o Departamento de Logística

O Departamento de Logística, constatado na prática, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com três órgãos de linha, sendo que um deles continuaria contando com mais dois órgãos de linha, e um staff, conforme mostra a figura 70.

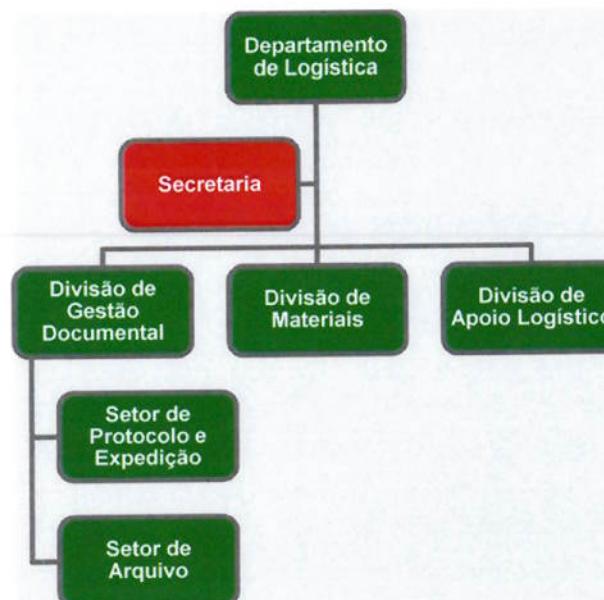


Figura 70 – Organograma proposto para o Departamento de Logística

Fonte: O autor (2016)

3.3.4.5 Organograma proposto para o Departamento de Engenharia e Arquitetura

O Departamento de Engenharia e Arquitetura, constatado na prática, para o desempenho de suas atividades, continuaria contando com quatro órgãos de linha e um staff, conforme mostra a figura 71.

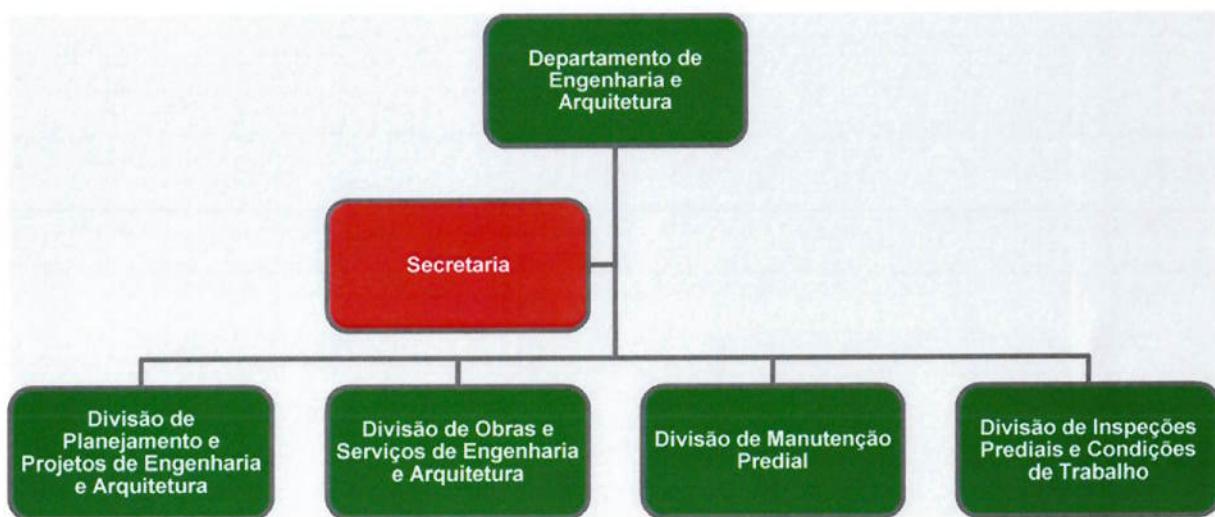


Figura 71 – Organograma proposto para o Departamento de Engenharia e Arquitetura

Fonte: O autor (2016)

3.3.4.6 Organograma proposto para o Departamento de Tecnologia da Informação

A Coordenadoria de Tecnologia da Informação, para uma maior coerência e adequação com suas atribuições, passaria a ser um departamento da Coordenadoria Geral de Administração, a se chamar Departamento de Tecnologia da Informação. Atividades que não são de sua competência, como realização de pesquisas de mercado para licitações, assessoramento jurídico e obras de engenharia seriam absorvidas pelos órgãos funcionais específicos e competentes para tais atividades. Dessa forma, profissionais alocados de forma equivocada, seriam realocados nos órgãos adequados. Para o desempenho de suas atividades, o Departamento de Tecnologia da Informação passaria a contar com três órgãos de linha e um staff, conforme mostra a figura 72.

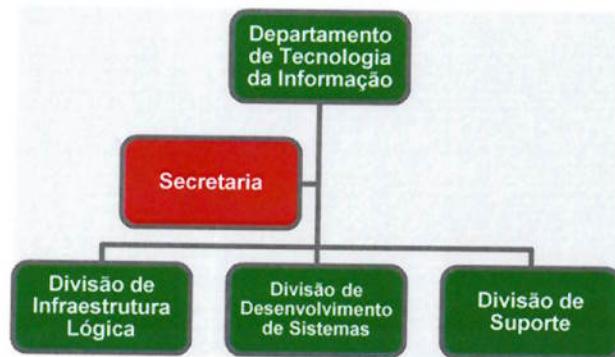


Figura 72 – Organograma proposto para o Departamento de Tecnologia da Informação

Fonte: O autor (2015)

4 CONCLUSÕES

O estudo das estruturas organizacionais, associado ao gerenciamento por processos e gerenciamento de projetos, foi fundamental para que uma análise crítica da atual estrutura organizacional da Defensoria Pública do Estado de São Paulo pudesse ser feita, visando à obtenção de melhorias no desempenho da instituição.

A DPESP é uma instituição bastante jovem, com pouco mais de 10 anos, comparada a outras instituições públicas centenárias ou bicentenárias. O crescimento da instituição foi vertiginoso nesses primeiros anos de sua existência e é natural, portanto, que a sua estrutura organizacional careça de alguns ajustes para que o desempenho dos trabalhadores e equipes aumente, de modo geral.

Conforme foi apresentado neste trabalho, as estruturas de linha são usualmente empregadas nas pequenas organizações, que foi a forma que a DPESP nasceu, ainda em 2006. Com o tempo, através dos primeiros concursos, Defensores e Servidores Públicos começaram a compor na DPESP uma estrutura organizacional do tipo linha-staff, à medida que a instituição foi crescendo e que novas atribuições foram surgindo, de forma dinâmica e constante. A normatização interna publicada dessa estrutura organizacional, entretanto, nem sempre ficou condizente com a realidade.

Apresentou-se, ainda, neste trabalho, uma proposta de estrutura organizacional mais coerente e voltada aos processos e projetos, que permite a obtenção da excelência do desempenho.

Ressalta-se que, à medida que o presente trabalho foi sendo desenvolvido, alguns processos internos da DPESP foram sendo modificados, devido ao trabalho de mapeamento e melhoria continua realizado na instituição. Dessa forma, a proposta aqui apresentada está em consonância com algumas das atividades e formas já encontradas na organização, bem como propostas de reestruturação internas que, apesar de já terem sido iniciadas, ainda não foram concluídas.

Este material pode representar, portanto, o início de um estudo mais aprofundado, com abrangência e participação de outros atores envolvidos no cotidiano da organização, a fim de se alterar de forma real, para melhor, a atual estrutura organizacional de uma instituição tão importante no contexto jurídico e social do Estado de São Paulo e consequentemente, no contexto nacional brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, C. **Estruturas organizacionais: descubra como passar por essa matéria com facilidade.** Disponível em <http://esquemaria.com.br/estruturas-organizacionais/>. Acesso em 03 de julho de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 10006:2000: Gestão da qualidade - diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:2000: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2008: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos.** Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9004:2010: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização - uma abordagem da gestão da qualidade.** Rio de Janeiro, 2010.

BELCHIOR, P. G. O. **Métodos de caminho crítico (PERT / CPM) na administração de projetos.** Rio de Janeiro: Americana, 1974.

BRASIL. DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ato Normativo DPG nº 80, de 21 de janeiro de 2014.** Disponível em: <http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Conteudos/Materia/MateriaMostra.aspx?idItem=57825&idModulo=9788>. Acesso em 30 de outubro de 2015.

BRASIL. DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Defensoria Pública do Estado - quem somos.** Disponível em: <http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Default.aspx?idPagina=2868>. Acesso em 09 de novembro de 2015.

BRASIL. DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1050, de 24 de junho de 2008.** Disponível em: <http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Default.aspx?idPagina=3186>. Acesso em 09 de novembro de 2015.

BRASIL. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **As vantagens do gerenciamento com foco na abordagem por processos.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/as-vantagens-do-gerenciamento-com-foco-na-abordagem-por-processos>. Acesso em 15 de dezembro de 2015.

BRASIL. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **PNQ: prêmio é o reconhecimento máximo à excelência da gestão das organizações no Brasil.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq>. Acesso em 17 de janeiro de 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **PQGF: um prêmio para o cidadão.** Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/blog-de-gestao/pqgf-um-premio-para-o-cidadao>. Acesso em 18 de janeiro de 2016.

BRASIL. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMP® - Profissional de Gerenciamento de Projetos.** Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMP.aspx>. Acesso em 20 de janeiro de 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** Nova Lima: Falconi, 2013. 266 p.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.** São Paulo: Blucher, 2010. 543 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CUKIERMAN, Z. S. **O modelo PERT / CPM aplicado aos projetos.** 5. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2000.

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos: programa delegacia legal.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA, Tercia; CASSAR, Mauricio. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade.** Campinas: Alínea, 2003.

FOGG, B. J. et al. **Web credibility research: a method for online experiments and some early study results.** Proceedings of ACM CHI. New York: ACM Press, 2001. Disponível em: <http://captology.stanford.edu/pdf/WebCred%20Fogg%20CHI%202001%20short%20paper.PDF>. Acesso em 19 de novembro de 2015.

FOGG, B. J. et al. **What makes a web site credible?: a report on a large quantitative study results.** Proceedings of ACM CHI. New York: ACM Press, 2001. Disponível em: <http://captology.stanford.edu/pdf/p61-fogg.pdf>. Acesso em 19 de novembro de 2015.

GALBRAITH, Jay. **Organizational Design.** Reading, USA: Addison Wesley, 1977.

GORGES, Eduardo. **A lei de Murphy no gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HOUAIS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manuel de Mello. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

INGHAN, Alan G. et al. **The Ringelmann Effect: Studies of group size and group performance**. Jornal of experimental social psychology. Amherst: v. 10, p. 371, 1974.

KAMINSKI, Paulo Carlos. **Desenvolvendo produtos com planejamento, criatividade e qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 2014. 132 p.

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KELLY, John M; JENKS, James M. **Não faça: mande fazer!: o segredo do gerente bem sucedido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1986.

KLEIN, Katherine J. **Sua equipe é grande demais? É muito pequena? Qual seria o tamanho o ideal?** Disponível em: <http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/sua-equipe-e-grande-demais-e-muito-pequena-qual-seria-o-tamanho-o-ideal/>. Acesso em 03 de julho de 2016.

MANN, Nancy R.- Deming. **As chaves da excelência**. São Paulo: Makron, 1992.

MARQUES, Fábio Mota Coelho. **A delegação em gestão de projetos**. Boletim Gestão de Projetos, nº 25. Novembro, 2005.

MARTINS, José Carlos C. **Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, G. I. Mac-Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1981. 220 p.

MUELLER, Jennifer S. **Sua equipe é grande demais? É muito pequena? Qual seria o tamanho o ideal?** Disponível em: <http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/sua-equipe-e-grande-demais-e-muito-pequena-qual-seria-o-tamanho-o-ideal/>. Acesso em 03 de julho de 2016.

NOVAES, Marcos B. C. de. **Desenvolvimento gerencial para alta direção: liderança**. São Paulo: FGV, 2015. 50 p. Apostila para treinamento da Fundação Getúlio Vargas, Prof. Dr. Marcos Bidart Carneiro de Novaes.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 312 p.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

ORTH, Afonso Inácio. **Planejamento e gerência de projetos.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

PALVARINI, Bruno Carvalho. **O que é GesPública.** Brasília: Secretaria de Gestão, 2009. 3 p. Material didático informativo.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Anais do encontro nacional de engenharia de produção.** 2002.

PEREIRA JUNIOR, R. de S. **Gerenciamento por processos.** São Paulo, 01 de dezembro de 2014. Treinamento ministrado aos servidores da Defensoria Pública do Estado de São Paulo.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de projetos:** guia do profissional - abordagem geral e definição de escopo. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 1.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de projetos:** guia do profissional - fundamentos técnicos. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 3.

PROCÓPIO, Marcos Luís. **Reflexões sobre a avaliação individual de desempenho.** Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp40.html>. Acesso em 03 de julho de 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamentos de projetos (Guia PMBOK).** 5. ed. Filadélfia, USA: 2014.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VASCONCELOS, Eduardo. **Estrutura das organizações.** São Paulo: Pioneira, 1989.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** São Paulo: Pioneira, 1997.

WITTENBERG, Evan. **Sua equipe é grande demais? É muito pequena? Qual seria o tamanho o ideal?** Disponível em: <http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/sua-equipe-e-grande-demais-e-muito-pequena-qual-seria-o-tamanho-o-ideal/>. Acesso em 03 de julho de 2016.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de Projetos:** como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo: Saraiva, 2006.