

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ANDRÉIA MARIA MACHADO

**GESTÃO DE PROJETOS DA FUNDHAS EM SÃO JOSÉ DOS  
CAMPOS - SP**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2012

ANDRÉIA MARIA MACHADO

**GESTÃO DE PROJETOS DA FUNDHAS EM SÃO JOSÉ DOS  
CAMPOS - SP**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”

Orientador: Profa. MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2012

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que fizeram e fazem parte da minha caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

O Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

À Professora MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães, pela orientação segura e amizade dispensada.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da UTFPR Campus Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

À minha família, pelo apoio e pelo tempo que deixei de me dedicar a eles em busca de conhecimento.

Em especial as minhas filhas Bruna e Maria Clara, meus netos Kauan e Caio que percebiam que podemos quebrar paradigmas através do conhecimento.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta monografia.

## RESUMO

MACHADO, Andréia M. Gestão de Projetos da FUNDHAS em São José dos Campos - SP. 2012. 47 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

As organizações têm buscado melhoria contínua em seus processos internos, o trabalho com projetos e a logística se tornou uma importante ferramenta nesta busca. A presente monografia tem como objetivo principal analisar a logística interna na gestão de projetos pedagógicos dentro da FUNDHAS em São José dos Campos. A pesquisa baseou-se em estudos de projetos desenvolvidos na Fundação, com busca em referências, observações, pesquisas e entrevistas, verificando a necessidade de reorganização de processos e um banco de projetos. Após a realização da pesquisa e de sua análise pôde ser vislumbrada a importância da logística interna, focando na melhoria da gestão de projetos. Foram evidenciados que diversos projetos são desenvolvidos atualmente na FUNDHAS, após análise das entrevistas foram observadas questões relevantes sobre o processo de implantação desses projetos, que podem contribuir na melhoria do fluxo interno dos projetos pedagógicos e sociais, e sugerido ainda a proposta de implementação de um escritório de projetos e banco de projetos de maneira horizontal e centralizada.

**Palavras-chave:** Intralogística. Gestão de Projetos. Criança e adolescente. Risco Social.

## ABSTRACT

MACHADO, Andréia M. Project Management of FUNDHAS in São José dos Campos - SP. In 2012. 47 f. Monograph (Specialization in Public Management Municipal) - Graduate Diploma in Public Management Municipal, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2012.

Organizations have sought continuous improvement in its internal processes, project work and logistics have become an important tool in this quest. This present thesis aims to analyze the internal logistics in managing educational projects within the FUNDHAS in São José dos Campos. The research was based on studies of projects undertaken by the Foundation to search for references, observations, surveys and interviews, verifying the need for reorganization of processes and a database project. Upon completion of the survey and its analysis could be glimpsed the importance of internal logistics, focusing on improved project management. Been shown that several projects are currently being developed in FUNDHAS after analyzing the interviews relevant questions about the process of implementation of these projects, which may contribute to the improvement of the internal flow of educational and social projects, and even suggested the proposal for implementation of a were observed project office and project bank of horizontal and centralized manner.

**Keywords** : Intralogistics. Project Management. Children and adolescents. Social Risk.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	Adolescentes Multiplicadores de Atitudes
CEPHAS	Centro de Educação Profissional Hélio Augusto de Souza
CIJ	Conselho Infante Juvenil
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
COSEMT	Centro de Orientação Sócio educativa ao Menor Trabalhador
CREEA	Centro de Referência em Educomunicação e Educação Ambiental
DAB	Divisão de Atendimento Básico
DDC	Divisão de Desenvolvimento de Competências
DE	Divisão de Empregabilidade
DECA	Diretoria Especializada em Criança e Adolescente
DPST	Divisão de Planejamento e Supervisão Técnica
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDHAS	Fundação Hélio Augusto de Souza
FUNDICAD	Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LA	Lei de Aprendizagem
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
ONU	Organização das Nações Unidas
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMSJC	Prefeitura Municipal de São José dos Campos

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 JUSTIFICATIVA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
1.3 METODOLOGIA .....	11
2 GESTÃO LOGÍSTICA .....	13
2.1 INTRALOGÍSTICA .....	14
2.2 LOGÍSTICA EM PROJETOS .....	15
3 GESTÃO DE PROJETOS .....	16
3.1 GESTOR DE PROJETOS .....	18
3.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS .....	18
3.3 PROJETOS SOCIAIS .....	18
4 GESTÃO DE PESSOAS .....	20
4.1 FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS .....	20
4.2 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS .....	22
5 METODOLOGIA .....	24
6 A FUNDHAS EM SÃO JOSÉ DOS CAMPOS .....	26
6.1 SÃO JOSÉ DOS CAMPOS .....	26
6.2 FUNDAÇÃO HÉLIO AUGUSTO DE SOUZA - FUNDHAS .....	26
7 INTRALOGÍSTICA NA GESTÃO DE PROJETOS DA FUNDHAS .....	31
7.1 ASSESSORIA DE PROJETOS .....	31
7.2 SUPERVISÃO DE PROJETOS SUPLEMENTARES .....	32
7.3 DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E SUPERVISÃO TÉCNICA - DPST .....	33
7.4 PROJETOS DA FUNDHAS .....	34
7.4 GESTÃO DE PESSOAS NA FUNDHAS .....	37
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
REFERÊNCIAS .....	42
APÊNDICES .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que todo o processo depende da integração da logística a instrumentos, apontados por Ballou (2001) como fundamental para as empresas. A logística é uma atividade essencial dentro das instituições de qualquer segmento hoje, pois pode influenciar consideravelmente nos projetos, possibilitando o seu desenvolvimento com eficiência e eficácia.

O trabalho com projetos é um meio de organizar atividades pedagógicas a serem abordadas dentro das instituições públicas ou privadas, por diversos fatores: podem ser abordados temas transversais, espaços físicos adequados, equipamentos necessários e profissionais especializados. Para Moura & Barbosa (2006) a adoção de uma metodologia para projetos de trabalho, deve estar em consonância com as concepções sobre desenvolvimento de projetos em geral, de modo que venha agregar conhecimentos e habilidades.

A proposta de análise da logística interna na Gestão de Projetos é de suma importância para se alcançar o objetivo da FUNDHAS, que é retirar as crianças e adolescentes da situação de risco, oferecendo-lhes os serviços sociais básicos, como apoio educacional, alimentação, saúde, além de orientação pedagógica e encaminhamento profissional.

O presente projeto de pesquisa é um estudo sobre a logística interna de projetos da Fundação Hélio Augusto de Souza – FUNDHAS, instituição sem fins lucrativos criada em 1987, cujo objetivo visa atender crianças e adolescentes provenientes de classes econômicas menos privilegiadas, em situação de risco e vulnerabilidade social, na cidade de São José dos Campos (SP).

Atualmente as diversas unidades de atendimento da Fundação atuam de maneira autônoma em relação ao planejamento, elaboração e desenvolvimento dos projetos pedagógicos. Tendo em vista que o seu produto é o capital humano, crianças, adolescentes e famílias, os diversos projetos pedagógicos da instituição contribuem com o desenvolvimento de suas potencialidades para inserção no contexto social e no mercado de trabalho, garantindo seus direitos e o exercício pleno da cidadania.

A questão que delimita este trabalho é sobre como ocorre à logística da gestão interna de projetos pedagógicos e sociais na FUNDHAS – Fundação Hélio Augusto de Souza em São José dos Campos?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa analisar a logística interna da FUNDHAS na gestão de projetos. Atualmente na Fundação, cada unidade de atendimento a criança e adolescente atua de forma diferente, algumas com projetos pedagógicos interdisciplinares e outras não trabalham com projetos. Além destes projetos pedagógicos a Fundação também atua em projetos sociais com foco nas famílias, em parceria com a rede de serviços do município.

A opção de realizar a investigação sobre a Gestão de Projetos no espaço da FUNDHAS se deve, ao fato de ser profissional atuando na área pedagógica como professora/educadora desta instituição há 15 anos, e trabalhar com projetos pedagógicos anuais pautados em temas transversais.

Os educadores da Fundação se deparam diariamente com inúmeros problemas relacionados a vulnerabilidades dos atendidos, tais como: drogas, sexualidade, violência, gravidez na adolescência, dificuldades de aprendizagem, entre outros. Entretanto, atualmente não há um banco de projetos específicos para atuar no foco destas vulnerabilidades, que gritam hoje dentro da Fundação e na sociedade como um todo.

Na Fundação atuam profissionais de diversas áreas: pedagógica, música, danças, artes plásticas, educação ambiental, assistência social, comunicação e informática entre outras. Os projetos existentes muitas vezes são pensados pelos próprios educadores da unidade de atendimento, profissionais que por vezes desconhecem como deve ser elaborada e encaminhada uma proposta de projetos, seja de cunho pedagógico ou social.

A Gestão de Projetos na FUNDHAS é descentralizada. Sendo que, a análise, implementação e garantia de recursos para o desenvolvimento dos projetos com foco nestas vulnerabilidades, são realizadas pela Assessoria de Projetos, Supervisão de Projetos Suplementares e a Divisão de Planejamento e Supervisão Técnica – DPS, entretanto não há um banco de projetos previamente estudados para serem desenvolvidos nas unidades de atendimento.

Esta pesquisa pressupõe o estudo e análise do fluxo e processos para o desenvolvimento de projetos, descrição dos projetos atuais e proposta de adequação para um banco de projetos que corresponda às necessidades em relação ao trabalho com as crianças, adolescentes e famílias atendidas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a logística interna para gestão de projetos pedagógicos e sociais dentro da FUNDHAS em São José dos Campos – SP.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever a logística interna de projetos na FUNDHAS.
- Verificar a importância da gestão de pessoas na logística interna de projetos pedagógicos e sociais.
- Apresentar os projetos pedagógicos e sociais desenvolvidos dentro da FUNDHAS.

## **1.3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com um caráter teórico e de campo, onde busca compreender o processo interno na implantação de projetos dentro da FUNDHAS, analisando os projetos existentes e como eles são pensados e realizados, e o envolvimento dos profissionais neste processo.

Para contextualizar a pesquisa, é somado ao trabalho um breve histórico do município de São José dos Campos e o papel da FUNDHAS, na política pública de atendimento sócio educativo.

O trabalho apresentará uma estrutura dividida em sete capítulos, conforme demonstrado em seu sumário.

O primeiro capítulo apresenta a proposta do trabalho a ser desenvolvido, relatando a contextualização do tema, o motivo da escolha do assunto, os objetivos esperados, o escopo e a metodologia do trabalho.

Os capítulos segundo, terceiro e quarto, têm por objetivo analisar as contribuições teóricas que são utilizadas para a estruturação deste estudo. Dessa forma são apresentadas algumas concepções sobre Gestão Logística, Gestão de Projetos e Gestão de Pessoas.

O segundo capítulo aborda o conceito de Gestão Logística, a logística interna e a logística de projetos.

O terceiro capítulo trata da Gestão de Projetos, evidenciando o papel do gestor de projetos e a importância do escritório de projetos. E finalizando a abordagem teórica no quarto capítulo, a explanação é sobre Gestão de Pessoas suas funções e processos. Cabe ressaltar que as referências bibliográficas utilizadas serão elencadas ao final do trabalho.

Posterior à explanação dos conceitos, o quinto capítulo apresenta a fundamentação teórica da metodologia de pesquisa, as estratégias de investigação e como foi realizada a coleta de dados.

O sexto capítulo traz o resultado da pesquisa, com uma breve abordagem sobre o município de São José dos Campos e a FUNDHAS, evidenciando o seu histórico e as diretrizes.

O sétimo capítulo aborda a Gestão de Projetos e Gestão de Pessoas da Fundação, bem como apresenta os projetos desenvolvidos atualmente na Fundação.

Por fim, o oitavo capítulo, apresenta as considerações finais, demonstrando as conclusões relacionadas aos objetivos do trabalho e a proposta de organização da logística de projetos da FUNDHAS.

## 2 GESTÃO LOGÍSTICA

A terminologia, Logística, foi consagrada nas teorias criadas e desenvolvidas pelo Tenente-Coronel Thorpe, do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América que, no ano de 1917, publicou o livro "Logística Pura: a ciência da preparação para a guerra".

A Logística originou-se das guerras, pois para deslocar toda a tropa era necessário um planejamento, de como movimentar e transportar todos os equipamentos, armamentos e suprimentos para outra localidade, analisando a melhor rota e as necessidades principalmente de água. (DIAS, 2005, p. 27)

Durante as guerras, a logística correspondia à estratégia utilizada para organizar a movimentação dos exércitos, no transporte, suporte, preparativo, distribuição de equipamentos e suprimentos, objetivos administrativos, objetivos e conhecimentos envolvidos na movimentação e sustentação das forças militares.

A Logística atingiu o campo empresarial com a Revolução Industrial, com o aparecimento de novos produtos e empresas, foi necessário encontrar soluções para aproximar-se do mercado e consumidores, como uma ponte entre fornecedores, processo e clientes. (BALLOU, 2006).

Os fornecedores têm papel fundamental no processo logístico, pois com clientes cada vez mais exigentes, passam a ser de extrema importância para a organização. Na ponta deste processo, fornecem matéria prima para a fabricação, e o tempo e disponibilidade são o grande diferencial na percepção de valores pelos clientes (BALLOU, 2006).

Atualmente a logística é responsável pelo sucesso e insucesso das organizações. Deve ser vista como processo de grande importância para as organizações em geral, para integrar as áreas através da inter-relação e gerenciamento de todas as atividades desenvolvidas.

Segundo Christopher (2007), a missão do gerenciamento logístico é "planejar e coordenar todas as atividades necessárias para atingir os níveis desejados de qualidade e de serviços prestados ao menor custo possível".

Segundo Ching (2001), a logística divide-se em dois tipos de atividades, primárias que estão relacionadas a transporte e carga e secundárias como movimentação interna, armazenagem, embalagem e informações.

Para Christopher (1997), existem duas fontes relevantes para a vantagem competitiva. A primeira se trata da capacidade que a organização tem em diferenciar-se e a segunda está relacionada com a capacidade de manter o baixo custo e conseqüentemente maior lucro.

Basicamente a logística envolve quatro atividades nas organizações que são: aquisição, movimentação, armazenamento e entrega de produtos. Mas ela consiste ainda em planejamento estratégico, atuação na dinâmica, tecnologia, distribuição, parcerias e visão futura de médio e longo prazo.

A logística eficaz se dá de forma horizontal, que segundo Rummler e Brache (1994), permite melhor visão dos processos internos, funcionais, relacionamento cliente/fornecedor e o fluxo do trabalho.

## **2.1 INTRALOGÍSTICA**

Segundo Martins & Campos (2000), em 1970 surge a por meio da distribuição física externa e também interna, a fim de abastecer mercados emergentes, com uma rede de transportes que abrangesse uma grande extensão territorial.

As atividades secundárias no processo de logística vêm ganhando maior importância nos últimos tempos. A logística interna atualmente também é denominada de intralogística.

As atividades de intralogística beneficiam a organização com a obtenção de eficiência, aumento da produtividade e a redução de custos internos nos processos, o que reflete diretamente no cliente final.

A otimização das tarefas que permite a redução de tempo, atendimento aos funcionários em relação aos recursos materiais utilizados na organização e interação dos setores de uma organização no que tange a padronização na execução das tarefas, são características importantes na logística interna.

Moura (1998) exemplifica a logística interna dizendo que a necessidade de registro desde a portaria, a segurança, a administração, recursos humanos, contabilidade e demais áreas dependem da intralogística que visa à integração entre estes setores.

## **2.2 LOGÍSTICA EM PROJETOS**

Não se tem conhecimento de uma teoria que trate especificamente da logística de projetos, entretanto vários autores referem-se à logística como processos gerenciais, de planejamento, controle e fluxo de produtos ou matérias primas, menor tempo e custo, entre outras definições, assim sendo quando se fala de projeto e processos que se remetem à logística.

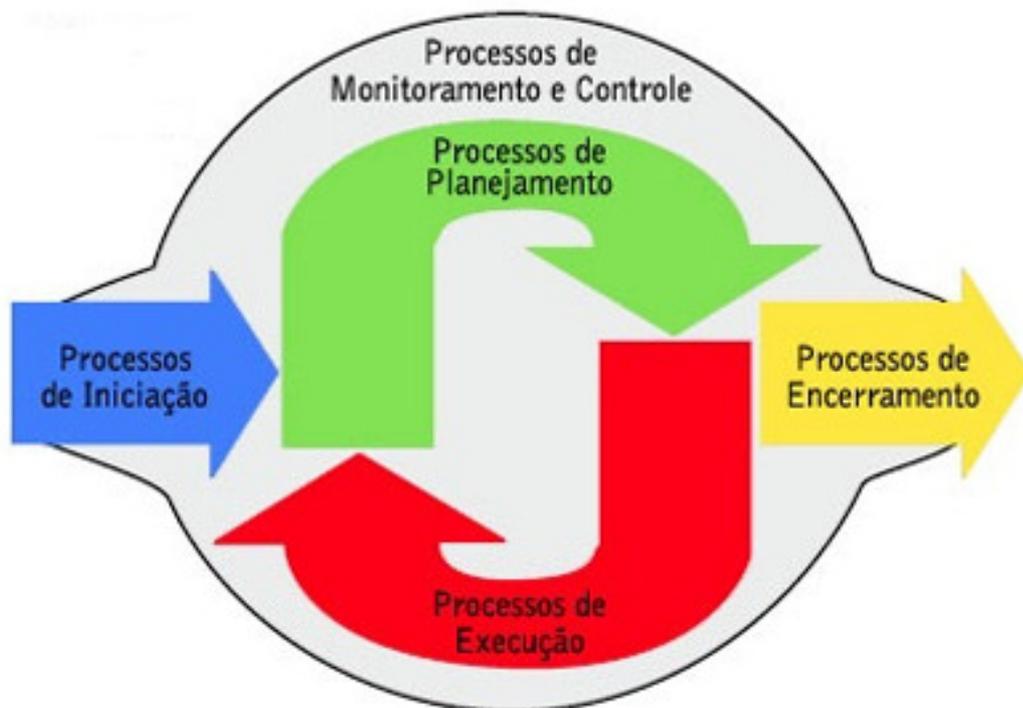
Para Ballou (2001), as atividades logísticas também estão relacionadas às operações que envolvem planejamento, distribuição física e movimentação de materiais, em menor tempo e custo. Paralelamente, a Gestão de Projetos também está relacionada a planejamento, tempo, custo, fluxos, recursos materiais. Ambas requerem um planejamento para chegar a um objetivo final, com eficiência e qualidade.

A logística em projetos desta forma se faz presente no processo do gerenciamento de projetos, desde a sua elaboração, que inicia com a identificação de uma situação problema, passando pela operação, avaliação e finalizando ao atingir o objetivo inicial do projeto, que culmina com a resolução do problema.

A proposta se trata de ver a logística por outro ângulo que não relacionada somente a transporte e distribuição física de produtos, mas voltada para melhoria dos processos de elaboração e implantação de projetos.

### 3 GESTÃO DE PROJETOS

Projeto segundo o *Project Management Institute* - PMI em seu PMBoK – *Project Management Body of Knowledge*, informações do site <http://brasil.pmi.org/>, projeto é um esforço temporário para se alcançar um resultado. Os projetos são organizados em cinco etapas definidas como Grupo de Processos de Iniciação, Grupo de Processos de Planejamento, Grupo de Processos de Execução, Grupo de Processos de Monitoramento e Controle e Grupo de Processos de Encerramento,



**Figura 1** - Processos do Gerenciamento de Projetos

Fonte: Adaptado do Guia PMBoK (2004)

O Grupo de Processos de Iniciação é caracterizado pela formalização e autorização inicial do projeto. Nesta etapa é desenvolvido o termo de abertura e o escopo preliminar do projeto.

Na etapa relacionada ao Grupo de Processos de Planejamento, é desenvolvido o planejamento a fim de definir as atividades desenvolvidas, o tempo de realização do projeto, a estimativa dos recursos materiais e humanos, como será

a comunicação durante o projeto e análise dos riscos, para se chegar ao objetivo final.

Garantir a qualidade, distribuir as informações, contratar equipe para a realização do projeto e coordenar pessoas, são atividades realizadas na etapa definida como Grupo de Processos de Execução,

Em relação ao Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, a própria denominação já diz, é a etapa onde são realizados os controles de qualidade, de cronograma, dos riscos e também o gerenciamento da equipe do projeto.

O momento de avaliar, observar se o projeto foi aceito, realizar uma revisão do projeto, verificar se os objetivos foram alcançados, organizar os documentos e formalizar a finalização do projeto, compreende a etapa do Grupo de Processos de Encerramento.

O Guia PMBoK (PMI, 2004 p. 5) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. O tempo de desenvolvimento de um projeto, após a problematização, tem início a partir de uma ideia e o termo de abertura do projeto, e uma finalização que se dá no seu encerramento quando é alcançado o objetivo.

Atualmente as organizações estabelecem como estratégia o trabalho com projetos, visando à melhoria contínua de seus processos internos bem como a redução de custos. Segundo Porter (1989), as estratégias da organização são genéricas, especificamente comuns e identificáveis pelas posições no mercado em que as organizações atuam no contexto é econômico e competitivo.

Segundo Kerzner (2006), “Gerenciamento de projeto é o planejamento, organização, direcionamento e controle dos recursos da companhia para um objetivo relativamente curto de tempo que foi estabelecido para completar metas e objetivos específicos. Além disso, o gerenciamento de projeto utiliza abordagem sistemática para administração mediante pessoal de nível funcional (hierarquia vertical) designado ao projeto específico (hierarquia horizontal)”.

De forma semelhante à gestão logística por processos a gestão de projetos, também propõe uma visão horizontalizada da organização fazendo uso dos recursos existentes, no qual o gerente de projetos busca o aproveitamento máximo destes recursos.

### **3.1 GESTOR DE PROJETOS**

O *Project Management Institute* - PMI em seu PMBoK designa esta pessoa como Gerente. Aqui vamos tratar o Gerente de Projetos como Gestor de Projetos, que é o profissional designado pela organização, responsável em transformar objetivos iniciais em resultado final. Não necessariamente este profissional ocupa o cargo Gerente.

O Gestor de Projetos deve gerenciar as expectativas e interagir como as pessoas envolvidas no projeto. Esta interação se dá por intermédio de suas habilidades, competências, conhecimentos e atitudes.

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

### **3.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

O crescimento da gestão de projetos demanda das organizações, técnicas e ferramentas responsáveis em sistematizar a implantação das metodologias de projetos. Para a eficácia na gestão de projetos se faz necessária a criação de uma estrutura especializada no desenvolvimento de projetos, esta estrutura então chamada de *Project Management Office* que no Brasil traduz-se para Escritório de Projetos.

O escritório de projetos segundo PMBoK (2004), dentro da organização tem a responsabilidade de centralizar e coordenar os projetos sob seu domínio. Também é função do escritório de projetos, tanto fornecer suporte para os diferentes projetos dentro da organização, quanto gerenciar diretamente um projeto.

Controlar recursos, identificar e desenvolver metodologias, gerenciar informações, monitorar os prazos e orçamentos e coordenar a comunicação, são atividades atribuídas ao escritório de projetos. (PMBoK 2004).

### **3.3 PROJETOS SOCIAIS**

Os Projetos Sociais são ações pedagógicas desenvolvidas e direcionadas para a formação do indivíduo, com objetivo na inclusão social. Nascem de um desejo de mudança da realidade social, através de projetos estruturados por um grupo ou

organização social, pública ou privada, ou ainda do terceiro setor. Segundo Domingos Armani (2000, 18), “Um projeto é uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades, baseados em uma quantidade limitada de recursos (...) e de tempo”.

Os projetos sociais se diferem de outros projetos no que se refere ao seu objetivo que é focado na transformação de uma problemática social. Como todo e qualquer projeto ele parte da problematização, porém a ação é mais localizada no tempo e focalizada em seus resultados.

Segundo texto de Thereza Christina Holl Cury, publicado na revista (AAPCS, 2001), “O novo paradigma de elaboração, implementação e avaliação de projetos sociais exige a busca de uma maior racionalidade nas ações e resultados, bem como de novos e modernos instrumentos que dêem conta dessas novas exigências.

Os projetos sociais estão sempre em interação com a rede serviços, não são realizações isoladas, indutores de políticas públicas e programas voltados para o desenvolvimento social, visam é assegurar uma relação de participação e nas instâncias de gestão compartilhada.

Segundo Thereza Christina Holl Cury (AAPCS, 2001), para a elaboração de projetos sociais é necessário compreender os processos fundamentais, que são: processo lógico, processo comunicativo e processo de cooperação e articulação, que compreendem a dimensão pedagógica.

No processo lógico é necessária uma sistematização e precisão dos conteúdos. No processo comunicativo evidencia a necessidade documental do projeto, construído num consenso coletivo, para transparência da eficácia e eficiência. O processo de cooperação e articulação compreende a busca de parcerias e integração com a rede.

## **4 GESTÃO DE PESSOAS**

Como falar em logística e projetos em organizações sem falar de pessoas, os seres humanos estão envolvidos diretamente com todo o processo. A Gestão de Pessoas neste sentido tem a principal responsabilidade na organização, que é zelar pelo capital humano.

Através dos atos de se relacionar, de conhecer e interagir com outras pessoas são gerados novos fluxos, novas criações, encontradas novas soluções, em que pessoas fornecem seu potencial de desenvolvimento na busca de melhorias. As interações, das pessoas em ambientes internos e externos formam organizações cuja qualidade depende desta inter-relação.

Segundo Chiavenato (1999), o objetivo da gestão de pessoas é tê-las como o principal ativo da organização, o que demanda atenção para os seus profissionais e uma filosofia global e cultura organizacional voltadas para as pessoas, permitindo uma colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A Gestão de Pessoas deve ter os profissionais das organizações como parceiros, assim como tem os fornecedores, os clientes entre outros. Estes profissionais têm um papel fundamental para a empresa, sendo eles que contribuem através de seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam as organizações.

Para Chiavenato (1999), a administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia da empresa através de diferentes meios. Neste sentido a Gestão de Pessoas é fundamental atualmente, pois ela promove meios para que a organização possa atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão, garantindo com isto a eficácia. Os funcionários devem conhecer a atuação da organização e estarem diretamente envolvidos na busca de seus objetivos e resultados.

### **4.1 FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS**

Dentre as funções que a Gestão de Pessoas assume na organização, está a de proporcionar competitividade, lançando mão da força de trabalho de seus funcionários, dando ênfase às suas habilidades e competências, com isso há um aumento da produtividade que pode beneficiar clientes, parceiros e os próprios empregados.

Treinar e motivar as pessoas são um dos propósitos da Gestão de Pessoas, que compreende capacitar continuamente às pessoas, para que estejam sempre atualizadas e preparadas em suas funções.

Para realizar a medida de eficácia na Gestão de Pessoas, devem ser traçados objetivos claros, como serão medidos e qual será o benefício com o seu alcance. Esta é uma maneira de valorizar e reconhecer as pessoas, sendo justo e recompensando os bons resultados a fim de melhorar seu desempenho.

É papel da Gestão de Pessoas proporcionar a satisfação de seus funcionários. As pessoas precisam perceber que são tratadas com equidade, com as mesmas condições e oportunidades, respeitando suas habilidades e adequando as suas capacidades. Quando há uma satisfação no trabalho as pessoas produzem mais.

Os empregados despendem a maior parte de suas vidas no trabalho, e quando não satisfeitos tendem a produzir menos e com menor qualidade. A felicidade e satisfação dos empregados refletem diretamente no sucesso de uma organização.

Segundo Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”

Para Chiavenato (1994), o profissional que deve criar o clima organizacional é o gerente. Com um trabalho mais focado, o gerente deve realizar intervenções, administrar, recrutar o pessoal, projetos, realizar treinamento, ter liderança e motivar o quadro de profissionais

É prerrogativa da Gestão de Pessoas desenvolver e manter a qualidade de vida do trabalho, satisfazendo as necessidades individuais tornando o local de trabalho mais desejável e atraente. A qualidade de vida no ambiente de trabalho deve abranger todas as esferas da organização, demonstrando que os empregados são importantes.

Toda atividade de Gestão de Pessoas deve manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. Os direitos básicos dos empregados devem ser garantidos. A gestão deve ser aberta, transparente, confiável e ética. Todos os envolvidos na organização devem ter compromisso com a responsabilidade social.

A Gestão de Pessoas tem uma enorme responsabilidade de formar profissionais acerca das necessidades organizacionais com objetivo de desenvolvê-las e valorizá-las, sempre com um olhar múltiplo que possa ir de encontro com as estratégias e objetivos, tanto pessoais quanto organizacionais, na busca de melhoria contínua.

## **4.2 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas desenvolve importantes processos para que haja reciprocidade entre a organização e o profissional. Cada processo é de suma importância nesta inter-relação, sendo eles: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas.

A finalidade principal do processo de agregar pessoas ocorre no momento da seleção. Para que agregue capital humano qualificado e capacitado à organização, de modo que o perfil seja adequado para cada cargo.

O processo de aplicar pessoas de acordo com Chiavenato (2008) envolve o recrutamento e seleção da organização. O profissional deve ser integrado à organização, assumir o cargo, executar suas tarefas e ser avaliado quanto ao seu desempenho.

O processo de recompensar pessoas diz respeito à remuneração, benefícios e serviços. A remuneração segundo Chiavenato (2008) é fundamental para incentivar e motivar o profissional.

Capacitação, treinamento e desenvolvimento de lideranças, é o foco do processo de desenvolver pessoas. Este processo visa o crescimento do profissional tanto em sua área ou quanto nas demais áreas.

O processo de manter pessoas engloba a qualidade de vida no trabalho. Segundo Chiavenato (2008), é preciso ter um cuidado especial com o profissional, através de programas de saúde, higiene, segurança e também com relação ao estilo de gerencia.

Segundo Chiavenato (2008), o processo de monitorar as pessoas visa o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem

alcançados pelo profissional, a fim que este possa atingir seus objetivos através de suas atividades e de outros colaboradores que compõem a organização.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia de trabalho está fundamentada na pesquisa qualitativa e pressupostos do Estudo de Caso, envolvendo estratégias de investigação relacionadas à análise documental, observação, pesquisa bibliográfica voltadas para o assunto em questão e entrevistas com a Assessoria de Projetos, Supervisão de Projetos Suplementares e Orientadoras Pedagógicas. A análise dos dados obtidos por diversas fontes de observação e decorrentes de entrevistas produz resultados mais confiáveis, o que se chama de triangulação (YIN, 2001).

O processo de pesquisa envolve a escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, organização lógica do assunto e redação do texto (GIL, 2009). Alguns dados da pesquisa em relação à Fundação foram encontrados no Site da Qualidade da própria FUNDHAS.

Esta pesquisa busca a coleta, observação, análise e interpretação dos dados, sem a interferência da pesquisadora, utilizando técnicas padronizadas para a coleta de dados como o questionário de entrevista.

O levantamento bibliográfico sobre Logística e Projetos é considerado de suma importância para contextualizar a Gestão de Projetos da FUNDHAS atualmente.

Utiliza para esta pesquisa um instrumental específico para a realização da entrevista (Apêndice A, B e C), combinado e aprovado pela direção da FUNDHAS, a fim de, identificar elementos que possam ser desenvolvidos em relação ao trabalho utilizando a metodologia de projetos. A entrevista é um importante instrumento nesta pesquisa, pois pode aprofundar o estudo direcionado pelos objetivos específicos definidos (LAKATOS, 1996).

Durante a realização da pesquisa, foram esclarecimentos quanto ao objetivo da mesma e de sua importância, da escolha dos profissionais devido ao conhecimento face às unidades.

Os entrevistados receberam um questionário, e foram orientados para que houvesse veracidade nas respostas e conseqüentemente autenticidade nos resultados. A entrevista fora individual, preservando a confidencialidade. Não houve interferência da pesquisadora durante o preenchimento das respostas.

A escolha da população investigada deve-se a concentração das informações nas pessoas do assessor e supervisor de projetos e das orientadoras pedagógicas, os quais atuam nas dezenove unidades da Fundação.

O estudo de caso segundo Gil (1994, p.79), fundamenta-se na seguinte idéia: “a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

Segundo Gil (2009), os propósitos dos estudos de caso são de explorar situações reais que não estão claramente definidas, preservar o objeto estudado, descrever o contexto da investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as causas de determinado fenômeno em situações complexas.

As hipóteses analisadas na logística interna da Gestão de Projetos dentro da Fundação compreendem: a logística na implantação de projetos, os recursos humanos e a gestão de pessoas, os recursos materiais, a aprovação, desenvolvimento e avaliação dos projetos e o que motiva as pessoas para a implementação de um projeto.

## **6 A FUNDHAS EM SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Este capítulo contextualiza a FUNDHAS no município de realização do estudo e apresentando a instituição desde sua história, legalidade, unidades de atendimento e projetos desenvolvidos. É apresentado ainda o público pesquisado, a justificativa para escolha da clientela e os resultados obtidos com a pesquisa sobre os projetos desenvolvidos na Fundação e o fluxo logístico.

### **6.1 SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Segundo o site da Prefeitura, o município de São José dos Campos está situado entre os dois maiores pólos econômico do país, São Paulo e Rio de Janeiro. Aos duzentos e quarenta e cinco anos de história, São José dos Campos, demograficamente, cresceu expressivamente em consequência do surto de industrialização.

A população de São José dos Campos, hoje composta por 629.921 habitantes (IBGE, 2010) conta com um sistema de informação muito útil e de fácil acesso, com vários serviços, no site da Prefeitura Municipal.

Com a consolidação da economia industrial, São José dos Campos apresentou um crescimento demográfico expressivo que também acelerou o processo de urbanização no município e importantes transformações na estrutura econômica (PMSJC, 2012).

Contudo vieram os problemas relacionados a condições de vida da população, as vulnerabilidades e riscos decorrentes deste crescimento exacerbado, havendo necessidade de um trabalho efetivo através da FUNDHAS.

### **6.2 FUNDAÇÃO HÉLIO AUGUSTO DE SOUZA - FUNDHAS**

De acordo com o resgate histórico no Plano de trabalho da FUNDHAS (2007) e pesquisa documental, o cuidado com as crianças e adolescentes de São José dos Campos começou na década de 70. Com a mudança da coleta de lixo de antigas latas de lixo para sacos plásticos, os meninos começaram a praticar um novo tipo de vandalismo, rasgavam os sacos de lixo e espalhavam o seu conteúdo pelas ruas. Com o objetivo de evitar essa ação, estes meninos se tornaram colaboradores denominados “Fiscais do Lixo”.

Visando o crescimento e a elaboração de programas de atendimento a crianças e adolescentes, em 04 de setembro de 1972 foi criado o CLUBINHO, cumprindo uma importante função na orientação social para transformação de hábitos de conduta.

De CLUBINHO, em 1975 passou a “PROGRAMA DE MENORES”, quando se deu início ao trabalho social mais sistematizado no município de São José dos Campos.

Após várias transformações que ocorreram no trabalho social, surge o COSEMT (Centro de Orientação Sócio educativa ao Menor Trabalhador) idealizado pelo então Chefe de Gabinete da Prefeitura, Hélio Augusto de Souza, assistente social, professor e, depois, prefeito de São José dos Campos.

E finalmente com o crescimento da demanda e conseqüentemente do COSEMT, o então prefeito Hélio Augusto de Souza foi fundamental, pois a partir de um sonho, apesar de adoentado deixou toda a documentação preparada para a criação da "Fundação de Atendimento à Criança e ao Adolescente Prof. Hélio Augusto de Souza", criada através da Lei nº 3227/87, de 28 de abril de 1987, sofrendo modificação na razão social em 29 de março de 2005, passando a chamar Fundação Hélio Augusto de Souza – FUNDHAS.

São José dos Campos cresceu rapidamente nos últimos trinta anos, e com ela houve um “boom” populacional, com demandas sociais cada vez mais reprimidas, e na FUNDHAS não foi diferente, ela praticamente dobrou seu atendimento nos últimos anos.

Atualmente a Fundação Hélio Augusto de Souza (FUNDHAS), instituição inserida na política pública de assistência social do município de São José dos Campos, tem por finalidade básica, o atendimento do público infanto-juvenil e suas respectivas famílias, expostos a situações de risco e vulnerabilidades sociais, na área de abrangência territorial do município.

A faixa etária das crianças e adolescentes atendidos é de 6 a 18 anos, oferecendo aos seus atendidos atividades sócio educativas que proporcionem desenvolvimento físico, intelectual, afetivo, cultural e social, bem como a inserção dos mesmos no processo de construção, participação e emancipação social para o exercício pleno da cidadania, Estatuto da FUNDHAS (2009).

Estas atividades sócio educativas contemplam uma proposta de desenvolvimento humano, respeitando cada fase do desenvolvimento, propondo

atividades diferenciadas de modo que suas potencialidades sejam evidenciadas. A FUNDHAS tem caráter filantrópico e presta serviço gratuito e permanente sem qualquer discriminação, conforme a legislação em vigor, frente prevenção de situações de risco, com ações nos diversos espaços e rede serviços do município.

A diretriz da instituição se fundamenta na Constituição Federal de 1988, Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Lei 8.069/90), Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei 9.042/93), Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei 9.934/96) e na Lei de Aprendizagem – LA (Lei 10.097/00).

Ainda na política de integração de apoio a criança e ao adolescente, a FUNDHAS gere os recursos do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUMDICAD) para o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA).

A política de qualidade da FUNDHAS está passando por uma revisão para o próximo ano de 2014. Entretanto até o início do segundo semestre de 2013 a FUNDHAS ainda havia publicado em seu site da qualidade sua visão, missão e valores.

A Visão da FUNDHAS até então é “Ser referência mundial no atendimento à criança e ao adolescente, visando seu desenvolvimento integral”, e a missão é “Servir o município de São José dos Campos com eficiência na execução de atendimento às crianças e adolescentes provenientes das classes menos favorecidas, com a finalidade de garantir sua formação integral”.

Conforme a Política de Qualidade, os valores da FUNDHAS a serem seguidos por todas as crianças, adolescentes, familiares, funcionários, parceiros e colaboradores compreendem o Compromisso com a educação, os Compromissos morais e éticos e o Compromisso com a qualidade.

A Política da Qualidade tem como objetivo buscar a excelência do sistema de gestão da FUNDHAS, e com base nas diretrizes, favorecer o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente, capacitar, informar e motivar seu quadro de funcionários e buscar parcerias, verbas públicas ou privadas e recursos próprios, para a melhoria contínua de suas atividades.

Conforme as diretrizes, a FUNDHAS mantém 19 unidades em bairros periféricos e 01 Centro de Educação Profissional CEPHAS, distribuídos por regiões. Estas unidades de atendimento compõem a DECA – Diretoria Especializada em

Criança e adolescente, que subdivide em Divisão de Atendimento Básico, Divisão de Desenvolvimento de Competências e Divisão de Empregabilidade.

	<b>DAB – Divisão de Atendimento Básico</b>	<b>DDC- Divisão de Desenvolvimento de Competências</b>	<b>DE – Divisão de Empregabilidade</b>
<b>Região Norte</b>	-Unidade Alto da Ponte		-Unidade Profissionalizante Norte
<b>Região Central</b>	-Unidade Centro	-Unidade Jardim Paulista	-Unidade Bilac
<b>Região Leste</b>	-Unidade Novo Horizonte -Unidade Petrobras -Unidade Leste -Unidade Eugênio de Melo		-Unidade Profissionalizante Eugênio de Melo
<b>Região Oeste</b>	-Unidade Monsanto		
<b>Região Sudeste</b>	-Unidade Embraer		
<b>Região Sul</b>	-Unidade Sede -Unidade Campo dos Alemães -Unidade Dom Pedro I -Unidade CAIC Campo dos Alemães	-Unidade Parque Industrial -Preparatório - Sede	-Unidade Dom Bosco

Quadro 1: Divisão da FUNDHAS Unidades por Divisão e Região

Fonte: Elaboração própria com base em informações do site da qualidade da FUNDHAS.

A Divisão de Atendimento Básico – DAB atende crianças de 6 a 12 anos, no contra turno da escola. As ações sócio educativas possibilitam o desenvolvimento das habilidades e atitudes das crianças de forma lúdica, visando à emancipação social, tendo a família como co-responsável.

A Divisão de Desenvolvimento de Competências - DDC atende adolescentes de 12 a 16 anos, desenvolve ações sócio educativas por meio de oficinas como: robótica, informática, mecânica, elétrica, comunicação, telemarketing e outras, de

forma a proporcionar aos adolescentes a ampliação de saberes, diferentes aprendizagens e o desenvolvimento de valores e atitudes.

A Divisão de Empregabilidade - DE, atende adolescentes de 16 a 18 anos de idade, oferecendo-lhes oportunidades para cursos de iniciação profissional, considerando o mercado regional, o desenvolvimento de habilidades, ampliação de saberes e aprendizagens.

Nesta divisão há também o Projeto Aprendiz, que em parceria com empresas da região, ao concluir o curso técnico, o adolescente pode ser encaminhado e/ou contratado por uma empresa local, em conformidade com a Lei do Aprendiz (Lei 1097/00).

O Centro de Educação Profissional Hélio Augusto de Souza (CEPHAS), é uma instituição educacional mantida pela FUNDHAS que tem como finalidade oferecer educação profissional por meio de cursos técnicos de nível médio, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei) 9394/96.

O centro profissionalizante tem parceria com empresas locais para oferecer estágios aos alunos. O objetivo é promover a integração dos alunos no mercado de trabalho, realizando a inclusão social.

Segundo as diretrizes da FUNDHAS, a metodologia de trabalho é pautada nos Quatro Pilares da Educação, norteadores das ações sócio educativas. As atividades pedagógicas são desenvolvidas por área de atuação do profissional, por meio de um Plano de Ações Sócio Educativas, por unidade de atendimento e um Plano de Trabalho por área.

## **7 INTRALOGÍSTICA NA GESTÃO DE PROJETOS DA FUNDHAS**

A Gestão de Projetos na FUNDHAS está sendo realizada atualmente pela a Assessoria de Projetos, a Supervisão de Projetos Suplementares e a Divisão de Planejamento e Supervisão Técnica – DPST, de forma descentralizada.

Através da entrevista e a análise dos dados (Apêndices A, B e C), foi verificada a organização e o fluxo logístico na implementação de projetos, bem como as pessoas envolvidas com a Gestão de Projetos dentro da FUNDHAS. Os resultados obtidos desta pesquisa estão descritos a seguir.

### **7.1 ASSESSORIA DE PROJETOS**

Segundo os resultados obtidos na entrevista (Apêndice C), a Assessoria de Projetos da FUNDHAS tem como objetivo, levantar dados para elaboração de projetos, preparar a documentação necessária, assessorar e acompanhar os projetos do início até sua conclusão.

A Assessoria de Projetos, em analogia a visão de Ballou (2006), atua como fornecedor que tem um papel fundamental, os educadores como desenvolvedores dos projetos na prestação de serviços e os clientes são as crianças, adolescentes e famílias atendidas.

Os recursos financeiros segundo a Assessoria de Projetos são provenientes de doações realizadas pelo setor de captação de recursos como instituições bancárias e entidades doadoras particulares, de órgãos públicos municipais como CMDCA, programas de governo como FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, entre outros.

Para implantar um projeto é necessário um processo logístico, que segundo o Kerzner (2006) se dá como planejamento. Neste setor da FUNDHAS primeiramente é realizada uma pesquisa a partir da necessidade e aplicabilidade do projeto pelos profissionais interessados, enviada para a Assessoria de Projetos que realiza uma análise prévia e encaminha para a Presidência, esta, analisa a viabilidade do projeto, aprovado retorna para Assessoria de Projetos que realiza a captação do projeto pesquisado.

Segundo a Assessoria de Projetos, não há um banco de projetos disponibilizado para uso dos profissionais da Fundação, geralmente os projetos são

captados de parceiros externos, conforme a necessidade da instituição em fornecer atendimento adequado a seus clientes (crianças, adolescentes e famílias).

## **7.2 SUPERVISÃO DE PROJETOS SUPLEMENTARES**

De acordo com o resultado da entrevista (Apêndice B), realizada junto a Supervisão de Projetos Suplementares, este setor foi criado para ser um espaço de referência a todos os funcionários, crianças e adolescentes da Instituição dos projetos que desenvolvem ações nas unidades, contando com a parceria de algum educador daquele espaço. São projetos que contam com profissionais responsáveis pela ação e com objetivos específicos.

Projetos Suplementares tem como objetivo ser referência dos projetos internos da Instituição que perpassam por todas as divisões, e dos projetos externos estabelecidos com parcerias intersecretarias. São projetos contínuos, sem um prazo definido, visando atender as demandas de cada época.

A implantação da Supervisão de Projetos Suplementares foi necessária, porque anteriormente esses projetos pertenciam às divisões que existiam na época: Divisão Criança, Adolescente Arte Educação e Adolescente e a logística das ações acabavam por não atender todas as demandas. Dessa maneira, um espaço concentrado com todos esses projetos facilitaria e atenderia os objetivos propostos por estas divisões, diferente do formato do escritório de projetos abordado no PMBoK (2004), porém com o mesmo objetivo centralizador.

Todos os projetos são elaborados a partir de uma demanda relacionada às vulnerabilidades e necessidades dos atendidos. O fluxo de criação de um projeto Institucional que parte desta necessidade citada, é discutido e analisado junto à equipe e a chefia DPST – Divisão de Planejamento e Supervisão Técnica e da DECA - Diretora Especializada em Criança e Adolescente, para posteriormente passar para a Presidência que avalia e disponibiliza condições para o mesmo acontecer.

De acordo com a Supervisão de Projetos Suplementares, a análise e avaliação passa pela chefia DPST – Divisão de Planejamento e Supervisão Técnica, pela DECA, e a Presidência encerra esse ciclo com a sua avaliação e aprovação se considerar viável.

Os recursos humanos e materiais são provenientes, na maioria das vezes, da própria Instituição. Em alguns casos os recursos vêm de parceiros através da captação de recursos, esta envia propostas de projetos para empresas parceiras ou para o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São José dos Campos.

Cada projeto tem um profissional responsável qualificado na área de atuação, de encontro ao que diz Chiavenato (1999), sobre a administração dos recursos humanos a fim de contribuir com a eficácia da organização.

### **7.3 DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E SUPERVISÃO TÉCNICA - DPST**

Na pesquisa realizada por meio de entrevista (Apêndice A), junto as Orientadoras Pedagógicas da DPST - Divisão de Planejamento e Supervisão Técnica houve a participação de 99% do público investigado.

Após a entrevista, foi observado que dentre as unidades pesquisadas, 50% desenvolvem atividades conforme Plano de Trabalho por área de atuação, com aplicação de conteúdos de disciplinas específicas, estas não atuam com a metodologia de projetos.

As demais unidades realizam uma proposta de trabalho com projetos, além da metodologia que é desenvolvida na instituição atualmente. Os projetos desenvolvidos geralmente são pensados e elaborados pelas próprias equipes das unidades e pelas orientadoras pedagógicas, psicólogas e psicopedagogas da DPST.

A viabilidade dos projetos a serem desenvolvidos nas unidades, é analisada pelos próprios profissionais que elaboram, e aprovados pela equipe da DPST.

Os recursos humanos são os próprios profissionais da instituição e os recursos materiais utilizados nos projetos das unidades também, o que por vezes, acaba sendo um grande dificultador na execução dos projetos, pela insuficiência de recursos e equipamentos obsoletos.

Algumas dificuldades para realização de projetos foram elencadas na entrevista, tais como: a própria rotina das unidades, os recursos materiais e ainda a proposta institucional, que atualmente se difere da metodologia de projetos.

Porém a dificuldade mais evidenciada na entrevista está relacionada às pessoas, quanto à falta de conhecimento e entendimento sobre a metodologia de

trabalho com projetos, o que acarreta na falta de adesão, envolvimento e compromisso, por parte dos profissionais com os projetos em andamento.

Neste caso é prerrogativa da Gestão de Pessoas e Treinamento da FUNDHAS, treinar e motivar os educadores com capacitações voltadas para desenvolvimento de projetos. Segundo Chiavenato (2008) aplica-se no processo de desenvolver pessoas.

Em geral as equipes se envolvem nos projetos, algumas mais outras menos, cada pessoa com seu perfil e diferentes características. Compromisso, responsabilidade, flexibilidade e conhecimento são características apontadas na entrevista como facilitadoras quando é realizada uma proposta de projetos.

Atualmente, os fluxos logísticos dos projetos elaborados e desenvolvidos se diferem nas diversas unidades. Segundo as entrevistas, cada unidade que trabalha com projetos realiza de uma maneira diferente. Alguns projetos são aprovados e avaliados pelas orientadoras, outros pela chefia de divisão e outros são avaliados pelos próprios clientes (crianças e adolescentes).

Quanto ao tempo de duração dos projetos existentes, a entrevista aponta que eles podem variar entre bimestral, semestral e anual, de acordo com a necessidade de cada unidade, o tema a ser desenvolvido, com a rotina interna e grade horária das atividades, que compreendem o Plano de Ações Sócio Educativas e Plano de Trabalho por área.

É realizado planejamento para a implementação de projetos, que segundo Christopher (2007) como missão da logística, para atingir a qualidade é necessário planejar e coordenar as atividades. Entretanto na Gestão de Projetos da FUNDHAS as interações logísticas e os processos, diferenciam-se nos diversos setores citados e também unidades, ocorrendo de forma muito particular.

#### **7.4 PROJETOS DA FUNDHAS**

Diversos projetos são desenvolvidos na FUNDHAS atualmente, alguns projetos macro pela Supervisão de Projetos Suplementares e outros menores pelas unidades, e ainda projetos que não estão vinculados a estes setores, mas diretamente a chefia da divisão.

Os Projetos Suplementares atendem as unidades de um modo geral, com objetivos específicos a serem desenvolvidos conforme as necessidades

institucionais. A seguir os Projetos Suplementares desenvolvidos conforme pesquisa:

CIJ – Conselho Infante Juvenil, cujo objetivo é representar os interesses coletivos das crianças e adolescentes junto à Instituição.

Visão do Futuro, seu objetivo é representar os interesses coletivos das crianças, adolescentes e responsáveis junto ao Conselho Curador, órgão deliberativo da FUNDHAS.

AMA – Adolescentes Multiplicadores de Atitudes, o objetivo é - capacitar e instrumentalizar os adolescentes para o desenvolvimento de Ações de Multiplicação entre seus pares, visando à redução das vulnerabilidades a partir de atitudes que os encorajem a avaliar os riscos em suas práticas, permitindo assim, a construção de projetos de vida saudáveis e emancipatórios em longo prazo.

CREEA – Centro de Referência em Educomunicação e Educação Ambiental tem como objetivo ser um espaço de referência garantindo a socialização de conhecimento e troca de experiências entre profissionais, crianças e adolescentes, visando ampliar a Educomunicação como política de ação e trabalho integrada com a Educação Ambiental.

Coral - tem como objetivo educar através da música e desenvolver competências para a vida, pautado nos três saberes da educação: Saber, Saber Fazer e Saber Ser e Conviver.

Fanfarras - seus objetivos são: proporcionar a máxima integração entre os próprios educandos da instituição, bem como em termos municipais, estaduais e até nacionais; promover a Educação Musical que vem do conhecimento e das experiências vividas pelos adolescentes em seu cotidiano e de seu meio sócio cultural, contribuindo para a humanização.

Educação Ambiental – que tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos atendidos, através da apropriação de hábitos e costumes saudáveis, bem como a geração de benefícios socioeconômico e ambiental.

Programa CAIAC, cujo objetivo é desenvolver ações educativas direcionadas aos adolescentes autores de ato infracional, que se encontra em situação de custódia, conforme o artigo 185 § 2º do ECA e suas respectivas famílias, propiciando vivência num ambiente de respeito e confiança prestando orientação e atenção nos aspectos relacionados à situação vivenciada e encaminhando-os a Defensoria Pública.

Diferentemente dos Projetos Suplementares que atendem a instituição de um modo geral, os projetos desenvolvidos nas unidades atendem somente o público atendido na própria unidade.

Como já dito anteriormente, tratam-se de projetos menores. Por vezes elaborados pelos profissionais da própria unidade, ou mesmo projetos captados de outras entidades para serem desenvolvidos na FUNDHAS, conforme observado na entrevista.

Projeto Lego Bloco a Bloco, captado do ZOOM LEGO *Education*, as crianças e adolescentes constroem e estudam a temática “A cidade que queremos”, com atividades de documentário, *stop motion*, maquete e robótica.

Projeto Identidade em parceria com o CREEA trabalha o resgate histórico do município por meio das histórias de vida.

Projeto “Quem sou eu” aborda a identidade individual e a região de origem e a história das famílias das crianças e adolescentes.

Projeto Normas de Convivência e Projeto Indisciplina aborda a problemática da rotina vivida nas unidades junto às crianças e adolescentes.

Projeto Sexualidade, para atender uma demanda da unidade e atuar no foco da vulnerabilidade, com a participação dos educadores e adolescentes.

Projeto ALFA – alfabetização de adolescentes com foco nas dificuldades de aprendizagem.

Conforme pesquisa e análise documental, são realizados ainda, Projetos que são supervisionados pela própria chefia da Divisão de Empregabilidade – DE, e pelo setor de acompanhamento escolar. São eles:

Projeto Aprendiz - O Projeto Aprendiz ocorre por meio da parceria e do encaminhamento de adolescentes para empresas conveniadas, onde realizam atividades práticas relacionadas ao conhecimento específico que obtiveram junto às oficinas e cursos oferecidos pela FUNDHAS.

Concomitante com a prática, o adolescente frequenta aulas teóricas com carga horária e conteúdos de aprendizagens definidos pela Lei de Aprendizagem, n.º 10.097/00 de 19/12/00. As empresas conveniadas são: Aprendiz Embraer, Aprendiz J&J, Aprendiz Setor Público, Petrobrás Jovem Aprendiz, Aprendiz outras empresas (média de 50 empresas).

Projeto Acompanhamento Escolar, tem por objetivo propiciar condições as crianças e adolescentes, ao acesso, permanência e sucesso escolar, através de orientação quanto a sua importância.

#### **7.4 GESTÃO DE PESSOAS NA FUNDHAS**

A intralógica visa à integração dos diversos setores de uma organização segundo Moura (1998). Sendo assim a Gestão de Pessoas na FUNDHAS tem papel fundamental no que diz respeito à interação dos diversos setores, a fim de aproveitar o potencial dos funcionários nos projetos desenvolvidos

A Seção de Gestão de Pessoas e Treinamento compõe uma das seções da Divisão de Recursos Humanos, que pertence a Diretoria Administrativa e Financeira da FUNDHAS. Este setor atualmente é responsável pelos treinamentos e concessão de bolsas de estudos.

Entretanto no início de 2013, tomou posse à nova diretoria da FUNDHAS, indicada pelo novo governo municipal. Como forma motivacional, foi criada uma comissão que propôs a adaptação da Campanha da ONU – Organização das Nações Unidas, dos 8 Objetivos do Milênio, com total envolvimento do setor de Gestão de Pessoas da FUNDHAS.

Com base nesta campanha, a FUNDHAS construiu, com a participação de seus funcionários, os “8 Jeitos de Inovar a FUNDHAS”. As sugestões dos funcionários foram feitas com base na proposta de contribuir para o desenvolvimento das crianças e dos adolescentes inovando nas atitudes, nas relações e o no cuidado com o meio ambiente

A partir das 381 sugestões, foram criados os 8 Jeitos de Inovar a FUNDHAS: Humanização nas Relações, Gestão Participativa, Consumo Consciente, Conhecimento Muda o Mundo, De Mãos Dadas com a Sociedade, Comunicação Eficiente, Melhoria Contínua e Desenvolvendo Pessoas.

A Humanização das Relações favorece o olhar para as pessoas com respeito e dignidade. É importante o respeito e o trabalho em equipe, valorizando e motivando o profissional.

A Gestão Participativa trata-se de compartilhar o conhecimento e as responsabilidades. Todos devem sentir-se integrados e entender que são parte da

solução. O trabalho em equipe, a participação da comunidade e o cumprimento de tarefas são metas a serem alcançadas.

O Consumo Consciente propõe cuidar do nosso ambiente para torná-lo mais agradável e produtivo para o próximo e para nós mesmos. Mais qualidade de vida, preservação do meio ambiente, redução do volume de impressões e outras pequenas atitudes fazem a diferença.

Conhecimento Muda o Mundo permeia o saber mais para fazer melhor. O conhecimento dividido se multiplica e todos ganham. É preciso promover a cidadania, a valorização do aprendizado e da leitura e a orientação educacional para melhor atender às crianças e adolescentes.

De Mãos Dadas com a Sociedade, remete-se a união com a sociedade para garantir o sucesso dos projetos. Abrir oportunidades para o voluntariado, manter parcerias consolidadas e garantir novas parcerias para a FUNDHAS e o CEPHAS.

Comunicação Eficiente objetiva aprimorar a comunicação para atingir resultados e fortalecer parcerias. A troca de experiências entre as unidades e a comunicação entre chefia e equipes são fundamentais.

Melhoria Contínua busca evoluir sempre, enfrentando os desafios com coragem e resignação. Capacitação profissional, programa de qualidade de gestão, a busca pela excelência, inovação e a primazia nos serviços prestados são metas visando melhor atender às crianças e adolescentes. É necessário trabalhar valores para a formação de cidadãos éticos.

Desenvolvendo Pessoas tem por meta, formar um time campeão com pessoas envolvidas, comprometidas e qualificadas. Envolvimento de todos nas inovações. Aproveitamento de qualificações. Formação continuada. Acreditar no trabalho desenvolvido na Instituição. Orientação pedagógica por área e outros.

O primeiro jeito de inovar que é a Humanização das Relações teve início no primeiro semestre de 2013. Estas ações têm sido desenvolvidas com as crianças, adolescentes e famílias da unidade, através de atividades lúdicas, brincadeiras e dinâmicas. E com os profissionais fora realizada a primeira palestra com foco na Humanização das relações, com uma renomada psicóloga que abordou o tema Cultura da Paz.

A Gestão de Pessoas e Treinamento tem realizado estudos e elaborado propostas em relação à melhoria e desenvolvimento do quadro de funcionários. Há conhecimento de somente um processo seletivo interno estruturado com o

envolvimento deste departamento. É necessária uma efetivação deste setor na Fundação, principalmente em tudo que se relaciona à carreira e qualidade de vida dos funcionários.

A FUNDHAS é uma instituição em transformação, vários ajustes são necessários em relação ao desenvolvimento de projetos e desenvolvimento de pessoas. Uma definição clara de: quem elabora, avalia e quem aprova os projetos, quais os treinamentos são necessários, são processos de suma importância para que haja reciprocidade entre organização e funcionário, segundo Chiavenato (2008).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É cada vez mais comum a influência da logística nas organizações. O objetivo deste trabalho foi analisar a logística interna na gestão de projetos pedagógicos e sociais dentro da FUNDHAS em São José dos Campos, com isto colocar a disposição da Fundação um olhar voltado para esta questão.

A temática proposta é de suma importância para reflexão, estudos e propostas, e também um desafio, pois não há conhecimento de uma bibliografia específica que aborde a logística em projetos.

Observou-se que atualmente a Gestão de Projetos na FUNDHAS é fragmentada em três setores, Assessoria de Projetos, Supervisão de Projetos Suplementares e equipe DPST, ficou claro que cada um tem fluxo logístico para implementação de projetos muito peculiar, não havendo de fato um processo estabelecido.

Contudo não há uma centralização na gestão de projetos, o que prejudica o planejamento estratégico e a análise de viabilidade dos projetos, principalmente no que se relaciona a recursos materiais e atendimento as vulnerabilidades observadas em nossos clientes.

A pesquisa iniciou-se com um questionamento sobre o fluxo logístico dos projetos desenvolvidos na instituição, e avançou para estudo bibliográfico e terminológico da temática proposta. Houve a solicitação junto a Presidência para a aprovação e realização desta pesquisa.

Através dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas, observou-se que os profissionais têm fundamental importância nos processos internos de elaboração de projetos. Porém a falta de conhecimento sobre a metodologia de projetos é um grande dificultador para atuar nesta proposta.

Neste sentido a Gestão de Pessoas tem papel fundamental na fundação, no sentido de promover capacitações nesta área de conhecimento. Contudo além de qualificar os profissionais estará também motivando. Conforme já dito anteriormente segundo Chiavenato (2008) aborda a reciprocidade entre a organização e o profissional e enfatiza a importância no processo de desenvolver pessoas.

A Fundação está vinculada à Prefeitura Municipal de São José dos Campos que é a principal mantenedora, e cumpre um papel fundamental no que tange as questões sociais do município. Entretanto cabe ressaltar que devido a este vínculo,

ela passa por mudanças cada vez que uma administração nova (política partidária) assume o município, mudando também a composição administrativa da Fundação.

Espera-se que estes resultados possam contribuir efetivamente com um processo contínuo de melhorias na implementação e na logística de projetos dentro da FUNDHAS. Conseqüentemente beneficiando nossos clientes que são as crianças, adolescentes e suas famílias, melhorando os processos internos para eficácia no atendimento oferecido e favorecendo o fornecedor que no caso é a própria FUNDHAS.

Apresentou-se também nesta pesquisa os diversos projetos pedagógicos e sociais desenvolvidos atualmente na instituição. Alguns com focos temáticos, outros com foco nas vulnerabilidades, alguns em parceria com intersecretarias do município, alguns macros que atendem a instituição como um todo e outros menores atendendo somente o público da unidade.

Em análise a este fator evidenciado, esta gama de projetos, é preciso um olhar para esta questão, a fim de nortear o fluxo logístico na elaboração dos projetos, bem como suas reais necessidades com foco das vulnerabilidades, na viabilidade de implantação, na elaboração e planejamento, com uma atenção especial aos recursos humanos e materiais.

Os teóricos em Gestão Logística e a Gestão de Projetos mencionados nesta pesquisa, falam sobre uma horizontalidade em relação à visão dos processos internos, fluxo do trabalho e relacionamento, o que permite maior eficácia nas organizações.

Como resultado observa-se a necessidade de um escritório de projetos, com o objetivo de centralizar os projetos que já foram realizados anteriormente, juntamente com os atuais e outros possíveis, a fim de elaborar um banco de projetos que fique disponibilizado para utilização dos profissionais, para desenvolverem no foco dos problemas relacionados às vulnerabilidades, encontradas em todas as unidades de atendimento da FUNDHAS, reflexo da nossa Sociedade atual.

Sendo assim, recomenda-se um estudo para a implantação de um Centro Especialista em Gestão de Projetos, a partir do modelo de escritório de projetos do PMBoK. Este Centro seria o ponto focal do trabalho, com o objetivo de monitorar, planejar e integrar as atividades e o fluxo logístico de projetos dentro da Fundação.

## REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos? Guia para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial (Coleção Amencar), 2001.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

\_\_\_\_\_, Ronald H. Gerenciamento da **cadeia de suprimentos/logística empresarial** /Ronaldo H. Ballou; tradução Raul Rubenich .5ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª ed. São Paulo. Makron books, 1994.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DIAS, João C. Q. **Logística global e macrologística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000

MOURA, R. A. **Check sua logística interna**. São Paulo: Imam, 1998.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um Desempenho Superior**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P.; **Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia**, Editora Makron Books, SP, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, **Gestão de projetos sociais** / Célia M. de Ávila coordenação. – 3ª ed. rev. – São Paulo : AAPCS –2001. – (Coleção gestores sociais). Disponível em <[http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Gesto\\_de\\_Projetos\\_Sociais.pdf](http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Gesto_de_Projetos_Sociais.pdf)>. Acesso em 28/12/2013.

FUNDHAS – Fundação Hélio Augusto de Souza. **Site de Política de Qualidade**. Disponível em <[qualidade.fundhas.org.br](http://qualidade.fundhas.org.br)>. Acesso em 21/10/2013.

FUNDHAS – Fundação Hélio Augusto de Souza. **Estatuto da Fundação Hélio Augusto de Souza**, 2009. Disponível em <[qualidade.fundhas.org.br](http://qualidade.fundhas.org.br)>. Acesso em 21/10/2013.

FUNDHAS – Fundação Hélio Augusto de Souza. **Plano de Ações Socioeducativas, 2011**. Disponível em <[qualidade.fundhas.org.br](http://qualidade.fundhas.org.br)>. Acesso em 21/10/2013.

FUNDHAS – Fundação Hélio Augusto de Souza. **Plano de Trabalho da Fundhas**, 2007. Disponível em <[qualidade.fundhas.org.br](http://qualidade.fundhas.org.br)>. Acesso em 21/10/2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Informações sobre a cidade de São José dos Campos**. Disponível em <[www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=354990](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=354990)>. Acesso em 23/10/2013.

PMBOK®, GUIA. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3ª ed. *Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA*, 2004. Disponível em <<http://brasil.pmi.org/>>. Acesso em 24/10/2013.

PMI, *Project Management Institute*. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. *Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard*, 2004. Disponível em <<http://brasil.pmi.org/>>. Acesso em 24/10/2013.

PMJSJC – PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. **Informações sobre a cidade de São José dos campos**. Disponível em <<http://www.sjc.sp.gov.br/cidade.aspx>>. Acesso em 23/10/2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Entrevista com orientadores da equipe DST

A presente pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Especialização em “Gestão Pública Municipal”, oferecido pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR e que tem por objetivo analisar a logística interna na gestão de projetos da FUNDHAS. Será aplicada junto aos Orientadores Pedagógicos da equipe técnica da DPST – Divisão de Planejamento, Supervisão de Projetos Suplementares e Assessoria de Projetos, pelo conhecimento global desta equipe, devido ao contato direto com profissionais das unidades da instituição FUNDHAS. Procure ser o mais verdadeiro possível para que o resultado seja autêntico. Pede-se o preenchimento à caneta, conforme as orientações e a devolução, para compilação e estudos dos dados obtidos.

#### DADOS SOCIAIS

Qual é a sua função? \_\_\_\_\_

Roteiro de entrevista com orientadores da equipe DST

Quais unidades você orienta?

Dentre estas unidades, quais trabalham com a metodologia de projetos?

Quais os projetos estão sendo realizados? Em qual unidade? Exemplifique.

Quem elabora os projetos?

Como é verificada a viabilidade destes projetos, quanto aos recursos humanos e materiais?

Por que é aprovado e avaliado o projeto?

Qual o tempo de realização do projeto na unidade?

Como é o envolvimento dos profissionais?

Quais características destes educadores facilitam na proposta com projetos?

Qual a forma de trabalho das unidades que não desenvolvem projetos?

Existem dificuldades na realização de uma proposta através de projetos?

Quais?

## **APÊNDICE B – Entrevista com supervisão de projetos suplementares**

A presente pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Especialização em “Gestão Pública Municipal”, oferecido pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR e que tem por objetivo analisar a logística interna na gestão de projetos da FUNDHAS. Será aplicada junto aos Orientadores Pedagógicos da equipe técnica da DPST – Divisão de Planejamento, Supervisão de Projetos Suplementares e Assessoria de Projetos, pelo conhecimento global desta equipe, devido ao contato direto com profissionais das unidades da instituição FUNDHAS. Procure ser o mais verdadeiro possível para que o resultado seja autêntico. Pede-se o preenchimento à caneta, conforme as orientações e a devolução, para compilação e estudos dos dados obtidos.

### **DADOS SOCIAIS**

Qual é a sua função? \_\_\_\_\_

Roteiro de entrevista com supervisão de projetos suplementares

O que são projetos suplementares e seus objetivos?

Quais projetos desenvolvidos atualmente?

Porque a necessidade de sua implantação na FUNDHAS?

Qual o fluxo desde a elaboração até sua implantação?

Quem avalia e aprova a viabilidade de sua implantação?

De onde vem os recursos humanos e materiais para estes projetos?

A adesão aos projetos envolve quais profissionais e de que áreas?

### **APÊNDICE C – Entrevista com supervisão de projetos suplementares**

A presente pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Especialização em “Gestão Pública Municipal”, oferecido pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR e que tem por objetivo analisar a logística interna na gestão de projetos da FUNDHAS. Será aplicada junto aos Orientadores Pedagógicos da equipe técnica da DPST – Divisão de Planejamento, Supervisão de Projetos Suplementares e Assessoria de Projetos, pelo conhecimento global desta equipe, devido ao contato direto com profissionais das unidades da instituição FUNDHAS. Procure ser o mais verdadeiro possível para que o resultado seja autêntico. Pede-se o preenchimento à caneta, conforme as orientações e a devolução, para compilação e estudos dos dados obtidos.

#### **DADOS SOCIAIS**

Qual é a sua função? \_\_\_\_\_

Roteiro de entrevista com assessoria de projetos da FUNDHAS

Qual o objetivo da Assessoria de Projetos dentro da FUNDHAS?

De que maneira é realizada a Gestão de Projetos e qual o pessoal envolvido?

De onde vêm os recursos financeiros para o desenvolvimento dos projetos?

Como é o processo de elaboração até a implantação de um projeto?

Quem avalia e aprova a viabilidade de um projeto?

Existe um banco de projetos para uso das unidades conforme suas necessidades?