

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O GERENCIAMENTO DE
COMUNICAÇÃO DE PROJETOS: INTERLOCUÇÕES NECESSÁRIAS.**

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE
PROYECTOS: INTERLOCUCIONES NECESARIAS.**

**PUBLIC ADMINISTRATION AND PROJECT COMMUNICATION
MANAGEMENT: NECESSARY INTERLOCUTIONS.**

Tainá das Mercês Oliveira*

* Universidade do Estado da Bahia, Conceição do Jacuípe/BA, Brasil

Resumo

Este artigo tem a finalidade de realizar um estudo sobre como o gerenciamento de comunicação de projetos possivelmente soluciona as falhas no inventário de bens móveis em uma Universidade pública na cidade de Serrinha. O artigo foi norteado pela seguinte pergunta: os inventários de bens móveis da Universidade pública possuem falhas na comunicação? O objetivo geral é descrever como a partir do gerenciamento da comunicação é possível reduzir as falhas no inventário e os objetivos específicos são analisar as etapas da comunicação no projeto de inventário e identificar as principais falhas da comunicação no projeto de inventário dos bens móveis. Para fundamentar esse artigo foram necessárias pesquisas bibliográficas sobre gestão de projetos, gerenciamento da comunicação do projeto, patrimônio público, inventário e pesquisa documental como relatórios, manuais, procedimentos operacionais, e-mails e normas. A metodologia usada foi qualitativa. A partir das análises documentais constatou-se que a partir do gerenciamento da comunicação é possível reduzir as falhas encontradas no inventário de bens móveis.

Palavras-chave: Gestão, Inventário, Projetos, Administração Pública, Comunicação.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo realizar un estudio sobre cómo la gestión de la comunicación de proyectos posiblemente resuelve fallas en el inventario de bienes

muebles en una universidad pública de la ciudad de Serrinha. El artículo se guió por la siguiente pregunta: ¿los inventarios de bienes muebles de la Universidad pública tienen fallas de comunicación? El objetivo general es describir cómo desde la gestión de comunicación es posible reducir las fallas de inventario y los objetivos específicos son analizar los pasos de comunicación en el proyecto de inventario e identificar las principales fallas de comunicación en el proyecto de inventario de bienes muebles. Para sustentar este artículo fue necesaria la investigación bibliográfica sobre gestión de proyectos, gestión de comunicación de proyectos, patrimonio público, inventarios e investigación documental como informes, manuales, procedimientos operativos, correos electrónicos y normas. La metodología utilizada fue cualitativa. A partir del análisis documental, se encontró que a través de la gestión de la comunicación es posible reducir las fallas encontradas en el inventario de bienes muebles.

Palabras clave: Gestión, Inventario, Proyectos, Administración Pública, Comunicación.

Abstract

This article aims to conduct a study on how project communication management possibly solves failures in the inventory of movable assets in a public university in the city of Serrinha. The article was guided by the following question: do the inventories of movable property at the public University have communication failures? The general objective is to describe how from the communication management it is possible to reduce the inventory failures and the specific objectives are to analyze the communication steps in the inventory project and identify the main communication failures in the movable goods inventory project. To support this article, bibliographic research on project management, project communication management, public assets, inventory and documental research such as reports, manuals, operational procedures, e-mails and norms were necessary. The methodology used was qualitative. From the documentary analysis, it was found that through communication management it is possible to reduce the flaws found in the inventory of movable goods.

Keywords: Management, Inventory, Projects, Public administration, Communication.

1. INTRODUÇÃO

Para uma organização ter um projeto é necessário compreender as etapas que compõe o gerenciamento de projetos, respeitando as áreas de conhecimento e se baseando nas melhores práticas possíveis. Uma das importantes áreas de projeto é a comunicação que é de suma importância para que o projeto seja de sucesso nas organizações e na gestão pública. Na Universidade o gerenciamento da comunicação é inerente para que se consiga um bom funcionamento dos serviços e isso envolve as áreas de comunicação e recursos humanos na divisão das atribuições. Salienta-se que umas das áreas do projeto é a comunicação.

O objetivo geral desse artigo é descrever a partir do conhecimento sobre o gerenciamento da comunicação de projetos como reduzir os erros no inventário dos bens móveis e os objetivos específicos é analisar as etapas da comunicação no projeto de inventário e identificar as principais falhas da comunicação no projeto de inventário dos bens móveis.

A pesquisa foi norteada pela seguinte questão: os inventários de bens móveis de uma Universidade pública de Serrinha possuem falhas na comunicação?

O gerenciamento da comunicação de projetos pode ser uma possível solução ou alternativa a reduzir as falhas encontradas no inventário. Isso torna essa pesquisa importante na área de gestão de projetos por ser ainda um assunto pouco abordado e relevante. A presente pesquisa justifica-se pela colaboração que pode oferecer as organizações que irão realizar o inventário que pretendem reduzir as falhas e também contribuir com a área pública.

Para realizar o inventário dos bens móveis da Universidade é necessário que o Reitor nomeie a comissão de inventário a partir da divulgação da portaria. Para que todo o trabalho de inventário seja executado é fundamental uma excelente comunicação entre toda equipe que irá fazer parte desse projeto. No entanto é possível se deparar com diversas falhas de comunicação referentes ao inventário o que afeta os resultados finais.

A rotina da comunicação é imprescindível na área pública em todos os processos e projetos. Ter uma comunicação apropriada e efetiva é um desafio diário para as

organizações, por isso que para realização de projetos se utiliza o gerenciamento de comunicação de projetos. A maneira como essa comunicação é realizada tem muita importância para evitar as falhas, desta forma são escolhidos os melhores métodos e meios para essa finalidade.

Este artigo está dividido em referencial teórico sobre o gerenciamento de projetos, gerenciamento de comunicação, o patrimônio público e o inventário, a metodologia qualitativa e as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento de projetos

Projeto segundo o PMBOK (2017, p.4) é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Segundo o PMBOK (2017) a finalidade de projetos é cumprir os objetivos a partir de entregas que podem ser uma ou mais como exemplo um produto único que pode ser componente de outro item, aprimoramento ou correção de um item ou novo item, um serviço único ou a capacidade de realizar um serviço, um resultado único como produto ou documento ou a combinação única de um o mais produtos, serviços ou resultados. Estes projetos podem ser desenvolvidos em todos os níveis organizacionais.

É possível compreender os grupos de processos de gerenciamento de projetos a partir do PMBOK (2017) a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle e o encerramento. Constando também as áreas de conhecimento: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

2.2 O gerenciamento da comunicação

Segundo o PMBOK (2017) a comunicação em projetos desenvolve os relacionamentos necessários para resultados bem-sucedidos de projetos e programas. As

atividades e artefatos de comunicação para apoiar a comunicação variam amplamente, desde e-mails e conversas informais até reuniões formais e relatórios de projetos periódicos. Segundo Kunsch (2003) se as organizações não se comunicarem entre elas de forma interdependente elas podem acabar. Por isso o sistema organizacional sobrevive, pois existe o sistema de comunicação. Mas é fundamental perceber que não é sempre que a comunicação acontece conforme o que foi planejado e depende do contexto.

Segundo o Manual de redação da previdência (2018) a comunicação na gestão pública é intitulada de comunicações oficiais em que possui a redação oficial que tem como atributos a clareza e precisão, objetividade, concisão, coesão e coerência, impessoalidade, formalidade e padronização, elas se preocupam com as concordâncias dos pronomes de tratamento, os padrões dos documentos como ofício, atos normativos, os decretos, as portarias, os memorandos e e-mail.

Na administração pública a comunicação é padronizada, seguem regras e normas. De acordo com Matias-Pereira (2012) a gestão pública é mais vasta que a definição de gestão de negócios e do que as questões internas dos negócios de um governo.

Desta forma, controlar o gerenciamento da comunicação é tão importante para a gestão pública no âmbito do patrimônio público e em gestão de projetos conforme o PMBOK (2017, p. 393) “O processo de monitorar as comunicações muitas vezes resulta na necessidade de ajuste, ação e intervenção em atividades de comunicação definidas ao plano de gerenciamento das comunicações”. Segundo Fijor (2014, p. 15): “a prestação de contas sobre a gestão dos bens públicos é dependente do trabalho desenvolvido pelos responsáveis pelo controle patrimonial”.

No PMBOK (2017) é possível encontrar os conceitos das áreas de conhecimento e do gerenciamento de comunicações do projeto é segundo o PMBOK (2017, p. 24): “para assegurar que as comunicações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriadas.”.

No cotidiano podem existir algumas falhas na comunicação e o que pode dirimir é o planejamento da comunicação. No PMBOK (2017) as comunicações do projeto têm a finalidade de reduzir o mal-entendido e equívoco a partir de uma seleção cuidadosa de métodos, meios e mensagens que são elaboradas a partir do planejamento de comunicação. As habilidades da comunicação podem ser consideradas: a escuta ativa, a consciência das diferenças culturais e pessoais, a identificação, a definição e gerenciamento das expectativas das partes interessadas e o aprimoramento de habilidades. Para obtenção de uma comunicação eficaz em projetos é de suma importância a clareza sobre o propósito da comunicação e entender o máximo sobre a quem se destina a comunicação.

Segundo a autora Kunsch (2003) os processos comunicacionais das organizações são: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor e as barreiras são considerados os problemas que interferem na comunicação, também identificado como ruído que dificulta a eficácia comunicativa.

Pode acontecer a necessidade de mudança durante o ato da comunicação e é preciso atualizar as partes interessadas referentes a qualquer alteração que ocorra. Segundo o PMBOK (2017) nas solicitações de mudança podem resultar em revisão de requisitos de comunicação das partes interessadas, incluindo distribuição, conteúdo ou formato e método de distribuição de informações das partes interessadas e novos procedimentos para eliminar gargalhos.

2.3 O patrimônio público

A Universidade é um espaço composto por diversos bens móveis. No artigo 207 da Constituição Federal (1988), “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Segundo a Constituição (1988) “Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: I - zelar pela guarda da Constituição, das leis e das instituições democráticas e conservar o patrimônio público”.

De acordo com Martins (2010) o patrimônio público necessita de proteção e defesa como forma de inclusão social, ele é composto por bens, créditos, valores, dinheiros e direitos que pertencem aos órgãos da Administração Pública e pela moralidade.

Assim também defende Mazzilli (2001) que o patrimônio público pode ser cuidado pelo Estado, pelo cidadão e pelo Ministério Público e é definido como o conjunto dos bens e direitos de valor econômico, artístico, estético, histórico, arqueológico ou turístico, ou ainda de caráter ambiental. Referente a essa defesa consta na Lei nº 8.112/90 no Art. 116. que são deveres do servidor: “VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público” Da mesma forma que afirma MARTINS, 2010, p.388: “cuja conservação seja de interesse público e difuso, estando não só os administradores, como também os administrados, vinculados a sua proteção e defesa.”.

2.4 O inventário

O inventário é exigido por lei e é de responsabilidade dos órgãos e entidades da Administração Pública. Segundo o Manual de Administração de material e patrimônio da UNEB (2010, p.2) "Orientar os usuários, funcionários e sistematizar as atividades de administração de material e patrimônio, bem como disciplinar as ações e definir os instrumentos de trabalho.". Constam as principais rotinas sobre o recebimento, o cadastramento, o registro, as movimentações e avaliação de bens móveis. Segundo o Manual de Administração de material e patrimônio da UNEB (2010, p. 6): “Inventário - arrolamento periódico com a descrição e avaliação dos bens patrimoniais do Estado, exigido por lei, tendo como objetivo o controle quantitativo e qualitativo dos mesmos.”.

A realização do inventário na área pública possui desafios relevantes, pois se deparam com falhas similares. São constantes os documentos desatualizados o que torna a localização dos bens dificultosa. Segundo Fijor as organizações públicas enfrentam

desafios (2014, p.14): “a existência de informações desatualizadas, ausência de identificação dos bens, movimentações irregulares, subutilização e, principalmente, a não localização dos bens.”.

Segundo Fijor (2014) das dificuldades encontradas para que o controle do patrimônio público seja eficaz está na quantidade de demanda que possui o servidor em termos da distribuição de trabalho que é feita pelos recursos humanos, os procedimentos sem seguir as normas e os procedimentos operacionais padrão, as tecnologias não funcionais.

Apesar das atribuições, os designado precisam de dedicação e cuidado por partes da Fijor, (2014, p.46) “No que tange à realização dos inventários patrimoniais, o item 8, da IN/SEDAP/PR nº 205, de 08 de abril de 1988 trata com detalhes a questão”. O SEPAD especifica as etapas em anual, inicial, de transferência de responsabilidade, de extinção ou transformação e eventual. A aquisição dos bens móveis é via recursos públicos e é necessário o cuidado com o seu manuseio e controle de cada etapa de uso. Para a realização do inventário é necessário que todas as informações estejam atualizadas.

3. METODOLOGIA

Este artigo é baseado na pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica desse artigo foi realizada em livros na biblioteca, nos sites da ANPAD e SCIELO e em trabalhos de conclusão de curso disponíveis na internet.

A pesquisa qualitativa nesse artigo foi a que mais se enquadrou devido à análise de questões particulares necessitando a explicação dos processos. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é feita com foco em materiais elaborados anteriormente, como os livros e artigos científicos.

Para a realização da pesquisa documental desse artigo foram analisados os relatórios referentes ao inventário de 2017 e 2018, os manuais de procedimentos patrimoniais, os procedimentos operacionais da Instituição, os e-mails da comissão do patrimônio e as normas de uma Universidade pública em Serrinha.

Segundo Gil (2010) a pesquisa documental se diferencia da pesquisa bibliográfica realizada devido às fontes. Para Gil (2010, p. 31): “O que geralmente se recomenda é que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados.” Marconi e Lakatos (2007, p. 62) definem a pesquisa documental como: “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restritos a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.”.

4. RESULTADOS

De acordo com os relatórios da Universidade pública pesquisada, existe uma comissão geral e uma comissão local para a realização do inventário e essa comunicação acontece via memorando. Os memorandos são documentos oficiais que possuem os dados de quem fala e com quem é falado. A orientação para a realização do inventário e os prazos para a devolução dos dados coletados são informados no texto.

O inventário de 2018 passou por modificações dos componentes da comissão local, que acontecem eventualmente, no entanto não foi comunicada sobre essas alterações sendo informados com atraso no dia da solicitação para realização.

A ausência de atualização dos membros em documento oficial gerou atraso na execução do trabalho. As alterações foram: um membro que ficou a disposição de outra Instituição e dois membros que estavam de licença foi substituído por outros servidores do quadro efetivo. Apenas um dos novos membros já teve acesso a assuntos patrimoniais e o risco gerado foi que os novos membros não receberam o treinamento suficiente para desempenhar as funções necessárias em tempo hábil.

Para a execução do trabalho foram solicitadas ajuda dos estagiários e apoio administrativo geral. Uma das dificuldades é que podem falhar por não terem o conhecimento, habilidade e atitude e cometer erros como inserir as placas de tombo em localizações erradas ou não passar a máquina de coletor de dados portátil em todos os bens necessários para registrar no relatório. Nem todos os coordenadores de setor fazem

o termo de transferência interna no momento que tiram os bens dos lugares e isso pode gerar problemas, pois dificulta a localização dos bens móveis causando transtornos.

Em 2017 o departamento tinha o apoio da Administração Central, mas no inventário de 2018 foi solicitada inicialmente a realização de inventário manual sem prévia comunicação das dificuldades para que o apoio anterior in loco. Os membros da comissão local teriam que passar de setor em setor nos quatro espaços pertencentes para anotar os bens existentes e os que estavam sem número de tombo. Diante desse conflito, a Comissão local comunicou a situação ao Diretor sobre a ausência de tempo para tal ação sem auxílio e a partir de diálogo com a Pró-Reitoria a Comissão geral enviou o leitor portátil para facilitar a execução.

Possivelmente, caso a Comissão local tivesse sido informada que os servidores de apoio que fazem o tombamento dos bens móveis todos os anos não poderiam comparecer ao departamento em tempo hábil em 2018, teria sido organizada uma reunião com a coordenação dos setores para que cada um recebesse um relatório dos itens que constam no sistema e conferisse com os locais de trabalho para posteriormente enviarem a Comissão local como forma de filtrar as informações antes de emitir relatório final para Comissão geral.

No relatório final do inventário emitido pela Comissão Geral ficou evidente que seria necessário realizar um retrabalho. Foi preciso fotografar todos os bens móveis que não constavam atualizados no sistema, alguns estavam com divergência nas informações e, além disso, foi necessário imprimir todos os termos de responsáveis para solicitação de assinatura.

Conforme explica no PMBOK (2017) o termo de abertura identifica as partes interessadas e as responsabilidades delas, sendo delimitado quem fará cada ação e possivelmente alguns membros não receberiam tais solicitações pela ausência de treinamento e outros teriam que se responsabilizar pelas ações com mais autonomia.

Como explica Fijor (2014) que o responsável pelo controle patrimonial para a realização do inventário precisa ter entendimento sobre as áreas que vão além da gestão

pública como: direito, contabilidade, administração e tecnologia da informação. Esse tipo de projeto visa atender a supremacia e indisponibilidade do interesse público além dos princípios públicos como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para que não ocorra à ausência do atendimento de algum requisito acima durante o inventário seria viável que este seja detectado em tempo hábil a partir do monitoramento das comunicações que garantirá que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas até mesmo em situações de mudanças.

A partir do gerenciamento da comunicação aconteceriam às eliminações dos gargalos que seriam feitas a partir de solicitações de mudança com as revisões de requisitos, procedimentos e métodos a partir da comunicação das partes interessadas que é formada pela Comissão geral, seria possível reduzir os erros cometidos nos bens móveis como: bens móveis sendo retirados sem a comunicação ao setor responsável, professores não terem ciência sobre as permutas de cadeiras e os procedimentos adequados nestas situações, os números de tombo caírem e o setor responsável ou a comissão não serem avisados sobre a reposição, bens móveis novos sem o tombo, chegada de etiquetas de tombo e não inserção em tempo hábil, aquisição de novos bens móveis sem controle da existência deles na Universidade, realização de empréstimos de bens sem documentação, saída de responsáveis dos bens sem a não alteração de portaria de membros da comissão, não criação no sistema dos setores que estão os bens móveis e não identificação dos bens transferidos, não controlar saídas de bens para reforma e não atualizar com a Comissão geral, não controlar entrada de bens inservíveis no local adequado, manutenção dos dados desatualizados sobre as localizações e responsáveis, faltas dos responsáveis no controle e monitoramento patrimonial, atraso na substituição dos responsáveis pelos bens nas situações de férias ou em situações de disposição e atestado.

A partir do gerenciamento da comunicação em projetos é possível que a relação de unidades de localização e responsáveis pelo inventário seja atualizada antes do coletor

portátil chegar a Instituição, pois haveria uma comunicação anteriormente constada no planejamento de comunicação. Os bens inservíveis seriam organizados antes do transporte de coleta recolhê-los, pois a comunicação com o setor de apoio seria feito com antecedência e as baixas dos bens permanentes estariam isentas de erros.

Com o gerenciamento de comunicação os formulários de cadastro no sistema de informação sobre o patrimônio seriam feitos e assinados em tempo hábil. Os termos de saída de materiais permanentes sem preenchimento teriam tempo de retornar e ser solicitado novamente o preenchimento e posteriormente constar que foram entregues aos responsáveis. A partir disso o relatório final da Comissão de inventário reduziria os erros e falhas cometidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na gestão pública faz-se necessário a utilização de bens móveis e estes devem ser conservados e protegidos. Para controlar esse patrimônio é essencial uma boa comunicação entre a comunidade acadêmica e até mesmo entre os representantes do controle interno e externo nas prestações de contas.

As limitações deste artigo estão na disposição de pouca quantidade de materiais bibliográficos e isso impactou em algumas análises do tema. O objetivo em descrever como o gerenciamento das comunicações do projeto pode reduzir os erros no inventário dos bens móveis foram alcançados. Desta forma foi possível perceber que a comunicação em um projeto não deve ser feita poucos meses para emissão de relatório de inventário como aconteceu na Instituição de Ensino desse estudo, salienta-se que essa comunicação necessita ser realizada durante todo o projeto e controlada principalmente nas necessidades de mudança.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

FIJOR T., O controle patrimonial como ferramenta de governança: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1002/1/CT_PPGPGP_M_FIJOR%2C%20Thiago%20Frederic%20Albert%20_2014.pdf> Acesso em: 15 nov. 2021.

GIL, A.C.. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª edição. São Paulo: *Atlas*, 2010. 184p

KUNSCH, M.M.K., Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 2ª Ed. São Paulo. *Summus Editorial*. 2003.

MARCONI, MA.; LAKATOS E.M., Técnicas de Pesquisa. 6ª edição. São Paulo: *Atlas*, 2007. 289p.

MARTINS, F.R., Controle do Patrimônio Público: comentários à lei de Improbidade administrativa. - 4. Ed.rev. São Paulo: *Revista dos Tribunais*, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J., Manual de gestão pública contemporânea. 4 ed. São Paulo : *Atlas*, 2012.

MANUAL DE PROCEDIMENTOS UNEB. Administração de Material e Patrimônio. Salvador, 2010.

MAZZILLI, H.N., A defesa dos interesses difusos em juízo: meio ambiente, consumidor e outros interesses difusos e coletivos. 13.ed. São Paulo: *Saraiva*, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®. (6a. ed.). Project Management Institute, Four Campos Boulevard, Newton Square. 2017.

Recebido em: 15/11/2021

Aceito em: 22/11/2021

Endereço para correspondência:
Nome Tainá das Mercês Oliveira
Email tainamercês@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)