



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

FERNANDA CANTALICE RAMOS

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GERÊNCIA DE
ARQUITETURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA - PB

Mai 2014

FERNANDA CANTALICE RAMOS

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GERÊNCIA DE
ARQUITETURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito, para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Arturo Rodrigues Felinto, Mestre.

Coorientadora: Prof^a. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre.

JOÃO PESSOA - PB

Mai 2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R175a Ramos, Fernanda Cantalice

Análise do gerenciamento de projetos na gerência de arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba [manuscrito] : /
Fernanda Cantalice Ramos. - 2014.
46 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, 2014.

"Orientação: Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto,
Departamento de Administração UFPB".

"Co-Orientação: Prof. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza,
Departamento de Administração".

1. Planejamento 2. Projetos de Arquitetura 3. Gerenciamento
I. Título.

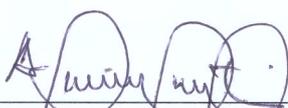
21. ed. CDD 658

FERNANDA CANTALICE RAMOS

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GERÊNCIA DE
ARQUITETURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**

Aprovada em 23/05/14

BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Arturo Rodrigues Felinto - UFPB
Orientador



Profª. MSc. Ana Lúcia Carvalho de Souza - UEPB
Co-Orientadora



Profª Dr.ª Ângela Maria Cavalcanti Ramalho
Examinadora

A minha mãe Edna, pelo eterno incentivo.
Ao meu filho por existir e por me fazer
querer ser sempre melhor.
Ao meu esposo pelo amor e carinho
diários.

DEDICO!

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma me apoiaram, incentivaram e acreditaram em mim.

Aos amigos da Gerência de Arquitetura pela prazerosa companhia e participação nesta caminhada.

*“A coisa mais indispensável a um homem
é reconhecer o uso que deve fazer do seu
próprio conhecimento”*

(Platão)

RESUMO

O tema Planejamento atualmente tem crescido bastante por parte das organizações Privadas e Públicas. Por sua vez, o planejamento de obras de arquitetura baseado na realidade e na necessidade de cada imóvel é de extrema importância para que os recursos sejam utilizados da melhor maneira. Frente a esse cenário, o presente trabalho visa analisar de que forma acontece o gerenciamento dos projetos de arquitetura no Tribunal de Justiça da Paraíba, com foco na Gerência de Arquitetura. Todavia, é preciso que haja o gerenciamento eficaz por parte dos gestores desse órgão para que os projetos sejam elaborados da melhor forma, tanto do ponto de vista da organização da gerência responsável, como na consecução dos melhores resultados obtidos quando da efetivação de cada projeto. Isso impacta também diretamente no dia a dia e na motivação de trabalho das Gerências que trabalham com as obras. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica comparada com a vivência de trabalho na gerência. Após análise da situação, chegamos à conclusão que na Gerência de Arquitetura a administração dos projetos acontece de forma amadora, sem que haja um planejamento prévio no tocante a programação e organização dos membros da equipe.

Palavras-chave: Planejamento. Projetos de arquitetura. Gerenciamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.2 BASE LEGAL E PLANO DE OBRAS	11
2.3 PROJETO	13
2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	14
2.4.1 O papel do gestor	15
2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TJPB	17
2.6 PROCESSO DE TRABALHO	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	21
3.1 TIPO DE PESQUISA	21
3.2 LOCAL DA PESQUISA	21
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	22
3.4 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	22
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS	24
4.1 ESTUDO DE CASOS	24
4.1.1 Cajazeiras: construção de um novo fórum para a comarca	25
4.1.2 Campina Grande: instalação do complexo dos Juizados Especiais	28
4.1.3 Cubati: construção de fórum para instalação da comarca	30
4.1.4 Igaracy: construção de fórum para instalação da comarca	32
4.1.5 João Pessoa: recuperação e revitalização do Palácio da Justiça	34
4.1.6 Patos: construção de um novo fórum para a comarca	35
4.1.7 Sousa: construção de Depósito Judicial para a comarca	37
4.1.8 Sousa: ampliação e reforma do fórum	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Ultimamente a sociedade vem cobrando das organizações públicas mais transparência e efetividade. O governo vem tentando melhorar a gestão das Organizações na tentativa de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país.

No ano de 2005, o Governo Federal criou O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Esse programa tem como principais características ser essencialmente público, contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo, sendo o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal.

Embalado por essas mudanças os Tribunais do Brasil, motivados também por resoluções publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça, começaram a adotar esse novo modelo de gestão, colocando os resultados obtidos e os cidadãos como parte mais importante do seu ciclo de trabalho.

No Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), o planejamento estratégico foi adotado no ano de 2009, com a missão de concretizar a Justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva, com o objetivo de agregar atributos de valor junto à sociedade, tais como credibilidade, acessibilidade, celeridade, modernidade, transparência, efetividade, responsabilidade social e ambiental.

Como resultado dessa mudança, várias ações vêm sendo adotadas, inclusive na área de projetos de arquitetura. Esta Gerência seria diretamente afetada com a implantação do plano de obras previsto pelo planejamento estratégico da Instituição

O fato é que mesmo que oficialmente aprovado, algumas ações não se efetivaram, e isso reflete em melhorias que deixam de atender os servidores e que poderiam mudar para melhor o clima organizacional e o rendimento do trabalho executado.

1.1 JUSTIFICATIVA

De forma geral, um projeto consiste num esforço temporário empreendido com um objetivo pré-definido, seja para criar um novo produto, serviço, processo. Trata-se de uma etapa que tem início, meio e fim definidos.

No caso em estudo, estamos falando em projetos arquitetônicos que são desenvolvidos pela Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba. Essa Gerência é responsável pela elaboração de projetos diversos, desde os mais simples como organização de leiaute de ambientes, até os mais complexos, tais como reformas dos imóveis pertencentes ao órgão ou construção de prédios destinados ao atendimento dos jurisdicionados do Estado da Paraíba.

Segundo o guia PMBOK¹, “o Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados”.

Este trabalho tem sua relevância ao estudar como é feito atualmente o gerenciamento dos projetos arquitetônicos no TJPB, com intuito de analisar se este processo está sendo realizado da melhor maneira ou se poderia ser aprimorado. Dessa forma, pode-se tentar melhorar a forma de trabalho de toda a equipe envolvida, otimizando os processos e dando maior celeridade aos trabalhos desenvolvidos.

Portanto, esta pesquisa nos leva a formular o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância de se gerenciar os projetos desenvolvidos pela GEARQ² e que benefícios isso traz para os servidores envolvidos nessas atividades?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o gerenciamento dos projetos elaborados na Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba.

¹ PMBOK é um livro que apresenta um conjunto de práticas em gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute (PMI) e constitui a base do conhecimento em gerenciamento de projetos do PMI.

²GEARQ (Gerência de Arquitetura) setor pertencente à estrutura organizacional do Tribunal de Justiça da Paraíba. É o setor responsável pela elaboração de projetos de arquitetura para o órgão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral proposto, se fazem necessárias tarefas aqui descritas como os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a dinâmica de trabalho na Gerência de Arquitetura do TJPB.
- Identificar a existência de problemas de planejamento e desenvolvimento de atividades enfrentadas pela Gerência de Arquitetura.
- Identificar a adoção de ferramentas que auxiliem na melhoria da gestão dos projetos arquitetônicos desenvolvidos pela GEARQ.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. A administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto integrado a seu ambiente (REZENDE, 2012).

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas o fato da empresa respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Segundo Oliveira (2003, p.22), “o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com o ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Conforme foi visto acima, o planejamento é uma etapa importante para que as organizações tenham mais êxito em alcançar resultados positivos. O planejamento estratégico tem como objetivo a efetividade.

O planejamento estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba foi aprovado e implementado no ano de 2009, com prazo de cinco anos. Em maio de 2013, O Tribunal Pleno aprovou por unanimidade a revisão do planejamento estratégico com alcance até 2018.

2.2 BASE LEGAL E PLANO DE OBRAS

Em 18 de março de 2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução de nº 70, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, documento que instituiu o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, tomando como base o Planejamento Estratégico Nacional. Nessa resolução o CNJ “determina que os Tribunais deverão elaborar seus respectivos Planejamentos Estratégicos, alinhados ao Planejamento Estratégico Nacional com abrangência mínima de cinco anos...”

No dia 20 de abril do ano seguinte foi publicada a Resolução nº 114 do CNJ que dispõe sobre o planejamento, a execução e o monitoramento de obras no Poder Judiciário e dá a referência das áreas a serem utilizadas quando da elaboração de novos projetos de reforma ou construção de imóveis no Poder Judiciário, conforme determina o art. 5 no parágrafo 1º “os projetos arquitetônicos e de engenharia deverão obedecer aos referenciais fixados pelo CNJ”. O Capítulo 2 deste documento diz que “Os Tribunais elaborarão o plano de obras, a partir do seu cronograma de necessidades, de seu planejamento estratégico e das diretrizes fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça”. Nesse documento são apresentados itens que devem ser ponderados para que seja feita a avaliação técnica dos imóveis e posteriormente, a classificação dos mesmos, priorizando de acordo com as necessidades.

Depois de classificadas, as obras devem ser segregadas em grupos de acordo com o custo total estimado. Essas obras comporão o Plano de Obras do Tribunal, que deverá ser aprovado pelo seu Tribunal Pleno, bem como suas atualizações.

Em agosto de 2010, o Tribunal de Justiça da Paraíba publicou a Resolução nº 8, que dispõe sobre o planejamento, a execução e o monitoramento das obras do Poder Judiciário. Este documento tem como base a Resolução 114/2010 do CNJ e determina que todas as obras de construção devem compor o Plano de Obras que foi aprovado pelo Tribunal Pleno com um período de abrangência de dez anos, devendo ser revisado e atualizado a cada dois anos. A elaboração e a revisão do plano de obras são de responsabilidade da Secretaria de Gestão Estratégica em conjunto com a Gerência de Engenharia.

O Plano de Obras está inserido no Planejamento Estratégico, e também consta como recomendação do CNJ para todos os Tribunais do Brasil.

Trata-se de um documento que determina a execução das obras por ordem de prioridade, adotando um *ranking* de construções para cada ano, além da padronização de todas as edificações pertencentes ao Órgão. Uma vez definidas as prioridades a serem seguidas, é feito um cruzamento de informações de necessidades com os recursos financeiros disponíveis para cada período determinado. Assim, define-se a quantidade e quais obras serão contempladas dentro de um determinado período.

Convém ressaltar que é uma ferramenta importante, pois a definição de metas

e prioridades pelo gestor público é condição indispensável à elaboração de um documento que reflita as reais necessidades e demandas do órgão e do seu público-alvo. A observância desse preceito refletirá no alcance de uma gestão eficiente, eficaz e efetiva dos recursos públicos.

2.3 PROJETO

Dentro desse panorama de mudanças que vem acontecendo nas organizações, os projetos são fatores essenciais para que aconteçam melhorias nos processos de trabalho, aumentando assim, o sucesso das mesmas.

Para compreender melhor precisamos entender melhor o que significa projetar. Desta feita, em concórdia com Vargas (2009, p 6.),

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

As principais características de um projeto são a temporariedade, a individualidade do produto ou serviço a ser desenvolvido, a complexidade e a incerteza (VARGAS, 2009).

Segundo o PMI³, projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultados únicos.

Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos. Já o guia PMBOK define projeto como uma iniciativa temporária realizada para criar serviço, produto ou resultado único.

Tomando por base as definições apresentadas, pode-se dizer que projeto é um conjunto de ações coordenadas, que visa, em um tempo estimado, alcançar um objetivo determinado.

Os projetos podem ser aplicados em várias áreas do conhecimento humano. Como exemplos, podemos citar a elaboração de planos de *marketing*, a criação de um novo sistema de Tecnologia da Informação, a realização de uma viagem, a construção de prédios, etc.

³ PMI - Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute*), é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos.

Considerando que o foco deste trabalho são os projetos de arquitetura, vamos tratar de defini-los. Arquitetura é a técnica de criação de espaços que reúnem arte e cidade de forma funcional e harmoniosa. No processo de criação deste espaço, a arquitetura se propõe a organizá-lo, defini-lo e ordená-lo para determinada função.

A finalidade da arquitetura é proporcionar melhores condições de vida para os usuários do ambiente projetado, através da criação de espaços funcionais, ergonômicos e termicamente agradáveis. Além disso, é importante que o objetivo final do processo arquitetônico seja a criação de espaços que permitam a vivência entre as pessoas, que as integre ao meio e que as façam entender que são parte integrante da cidade e da sociedade.

O Projeto Arquitetônico é a formalização da ideia e do espaço imaginado. Através do projeto arquitetônico se estuda a melhor maneira de atender as necessidades dos usuários e tende-se a resolver todos os problemas envolvidos nesse processo. O projeto arquitetônico é o resultado da atividade de conceber a organização de espaços para o uso do homem. Assim como na definição genérica de projeto, cada projeto arquitetônico é temporário e destinado a produzir um resultado único. A finalidade desse projeto é antever possíveis dificuldades de execução do projeto proposto e garantir que a obra saia como planejada.

2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciar significa organizar, planejar e executar atividades que facilitem o processo de trabalho. Gerenciar é uma atividade relativa ao gerente, administrador ou líder. A gerência pode-se dar sobre coisas, pessoas ou ambos. O gerente organiza seu ambiente de trabalho, toma decisões, direciona o trabalho de funcionários ou membros de um grupo.

O Gerenciamento de Projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (VARGAS, 2009).

Segundo o site do PMI, o Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo

com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados.

O Guia PMBOK define gerenciamento como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos.

Todos esses conceitos são análogos e cabem também quando se trata do gerenciamento de projetos de arquitetura.

Tendo em vista que o estudo em questão trata de órgão público, a fase de gerenciamento dos projetos de arquitetura tem uma importância ainda maior, pois com um gerenciamento correto pode-se prever que o resultado final (a construção), seja executada conforme havia sido planejada, evitando desperdício e gastos desnecessários durante o processo de construção.

2.4.1 O papel do gestor

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviverem, crescerem e desenvolverem seus recursos e potencialidades na consecução de seus objetivos. Da mesma forma, as organizações sociais necessitam de líderes competentes para sua sobrevivência e crescimento, no alcance de seus objetivos organizacionais. Nesse contexto, torna-se importante a existência dos gestores dentro de uma organização.

Os gestores devem ser pessoas organizadas e bem orientadas para um objetivo, que compreendem o que os projetos têm em comum e sabem do seu papel estratégico para que as organizações obtenham sucesso, aprendam e mudem. São os gerentes de projetos.

Esses profissionais são pessoas que devem ter uma competência interpessoal. Segundo Moscovici (1981, p.17), competência interpessoal é a “habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências de cada situação”. Um bom gestor, por sua vez, deve ser capaz de agir como um líder, e não apenas como um chefe.

Figura 01 – Diferenças entre chefe e líder.



Fonte: Internet (www.ibccoaching.com) – jan/2014.

Segundo o site do PMI, essas pessoas são agentes de mudanças: eles próprios estabelecem os objetivos de um projeto e usam suas habilidades e competência para inspirar um sentimento de propósito compartilhado dentro da equipe do projeto.

Outra importante característica dos gerentes de projetos é que eles devem saber cultivar as habilidades das pessoas para desenvolver confiança e comunicação entre todas as partes interessadas do projeto: seus patrocinadores, aqueles que farão uso dos resultados do projeto, aqueles que dispõem dos recursos necessários e os membros da equipe.

Eles possuem um amplo e flexível conjunto de ferramentas de técnicas, convertendo atividades complexas e interdependentes em tarefas e sub-tarefas que são documentadas, monitoradas e controladas. Eles adaptam sua abordagem para o contexto e as restrições de cada projeto, sabendo que "uma medida" pode caber em todas as variedades de projetos. Eles estão sempre melhorando suas próprias habilidades e as de sua equipe por meio da análise das lições aprendidas na conclusão de cada projeto.

2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TJPB.

De acordo com a LOJE, Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba, são órgãos do Poder Judiciário:

- I - o Tribunal de Justiça;
- II – o Tribunal do Júri;
- III – os Juízes Substitutos e de Direito;
- IV – a Justiça Militar;
- V – os Juizados Especiais;
- VI – a Justiça de Paz.

O Tribunal de Justiça, por sua vez, é composto pelo Tribunal Pleno, as Seções Especializadas, as Câmaras Especializadas, o Conselho da Magistratura, a Presidência do Tribunal, a Vice-Presidência do Tribunal, a Corregedoria-Geral de Justiça, as Comissões, a Escola Superior da Magistratura e a Ouvidoria.

Dentro desse contexto, a Gerência de Arquitetura está subordinada à Diretoria Administrativa que, por sua vez está hierarquicamente abaixo da Presidência do TJPB.

A Diretoria Administrativa tem por missão gerir os recursos patrimoniais, materiais e serviços, e padronizar métodos e práticas dos processos de trabalho a ela inerentes.

Sendo assim, de acordo com o conteúdo disponível no site do TJPB, à Gerência de Arquitetura, por sua vez, cabe:

- I - gerir a elaboração e à gestão de projeto arquitetônico, incluindo especificação técnica e orçamento;
- II – planejar as etapas e os prazos de desenvolvimento de projeto arquitetônico e estabelecer cronograma para sua conclusão;
- III – fiscalizar as obras e serviços técnicos, e cuidar para que sua execução se desenvolva em conformidade com o projeto arquitetônico aprovado e o cronograma estabelecido;
- IV – realizar visitas periódicas aos prédios e instalações do Poder Judiciário do Estado, ou quando solicitada por quem de direito, com o objetivo de verificar a existência de falhas estruturais e apresentar soluções para correção, sendo o caso;
- V – exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor administrativo.

Analisando por outro aspecto, o Tribunal e Justiça da Paraíba é atualmente dividido em três entrâncias, e cada uma dessas é dividida em comarcas que são

instaladas e dotadas com prédios para atender aos jurisdicionados. Ao todo o TJPB é subdividido em 78 comarcas, distribuídas em todo o Estado.

Em cada uma dessas comarcas, o TJPB possui o prédio do Fórum, podendo também contemplar Depósito Judicial, Arquivo Judicial e Residência(s) para o Magistrado(s).

2.6 PROCESSO DE TRABALHO

A questão da gestão de projetos no âmbito do Tribunal de Justiça da Paraíba pode ser analisada tanto do ponto de vista micro, quanto do macro. Primeiramente, iremos analisar a situação micro. A cada dois anos, ao assumir a presidência do TJPB, o(a) desembargador(a) eleito(a) escolhe uma pessoa formada em arquitetura para assumir o cargo em comissão de Gerente de Arquitetura pelo prazo de dois anos, tempo de duração de cada Gestão. Esta Gerência tem a seguinte estrutura: Um (a) gerente, um (a) supervisor (a), oito servidores e duas estagiárias.

Essa gerência atualmente vive uma situação bastante confortável, tendo em vista que é formada por uma equipe de servidores bastante unidos e bem preparados. Além disso, encontra-se em uma situação tranquila com relação ao número de processos (assim chamamos a demanda de pedidos enviados), podendo trabalhar com tranquilidade e sem maiores urgências. Ainda assim, é importante que o profissional escolhido para este cargo, tenha as atribuições necessárias a um gerente de projetos para administrar os projetos solicitados ao longo da gestão, bem como saber lidar com os membros da equipe, aproveitando ao máximo os pontos fortes de cada um e sabendo mantê-los sempre motivados para alcançar bons resultados para a organização.

Esse profissional é responsável, juntamente com o supervisor (a) por distribuir os pedidos que chegam à gerência com os arquitetos, combinando o tipo de pedido (trata-se de reforma, leiaute, construção...) com as afinidades pessoais de cada um. Depois de distribuídas as tarefas, o gerente deve acompanhar o desenvolvimento dos projetos, controlando o tempo para que o mesmo seja finalizado o mais breve. E por fim, quando o projeto é concluído, ele passa pela análise do gerente para que seu encaminhamento ao setor competente seja feito, ou para que sejam feitos os ajustes que o mesmo achar necessário.

Pode-se descrever mais detalhadamente o processo de trabalho na GEARQ da seguinte forma:

- 1 – A gerência recebe a solicitação de alguma comarca ou setor da Capital;
- 2 – Encaminha o pedido recebido para conhecimento e análise por parte do Diretor Administrativo;
- 3 – Caso ele ache o pedido pertinente, o mesmo é encaminhado de volta, autorizado, para atendimento. Caso contrário, o Diretor determina o arquivamento do pedido;
- 4 – Quando o pedido volta autorizado, a supervisora distribui para algum servidor que entra em contato com o solicitante para coletar informações para elaboração do projeto;
- 5 – Após concluir o projeto, o servidor apresenta para conhecimento da gerente, em sucessivo, para aprovação do solicitante e, por fim entrega à supervisora para organizar o processo administrativo e encaminhar ao setor competente.

Quando se trata de projetos maiores como grandes reformas ou construções de prédios, atualmente, as solicitações partem da Presidência do Tribunal, que entram em contato com a Gerência de Arquitetura e solicitam a elaboração dos mesmos. Um grande problema aqui é que a escolha para determinação desses projetos, não seguem critérios de prioridades e, muitas vezes são “encomendados” sem ser submetidos às pessoas interessadas das comarcas, o que pode trazer como resultado uma obra que não corresponda à necessidade real dos servidores e jurisdicionados que vão utilizar o prédio.

De forma geral, esse é o processo de desenvolvimento das atividades na Gerência de Arquitetura, sendo as funções do gerente limitadas, se compararmos com as atribuições de um gerente de projetos como vimos nos tópicos anteriores.

Parte dessa limitação acontece devido ao grande número de Gerências existentes no TJPB, o que acarreta uma divisão das atividades. Dessa forma, o gerente responsável por cada Gerência contribui com a parte que é de sua responsabilidade, e o Diretor Administrativo fica incumbido de controlar essas atividades com o objetivo de que os pedidos feitos sejam atendidos com eficiência e celeridade.

Do ponto de vista macro temos outro panorama que, muitas vezes interfere na rotina de trabalho e no equilíbrio das atividades da Gerência de Arquitetura.

Frente ao que foi discutido, podemos afirmar que o gestor (no caso aqui, o presidente do Tribunal de Justiça) deve agir de forma responsável, planejando suas ações para que os objetivos traçados no início da gestão sejam alcançados.

Na prática, por muitas vezes não é o que acontece. Percebemos que eles, ao assumirem esse posto, trazem consigo um sentimento de “propriedade”, colocando seus interesses pessoais acima do interesse coletivo. Atitudes como esta prejudicam diretamente na rotina de trabalho da Gerência de arquitetura, pois não existe um plano definido das metas para o biênio, afetando na qualidade das condições de trabalho dos servidores e o atendimento aos jurisdicionados, que muitas vezes sofrem com as condições precárias que encontram nos prédios dos Fóruns, principalmente das comarcas de 1ª e 2ª entrâncias, onde a estrutura dos imóveis está depreciada e muitas vezes sem condições de atender à demanda que é crescente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26), pesquisa aplicada é “aquela que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Pesquisa qualitativa é aquela onde o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É uma pesquisa basicamente descritiva (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Tendo em vista que o presente trabalho limita-se a pesquisar fatos no ambiente de trabalho (Gerência de Arquitetura), descrevendo-os e comparando-os com a literatura disponível sobre o tema escolhido para estudo, e com base com nas definições expostas cima, pode-se dizer que esta pesquisa é aplicada, do ponto de vista da natureza da pesquisa e de caráter qualitativa, do ponto de vista da forma de abordagem do problema.

Segundo Gil (2002, p. 54), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. De acordo com essa definição, pode-se classificar a pesquisa também como um estudo de caso, uma vez que a mesma se baseia na vivência e na observação do dia a dia de trabalho de uma determinada gerência do TJPB, a GEARQ.

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada observando o desenvolvimento das atividades exercidas pela Gerência de Arquitetura do TJPB. Trata-se de uma Gerência que funciona no prédio do Anexo Administrativo do Tribunal de Justiça da Paraíba, e que, de uma forma geral, é responsável por desenvolver os projetos de lei, reformas e construções para atender a todas as setenta e oito comarcas que compõem a estrutura do Tribunal de Justiça em todo o Estado.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 60), o universo da pesquisa “são todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado. Ainda de acordo com os mesmos autores, a Amostra é a parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa”. É um subconjunto do universo.

Com base nessas definições, pode-se afirmar que neste caso, o universo se confunde com a amostra, haja vista que, devido ao reduzido número de pessoas lotadas na gerência em estudo, foram observados todos os dez servidores e duas estagiárias que fazem parte da Gerência de Arquitetura.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A presente pesquisa analisa uma das Gerências que fazem parte da estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Este órgão foi instalado na Paraíba em 15 de outubro de 1891, no governo de Venâncio Neiva, com a designação de Superior Tribunal de Justiça do Estado. Na ocasião, foram nomeados cinco magistrados para compor o Tribunal. Devido às fortes mudanças políticas ocorridas no Estado durante esse período, em 02 de fevereiro de 1982, por força do Decreto nº 08, foi dissolvido o Superior Tribunal de Justiça do Estado.

No final do mesmo ano, devido a mudanças ocorridas no Governo do Estado, e por força da Lei Estadual nº 8 de 15 de dezembro de 1982, foi novamente instalado um Superior Tribunal de Justiça com sede na Capital do Estado. No dia 11 de fevereiro do ano seguinte (1893), o Presidente do Estado, Álvaro Machado, editou o Decreto nº. 8, designando o dia 23 de fevereiro para a instalação do novo Tribunal. De forma semelhante à primeira instalação, foram nomeados cinco magistrados para assumirem como desembargadores do Superior Tribunal de Justiça da Paraíba.

Hoje, mais de cem anos após sua instalação, o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba é formado por um “corpo” de dezenove desembargadores. O Órgão atualmente está distribuído em setenta e oito comarcas, para atender a todos os municípios do Estado.

Como parte da estrutura administrativa deste Tribunal, existe a Gerência de Arquitetura, que é uma atividade-meio, com sede única na comarca de João Pessoa, que tem como finalidade a elaboração projetos diversos para todas as outras comarcas do Estado.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

4.1 ESTUDO DE CASOS

Visando verificar o gerenciamento dos projetos na gerência de arquitetura, vamos analisar alguns grandes projetos que foram elaborados e verificar se essas obras foram efetivadas. Para isso, definiu-se um recorte temporal que compreende a atual gestão e mais três gestões anteriores, ou seja, de 2007 a 2014. Para efeitos dessa análise vamos abordar as comarcas de João Pessoa, Cajazeiras, Campina Grande, Cubati, Igaracy, Patos e Sousa.

Assim sendo, vamos num primeiro momento relacionar todas as comarcas em uma só tabela e posteriormente, vamos detalhar a situação de cada uma individualmente. Vejamos na figura abaixo.

Figura 02 – Tabela exemplificativa de projetos desenvolvidos pela GEARQ.

Comarca	PROJETO ELABORADO PELA GEARQ				OBRA EXECUTADA	
	biênio 2007/09	biênio 2009/11	biênio 2011/13	biênio 2013/15	SIM	NÃO
Cajazeiras - construção de novo fórum		X	X			X
Campina Grande - Complexo Juizados Especiais			X			X
Cubati - construção de novo fórum	X				X	
Igaracy - construção de novo fórum	X				X	
João Pessoa - revitalização do Palácio da Justiça	X					X
Patos - construção de novo fórum		X	X			X
Sousa - construção de um Depósito Judicial			X			X
Sousa - Reforma e ampliação do fórum		X	X	X	EM PROCESSO	

Fonte: Acervo de projetos da Gerência de Arquitetura, 2014.

Antes da explicação de cada projeto, vale a pena explicar cada trabalho envolvido na elaboração de um grande projeto como esses, a fim de subsidiar a análise da quantidade de pessoas envolvidas e tempo requerido.

1. Planta de Situação: Mostra a locação do terreno dentro da quadra onde o lote está situado;
2. Planta de locação e cobertura: Projeto que mostra a localização do imóvel dentro do terreno, ao mesmo tempo em que apresenta detalhes da cobertura da edificação;
3. Planta baixa: Mostra o prédio em vista aérea mostrando. Neste projeto são definidos os ambientes e deve conter também as cotas de alvenarias para construção da edificação. Nesta etapa do projeto deve-se considerar a orientação do

terreno e sua topografia para poder executar um projeto funcional e o mais econômico possível;

4. Planta de esquadrias: Consiste em uma planta baixa com medidas de locação de todas as portas e janelas, bem como um quadro-resumo onde constam todas as esquadrias utilizadas, com suas medidas, local onde será utilizada e matéria-prima.

5. Cortes: São vistas do imóvel com medidas que detalham as alturas de todos os elementos do projeto.

6. Fachadas: Vistas frontais e laterais que permitem uma ideia melhor de como ficará o prédio depois de pronto.

7. Perspectiva renderizada: Imagem gerada em 3D que possibilita uma visão aproximada do imóvel pronto. Ideal para aprovação por parte do gestor.

Considerando que todo projeto de construção passa por todas estas etapas, vamos analisar os projetos elaborados para as comarcas citadas acima, para que com base nessa análise possamos verificar se está havendo um gerenciamento de projetos eficaz no TJPB.

4.1.1 **Cajazeiras:** construção de um novo Fórum

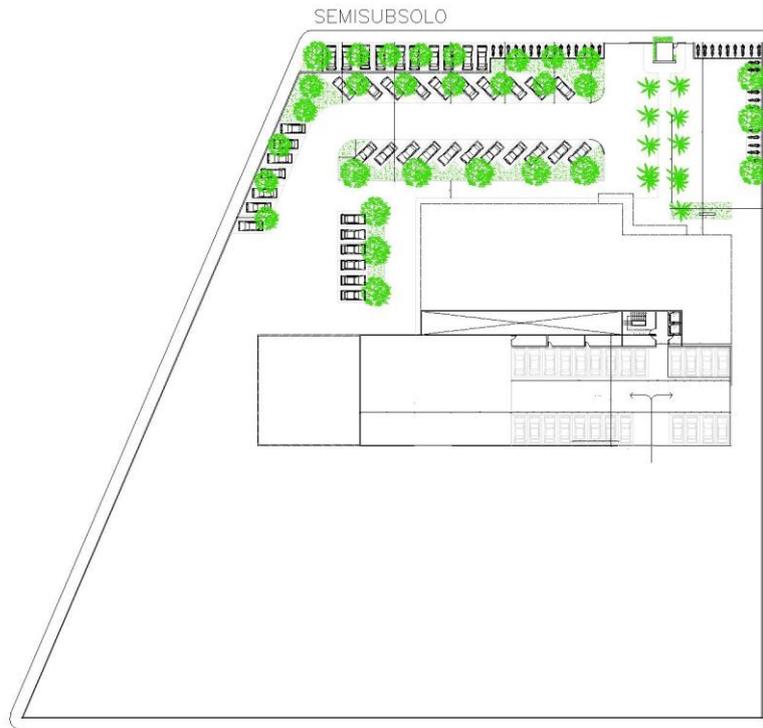
No ano de 2010, foi doado um terreno com 10.998,11m² para construção de um novo fórum para a comarca de Cajazeiras. A presidência da época, por sua vez, determinou que a GEARQ elaborasse um projeto com tal finalidade. Houve contato com o juiz Diretor do Fórum para coleta de informações para o projeto, haja vista que haveria ampliação da área do prédio, comparando-se com a área que eles tem no prédio atual do Fórum.

O projeto foi concluído no mesmo ano, mas como não haveria tempo para que corresse os trâmites burocráticos na gestão vigente, o projeto ficou paralisado até o ano seguinte, para quando assumisse a nova Mesa Diretora do TJPB.

No ano de 2011, o projeto passou por alguns ajustes em virtude da tentativa de padronização na estrutura das varas e por causa da inclusão do Centro de Mediação e Conciliação nos Fóruns, fora concluído em definitivo no ano de 2012. O processo foi encaminhado pela GEARQ com o projeto pronto, mas até o momento da publicação deste trabalho o prédio não foi construído e não há previsão para que

isso aconteça, pois atualmente o prédio existente do Fórum está passando por uma reforma para melhorias na sua estrutura, como, por exemplo, a adaptação aos parâmetros da acessibilidade para pessoas com deficiência.

Figura 03 - Fórum de Cajazeiras (Planta baixa semisubsolo).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 04 - Fórum de Cajazeiras - Planta baixa pavimento térreo.



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 05 - Fórum de Cajazeiras (Planta baixa 1º pavimento).



. Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 06 - Fórum de Cajazeiras (Planta baixa 2º pavimento).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 07 - Fórum de Cajazeiras (Fachada principal).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

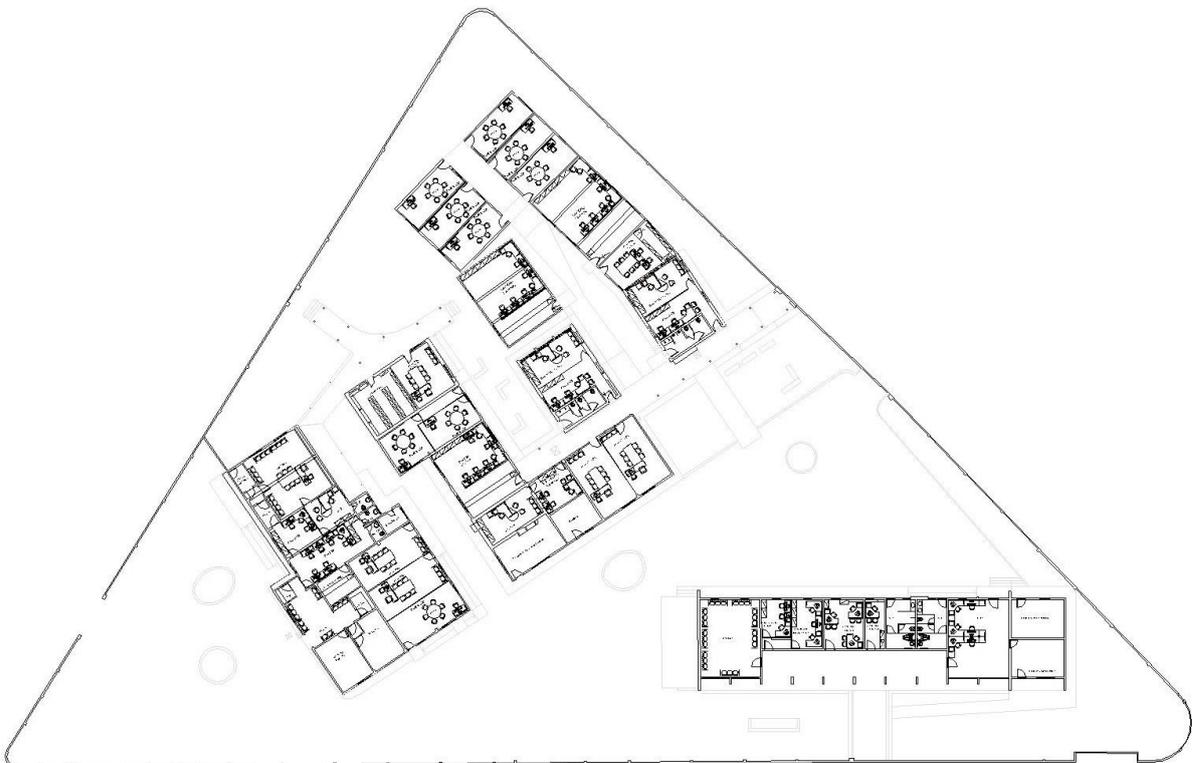
4.1.2 **Campina Grande:** instalação do Complexo dos Juizados Especiais

No ano de 2012 o Diretor do Fórum de Campina Grande conseguiu junto à Universidade Estadual da Paraíba a cessão de uso de um terreno de propriedade da mesma por um período de 30 anos. O terreno cedido já tem prédios construídos que

seriam adaptados para as necessidades de funcionamento dos Juizados Especiais. A instalação desse Complexo traria muitos benefícios para a comarca de Campina Grande, tendo em vista que concentraria em um só lugar o atendimento dos Juizados Especiais da comarca, liberando espaço que está sendo ocupado no prédio do Fórum atual, onde o espaço físico está precisando de áreas livres para acomodar novos setores, carecendo de ampliação de algumas varas, pois a demanda de processos é crescente.

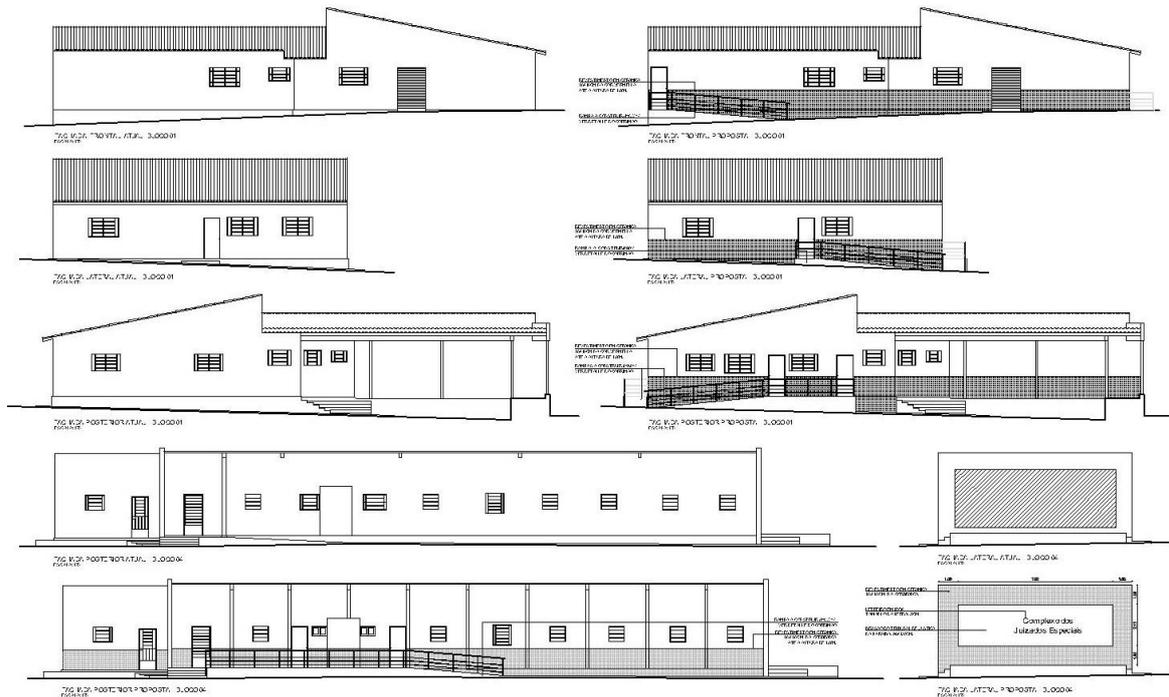
Para a elaboração desse projeto foram realizadas várias visitas ao local para levantamento das medidas da estrutura do imóvel. Posteriormente, foi feito levantamento das necessidades dos juizados para acomodá-los no espaço disponível. Todo o projeto foi elaborado e encaminhado para execução em outubro de 2012, mas quando foi feita a planilha de custos para concretização do projeto, por parte da Gerência de Engenharia, o processo foi arquivado, pois não havia o volume de recursos disponível necessário para a obra.

Figura 08 – Complexo de Juizados Especiais CG (Planta baixa).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 09 – Complexo de Juizados Especiais Campina Grande (fachada).



Fonte: Acervo TJPB,2014.

4.1.3 **Cubati:** construção de Fórum para instalação da comarca.

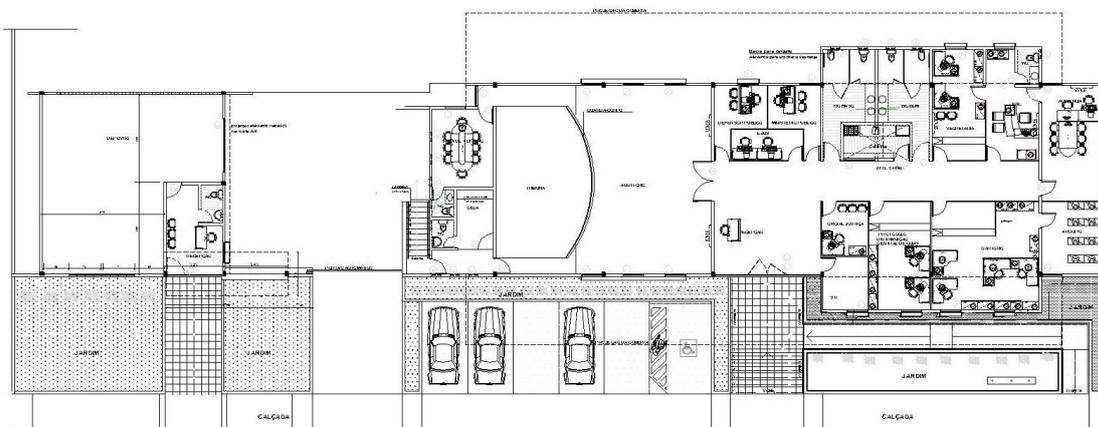
Em janeiro de 2008, o governador em exercício da Paraíba, Desembargador Antônio de Pádua Lima Montenegro, sancionou o projeto de lei complementar (LC nº 80/2008), que instituiu a criação da Comarca de Cubati. Nesse mesmo período, foi solicitado pela Presidência do TJPB da época que fosse elaborado o projeto para construção de um prédio para instalação do Fórum e Depósito Judicial dessa comarca. Essa, por sua vez, iria atender à demanda de processos desse município e dos municípios de São Vicente do Seridó e Sossego, que são atendidos atualmente pelo Fórum de Soledade. O fato é que o prédio foi construído e entregue na gestão seguinte (em janeiro de 2011), mas a comarca não foi, de fato, instalada. O imóvel atualmente está fechado, e o TJ mantém um vigilante para evitar a depredação por parte dos vândalos.

Em notícia publicada no site do TJPB em 19 de janeiro de 2011, o presidente em exercício do Tribunal de Justiça da Paraíba, informou que a instalação da comarca de Cubati estaria dependendo da apreciação de Mandado de Segurança

pelo STF. O MS⁴ foi impetrado pela Presidência do TJ, visando impugnar os termos da decisão do CNJ, que determinou a precedência de concurso de remoção sobre a nomeação dos candidatos aprovados no último concurso público para o preenchimento de cargos na estrutura do Poder Judiciário do Estado.

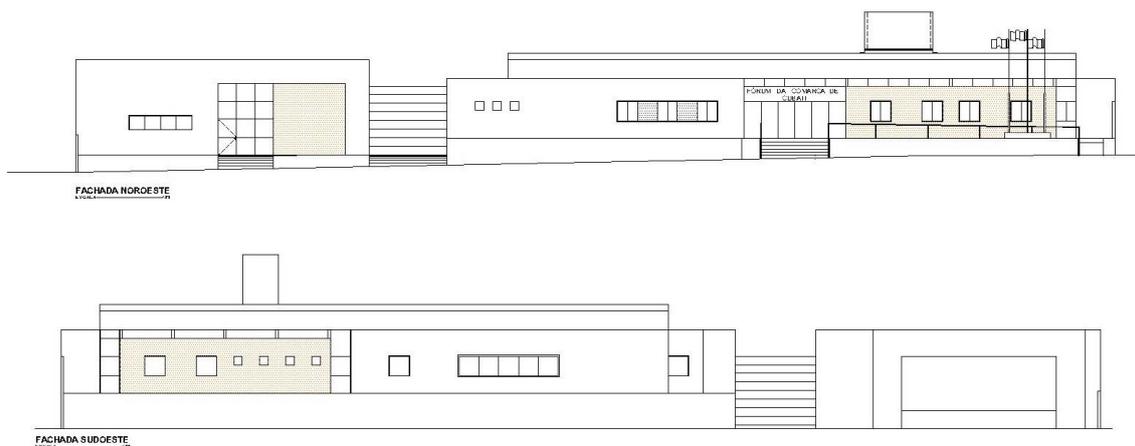
Vale salientar que para esse Fórum que seria instalado foi comprado todo o mobiliário, mas o mesmo pode ser aproveitado em outras comarcas.

Figura 10 – Fórum de Cubati (Planta Baixa).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 11 – Fórum de Cubati (Fachadas).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

⁴ MS – Mandado de segurança: é uma ação derivada que serve para resguardar Direito líquido e certo, não amparado por *Habeas Corpus* ou *Habeas Data*, que seja negado, ou mesmo ameaçado, por autoridade pública ou no exercício de atribuições do poder público.

Figura 12 – Fórum de Cubati (Perspectiva).

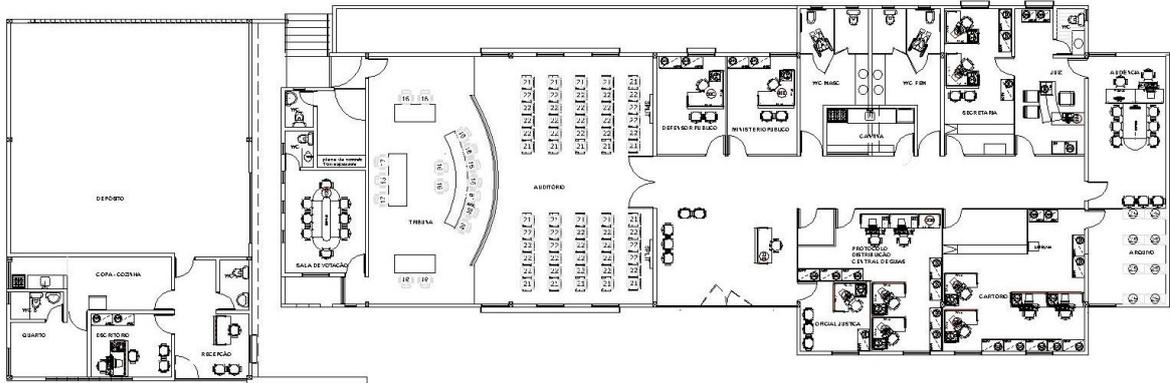


Fonte: Acervo TJPB, 2014.

4.1.4 Igaracy: construção de Fórum para instalação da comarca.

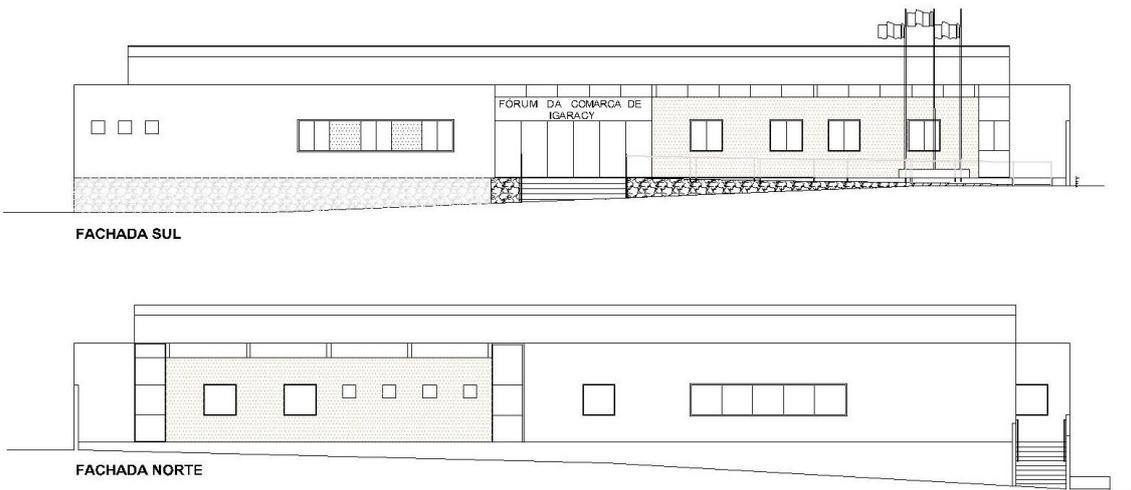
No biênio de 2007/2009 foi solicitado pela Presidência da época que fosse elaborado o projeto para construção de um prédio para instalação do Fórum e Depósito Judicial da comarca de Igaracy. Assim como a comarca de Cubati, a de Igaracy também foi criada por ato aprovado pelo governador em exercício, Antônio de Pádua L. Montenegro, em janeiro de 2008. Essa comarca iria atender à demanda de processos desse Município e do município de Aguiar, o que iria proporcionar um desafogamento dos processos destinados atualmente à comarca de Piancó. O fato é que o prédio foi construído e entregue na gestão seguinte, mas a comarca não foi instalada, o imóvel está fechado, e o TJ mantém um vigilante para evitar a depredação por parte dos vândalos.

Figura 13 – Fórum de Igaracy (Planta Baixa Fórum e Depósito Judicial).



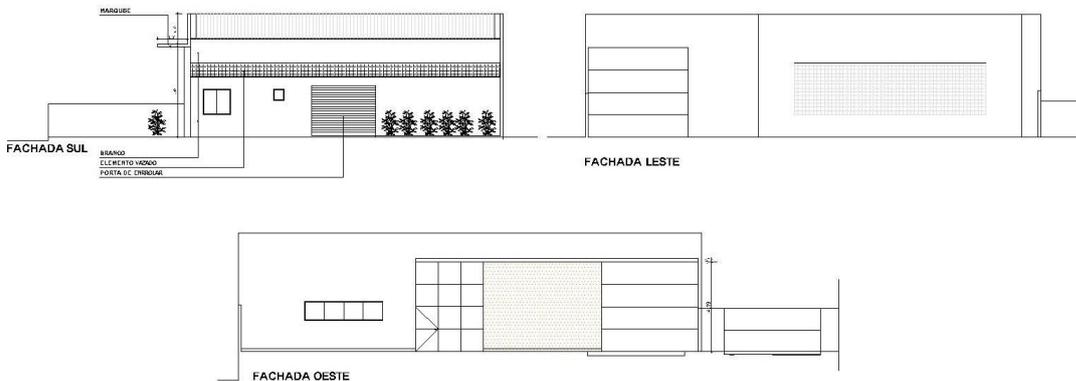
Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 14 – Fórum de Igaracy (Fachadas Fórum).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 15 – Fórum de Igaracy (Depósito Judicial).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 16 – Fórum de Igaracy (Perspectiva).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

4.1.5 João Pessoa: Recuperação e revitalização do Palácio da Justiça

A Mesa Diretora do biênio 2007/2009 contratou um escritório de arquitetura local para a formulação do projeto de recuperação e revitalização do Palácio da Justiça. Trata-se de um estudo com o objetivo de resgatar a forma original do prédio sede do Tribunal de Justiça, propondo um uso adequado de seus espaços, removendo todas as interferências e agressões existentes no imóvel. Além de resgatar as características originais do prédio, o projeto propõe também a construção de um pequeno anexo na parte posterior do imóvel e a criação de uma área de vivência para os servidores, além da valorização de todo o entorno do prédio.

Para a elaboração desse projeto foram feitos durante todo o ano de 2008 levantamentos de medidas e fotográficos, estudos sobre a história do imóvel, o detalhamento das proposições do projeto e a confecção de uma maquete física.

Todo o projeto foi concluído, pago, apresentado ao TJPB e aprovado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado da Paraíba (IPHAEP), mas como estava em época de mudança de gestão, ficou para ser resolvido na gestão seguinte. Quando a nova Mesa Diretora assumiu, decidiu que não era prioridade para o biênio e o projeto está arquivado na Gerência de Arquitetura.

Figura 17 – Revitalização do Palácio da Justiça (Vista lateral).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figuras 18 e 19 – Revitalização do Palácio da Justiça (Vistas do pátio interno proposto).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

4.1.6 **Patos**: construção de um novo Fórum para a comarca.

No ano de 2010 foi determinado que a Gerência de Arquitetura elaborasse um projeto de um novo fórum para a comarca de Patos, em um terreno que havia sido conseguido pela Prefeitura local. O terreno era bastante grande e permitiu a acomodação de toda a estrutura existente no fórum além de uma área para ampliação das varas, prevendo atender a necessidades futuras devido ao número

crescente na demanda de processos. Nessa proposta, o projeto foi planejado para ser um prédio todo térreo, o que diminuiria os gastos com estruturas e seria mais simples para atender aos requisitos da norma que trata de acessibilidade para pessoas com deficiência (NBR 9050⁵).

Em 2011, foi solicitado pela presidência uma alteração no projeto, visando torná-lo mais verticalizado aumentando assim a área disponível para estacionamento de veículos. Tal mudança foi feita em todos os projetos e na perspectiva do prédio.

No ano seguinte, uma nova mudança foi solicitada, em função de adequações que deveriam ser feitas na parte do *leiaute* das salas, para padronização da estrutura das varas e para a inclusão do Centro de Mediação e Conciliação. Depois de feitas estas alterações o processo foi encaminhado pela GEARQ, mas que, até o momento a execução da obra não foi efetivada.

Figura 20 – Fórum de Patos (1ª Versão, 2010).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

⁵ NBR 9050 – Norma brasileira regulamentadora que dispõe sobre acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos

Figura 21 – Fórum de Patos (2ª versão, 2011/2012).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

4.1.7 **Sousa:** construção de um Depósito Judicial para a comarca.

No ano de 2009 o TJPB recebeu a doação de dois terrenos da Prefeitura local, um deles vizinho ao atual fórum, para ampliação do mesmo, e outro localizado na mesma quadra para a construção de um Depósito Judicial para a comarca. Atualmente, os bens apreendidos pela Justiça na comarca de Sousa ficam no terreno ao lado do Fórum, a céu aberto. A ideia de construção de um Depósito seria muito importante, pois possibilitaria a guarda adequada desses bens, ao mesmo tempo em que iria desocupar o terreno ao lado do Fórum para possibilitar a ampliação da sua estrutura física.

O projeto para construção do Depósito foi elaborado e encaminhado no mesmo ano, no entanto sua construção não aconteceu.

Figura 22 – Depósito Judicial de Sousa (perspectiva).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

4.1.8 Sousa: ampliação e reforma do Fórum.

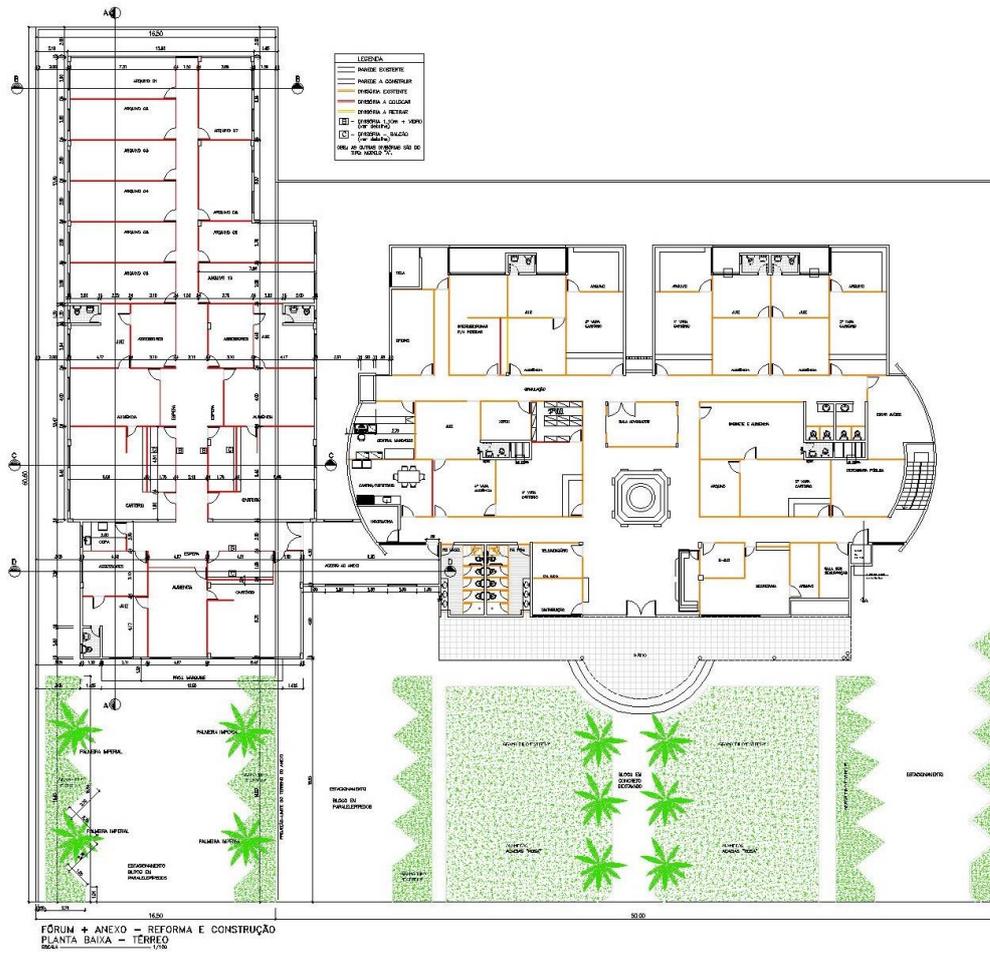
Conforme foi citado no item anterior, houve a doação de um terreno para a ampliação da estrutura física do Fórum da comarca. Inicialmente, pela limitação de verbas pensou-se apenas em reformar o prédio existente visando uma pequena ampliação com um pavimento térreo no terreno ao lado. Essa proposta foi desenvolvida no ano de 2010.

No início da gestão seguinte (biênio 2011/2013), o presidente determinou que fosse alterado o projeto contemplando a reforma e uma ampliação da edificação com uma área maior. Todo o projeto foi feito considerando todas as recomendações passadas pela presidência, inclusive no sentido de projetar um prédio anexo com seis pavimentos sob pilotis, prevendo o crescimento da demanda de processos para um longo período de tempo pela frente. O fato é que tal construção seria bastante onerosa para o TJPB, o que inviabilizou sua construção.

No biênio seguinte (2013/2015), a presidente em exercício solicitou uma revisão no projeto, diminuindo sua estrutura de ampliação, mas ainda assim, considerando área para ampliação da estrutura atual, juntamente com a sua respectiva reforma. Depois de realizado o levantamento de custos por parte da Gerência de Engenharia, bem como considerando o volume de recursos disponíveis para obras nesta gestão, decidiu-se por levar adiante apenas a reforma, deixando o projeto de ampliação pronto para execução por parte de um futuro presidente.

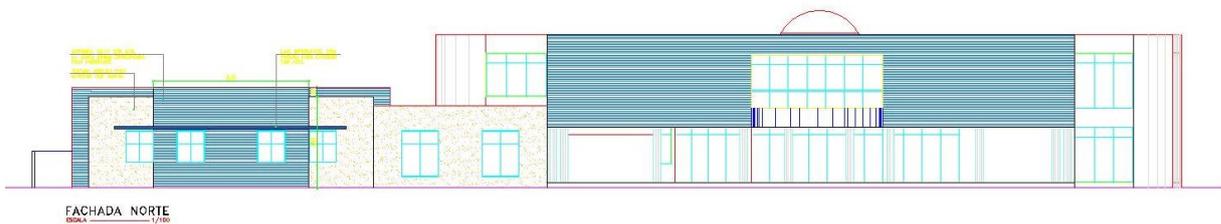
Cabe ressaltar que a referida reforma está tramitando no TJPB com previsão de iniciar as obras ainda no ano de 2014.

Figura 23 – Fórum de Sousa planta baixa (versão 01 – ano 2010).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 24 – Fórum de Sousa fachada principal (versão 01 – ano 2010).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 25 – Fórum de Sousa perspectiva (versão 02 – ano 2012).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Figura 26 – Fórum de Sousa perspectiva (versão 03 – ano 2013).



Fonte: Acervo TJPB, 2014.

Além desses projetos citados há outros que foram desenvolvidos nesse período de tempo analisado que, como a maioria deles não foi executado, a exemplo do fórum de Cabaceiras, o fórum de Picuí, fórum de Aroeiras, instalação de Juizado especial em prédio locado em João Pessoa, reforma e ampliação do Fórum de Itaporanga e residência dos magistrados de Princesa Isabel.

Por outro lado, há também projetos que foram elaborados e executados pelo TJPB nesse período analisado, como a reforma do Fórum de Cuité, a construção

dos fóruns e Depósitos Judiciais de Pilões, Pedras de Fogo, Malta e Bayeux, a construção do fórum Regional de Mangabeira e a reforma e ampliação do Fórum de Sapé.

Ao confrontar o que acontece no TJPB com relação à elaboração de projetos de arquitetura com as definições de gerenciamento apresentadas por Vargas (2009) e pelo site do PMI apresentadas no capítulo 2 deste trabalho pode-se dizer que não está acontecendo um gerenciamento eficaz dos projetos. A elaboração de projetos dessa forma, sem planejamento prévio para verificar a possibilidade real de execução traz prejuízos ao órgão, além de provocar um descrédito por parte da comarca interessada, que cria a expectativa de uma melhoria que não sai do papel. Outro fator importante observado é que essa forma de trabalho acaba desmotivando os servidores envolvidos, que perdem o entusiasmo com o trabalho ao perceber que a maioria dos grandes projetos é em vão.

Se houvesse um estudo prévio, combinando a necessidade da comarca com os recursos disponíveis, poder-se-ia atender as comarcas mais necessitadas, seguindo uma ordem de prioridades baseada na realidade e de acordo com a disponibilidade financeira para execução por período.

Uma importante iniciativa para que isso acontecesse seria a existência de um Pacto de Gestão, um acordo entre o gestor atual e os próximos gestores com o compromisso assumido entre eles de dar continuidade às metas definidas e obras iniciadas, visando sempre atender ao bem estar da sociedade, com uma preocupação real com o coletivo e mostrando, acima de tudo o respeito com a sociedade, com o patrimônio e com o dinheiro público. O ideal seria agir conforme a concebe Rezende (2012, p 37.) quando define administração estratégica como um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto integrado a seu ambiente”.

Uma ação que poderia ajudar a mudar esse quadro seria a implantação de um Plano de Obras definido para um prazo de tempo pré-definido.

Trata-se de um documento que determina a execução das obras por ordem de prioridade, adotando um ranking de construções para cada ano, além da padronização de todas as edificações pertencentes ao Órgão.

Uma vez definidas as prioridades a serem seguidas, é feito um cruzamento de informações de necessidades com os recursos financeiros disponíveis para cada período determinado. Assim, define-se a quantidade e quais obras serão

contempladas dentro de um determinado período.

O plano de obras é uma ferramenta importante, pois a definição de metas e prioridades pelo gestor público é condição indispensável à elaboração de um documento que reflita as reais necessidades e demandas do Órgão e do seu público-alvo. A observância desse preceito refletirá no alcance de uma gestão eficiente, eficaz e efetiva dos recursos públicos.

Esse dispositivo faz parte do planejamento estratégico do Tribunal de Justiça, como recomendação do CNJ para todos os Tribunais do Brasil. Apesar desse planejamento estratégico já estar sendo implantado desde 2009 no TJPB, o Plano de Obras não foi ainda colocado em prática.

Há de se considerar que já foi dado início a um estudo da situação de todos os prédios das comarcas do Estado da Paraíba na gestão anterior (biênio 2011-2012), mas o mesmo não foi adotado pela Mesa Diretora da época. Na atual gestão esse estudo feito está passando por um processo de revisão, na tentativa de implantá-lo no TJPB com metas definidas para um prazo de dez anos.

Atualmente, vários Tribunais do Brasil já adotaram o Plano de Obras, a exemplo dos Estados do Pará, Bahia, Amazonas e Rondônia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a proposta inicial lançada no objetivo geral, no sentido de analisar como acontece o gerenciamento dos projetos de arquitetura na Gerência de Arquitetura do TJPB, acredita-se que obtivemos êxito. Essa análise foi feita com base na vivência da pesquisadora como servidora da referida gerência desde janeiro de 2006, com ênfase maior à observação a partir do momento do despertar para o estudo dessa temática. Com base nessa observação foi possível alcançar o primeiro objetivo específico, que trata de analisar a rotina de trabalho na Gerência de Arquitetura.

Para obter êxito no alcance do segundo objetivo específico, foi necessário realizar uma vasta pesquisa bibliográfica, passando por vários temas relacionados ao gerenciamento de projetos, para que, com base nesse conhecimento fosse possível identificar a existência de problemas pertinentes a isso na GEARQ. Tomando como referência a literatura revisada é possível afirmar que não há um gerenciamento eficaz nos projetos de arquitetura desenvolvidos pelo setor competente. Isso se deve, em grande parte, pela falta de comprometimento com as obras planejadas ou já iniciadas por parte dos gestores que assumem o Órgão a cada dois anos. O que se percebe é que cada gestor, ao assumir o cargo de Presidente do TJPB tem apenas uma visão limitada ao período em que estará ocupando este cargo.

Atitudes como estas são inconcebíveis, principalmente em um órgão público, tendo em vista que essa descontinuidade de gestão acarreta, por muitas vezes, prejuízos financeiros, sem falar nos aspectos que são afetados, como a motivação dos servidores envolvidos, a perda de tempo com projetos que, por muitas vezes, não saem do papel, e com retrabalhos devido a mudanças de opinião por parte dos gestores.

Por fim, pode-se dizer que alcançamos o terceiro objetivo específico ao identificar a necessidade de adoção de alguma ferramenta que possibilite uma mudança no panorama atual. Através de pesquisas à legislação e em outros órgãos da Justiça Nacional, observou-se a recomendação por parte do Conselho Nacional de Justiça, em implantar um Plano de Obras, um instrumento que possibilita um planejamento das obras de reforma e construção dos prédios pertencentes ao Judiciário Estadual. Esse Plano deve ser elaborado seguindo critérios estabelecidos

pelo CNJ, para que se determine uma ordem de prioridade de serviços a serem realizados, considerando aspectos como o estado dos imóveis existentes, o custo para realização dos serviços necessários e o tempo.

Com base no que foi abordado nesta pesquisa, a sugestão deixada é que seja adotado no Tribunal de Justiça da Paraíba, o Plano de Obras por um período determinado, para que assim, seja possível gerenciar a elaboração e a execução dos projetos de arquitetura de forma correta e eficaz.

Tendo em vista o reduzido tempo para a realização desta pesquisa, o que impossibilitou o aprofundamento dos estudos, sugerimos pesquisas futuras acerca de outros Tribunais de Justiça do Brasil que já implantaram seus Planos de Obra, com intuito de verificar a eficácia desta ferramenta de planejamento.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; RESOLUÇÃO 70/2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamentodojudiciario/resolucao-n-70>. Acesso em: 20 nov. 2013.

_____. RESOLUÇÃO 114/2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/12232:resolucao-no-114-de-20-de-abril-de-2010&catid=323:resolucoes>. Acesso em: 10 nov. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.pedagogia.quirinopolis.ueg.br/abnt/TiposdePesquisa-AntonioCarlosGil.pdf>. Acesso em: mar. 2014.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LOJE – **Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba**. 2008. Disponível em: <http://www.pge.pb.gov.br/portal/legislacao/loje.pdf> Acesso em: 25 mar. 2014.

_____. **Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba**. 2010. Disponível em: http://irib.org.br/arquivos/biblioteca/Cdigo_de_Normas_TJ_PB.pdf. Acesso em: 25 mar. 2014.

MOSCOVICI, Fela. Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 2, abr./jun., 1981. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901981000200003.pdf. Acesso em: 23 jan. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado**: guia para projetos de governo ou de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Gisele Vieira. **Gestão de Processos de Projeto** – Estudo de caso em pequeno escritório de arquitetura de Florianópolis. Dissertação de mestrado (UFSC), 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95555/2/89939.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 fev. 2014.

PORTAL DO GOVERNO FEDERAL – SECRETARIA DE GESTÃO – GESPÚBLICA Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em: 24 dez. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>. Acesso em: 12 jan. 2014.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1469_Resolucao_n_08.2010.pdf. Acesso em: 14 nov. 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UAB, 2009.