

Fiscalizar, amar ou se estressar?

Resumo: O caso de ensino discute a desafiadora questão da fiscalização de obras em uma determinada região. Através de um estudo de caso, são explorados os cenários e dilemas enfrentados pelos órgãos responsáveis pela fiscalização de construções. O objetivo é analisar e debater as dificuldades encontradas nesse contexto, buscando soluções para aprimorar a efetividade da fiscalização e garantir a qualidade das obras. O estudo destaca que a região em questão apresenta um intenso desenvolvimento imobiliário, com um alto volume de construções em andamento. No entanto, esse crescimento acelerado traz consigo desafios significativos para a fiscalização, como a falta de recursos adequados, a escassez de pessoal qualificado e a necessidade de cumprimento das normas de segurança e qualidade nas obras. Diante dessa problemática, os alunos são convidados a refletir sobre estratégias e soluções para fortalecer a fiscalização de obras. São explorados aspectos como o aprimoramento da capacitação dos fiscais, o uso de tecnologias de monitoramento e controle, a adoção de práticas de gestão eficientes e a conscientização dos envolvidos sobre a importância da conformidade com as normas e regulamentações. A discussão e análise do caso proporcionam aos alunos uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pelos órgãos responsáveis pela fiscalização de obras, assim como a importância de assegurar a qualidade e segurança nas construções. Além disso, os estudantes são incentivados a desenvolver habilidades de análise crítica, pensamento estratégico e tomada de decisões, preparando-os para lidar com questões complexas e atuais relacionadas à fiscalização e gestão de obras.

Palavras-chave: Fiscalização de obras. Desafios da fiscalização. Casos para Ensino.

Introdução

O diretor João Silva é o novo responsável pela Diretoria de Fiscalização da Secretaria de Planejamento Urbano do município de Navegantes, em Santa Catarina. Com uma experiência relevante em gestão pública, principalmente na área de obras, João está animado para assumir essa posição de liderança e trabalhar em prol do desenvolvimento do município.

Ao iniciar suas atividades, João se deparou com um grande desafio: a fiscalização de obras no município. Havia diversas reclamações da população sobre a falta de controle e acompanhamento das obras, o que resultava em construções irregulares e sem licença, colocando em risco a segurança dos moradores e causando danos ao meio ambiente.

João percebeu que a situação era crítica e precisava ser resolvida o quanto antes. Ele convocou uma reunião com sua equipe e com representantes das áreas de engenharia, meio ambiente e jurídica para discutir a situação e definir um plano de ação.

Dilema: Após análise dos principais desafios enfrentados pela fiscalização de obras em Navegantes/SC e considerando a falta de recursos e a

grande quantidade de obras em andamento, João deve escolher uma das seguintes opções:

- Manter a equipe de fiscalização reduzida e priorizar a fiscalização apenas das obras consideradas de alto risco, mesmo que isso signifique deixar de fiscalizar muitas outras obras que podem não apresentar risco imediato, mas ainda assim não estejam em conformidade com as normas.
- Investir na contratação de mais profissionais e/ou na implementação de tecnologias que possam auxiliar na fiscalização das obras, mesmo que isso signifique desviar recursos de outras áreas importantes para a cidade.

A seguir um quadro para auxiliar no desenvolvimento do caso:

Opção	Prós	Contras
Opção 1: Aumentar o quadro de fiscais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentaria a capacidade de fiscalização das obras; • Permitiria maior controle sobre as construções; • Melhoraria a segurança e qualidade das edificações; • Reduziria a sobrecarga de trabalho dos fiscais atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser difícil encontrar profissionais qualificados para as vagas; • Aumentaria os gastos da Secretaria de Planejamento Urbano; • Seria necessário tempo para o treinamento e adaptação dos novos fiscais.
Opção 2: Terceirização da fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • Poderia reduzir os custos da Secretaria de Planejamento Urbano; • Aumentaria a eficiência da fiscalização, já que a empresa contratada teria mais recursos; • Permitiria maior controle sobre a qualidade dos serviços prestados pelos fiscais terceirizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poderia haver problemas de comunicação e coordenação entre a equipe terceirizada e os fiscais da Secretaria de Planejamento Urbano; • A qualidade do serviço prestado pelos fiscais terceirizados pode não ser a mesma dos fiscais contratados pela Secretaria; • Poderia gerar descontentamento e resistência por parte dos fiscais atuais.
Opção 3: Utilizar tecnologia para aumentar a eficiência da fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • Poderia permitir uma fiscalização mais precisa e ágil; • Reduziria o tempo e o custo de deslocamento dos fiscais, já que muitas tarefas poderiam ser feitas remotamente; • Aumentaria a transparência do processo de fiscalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poderia haver resistência por parte dos fiscais atuais em se adaptar à nova tecnologia; • Aquisição de tecnologia pode ser cara e exigir investimentos significativos da Secretaria de Planejamento Urbano; • A tecnologia pode não substituir completamente o trabalho dos fiscais, e ainda seria necessário manter uma equipe de fiscais para lidar com tarefas mais complexas.

Quadro 1: Resumo das opções para aplicação do caso para ensino

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

ANTECEDENTES

Navegantes é uma cidade localizada no estado de Santa Catarina, no Brasil. Fundada em 26 de dezembro de 1961, a cidade tem uma história rica que

remonta aos tempos pré-coloniais. A área onde está localizada a cidade de Navegantes era habitada pelos índios carijós, que mantinham uma relação harmoniosa com a natureza e o meio ambiente. Com a chegada dos colonizadores europeus, a região começou a ser explorada economicamente, com a extração de madeira e a criação de gado. No final do século XIX, a região de Navegantes começou a se desenvolver como um importante porto de escoamento da produção agrícola da região. A instalação de um ramal ferroviário em 1890 permitiu a ligação da cidade de Navegantes a outras cidades do estado, facilitando o transporte de mercadorias e o desenvolvimento econômico da região.

No início do século XX, Navegantes passou por um período de grande crescimento, com a instalação de indústrias e o aumento da população. A cidade se tornou um importante centro industrial, com a produção de calçados, tecidos e alimentos. Durante a Segunda Guerra Mundial, a cidade de Navegantes desempenhou um papel fundamental na defesa da costa brasileira. A cidade serviu como base naval e aérea, e as tropas brasileiras realizaram operações de patrulha e vigilância ao longo da costa, protegendo o país contra os ataques de submarinos alemães. Após a guerra, a cidade de Navegantes passou por um período de estagnação econômica, com a crise da indústria têxtil e a falta de investimentos em infraestrutura. No entanto, nos últimos anos, a cidade tem se recuperado e voltado a crescer, com a atração de investimentos em novos setores, como o turismo e a logística.

O crescimento econômico de Navegantes foi impulsionado por diversos setores, como a pesca, o comércio, o turismo e, principalmente, a construção civil. Desde a década de 1970, a cidade vem se desenvolvendo nesse setor, com o aumento da oferta de terrenos e a crescente demanda por moradias. A cidade de Navegantes é a porta de entrada para o turismo no estado de Santa Catarina, por meio do Aeroporto Internacional de Navegantes. Com o aumento da movimentação de turistas, houve também um crescimento do setor hoteleiro e de serviços, o que impulsionou a construção de novos hotéis e pousadas. Além disso, o setor industrial também se desenvolveu na cidade, com a instalação de empresas de diversos segmentos, como metalurgia, plásticos e alimentos. Isso atraiu um grande número de trabalhadores, que precisavam de moradia na região.

A construção civil tornou-se, então, um setor estratégico para o desenvolvimento da cidade, visto que a demanda por moradias e estabelecimentos comerciais cresceu juntamente com a economia. Com isso, novos loteamentos e condomínios começaram a ser construídos, assim como obras públicas de infraestrutura, como escolas, hospitais e estradas. A partir da década de 1990, a cidade de Navegantes passou a ser um dos principais destinos para investidores que buscavam imóveis para comprar ou construir, graças à sua localização estratégica e à crescente demanda por moradias. A região próxima ao aeroporto, por exemplo, foi transformada em uma grande área de expansão urbana, com a construção de condomínios de alto padrão, além de novos estabelecimentos comerciais e empresariais. Atualmente, a cidade de Navegantes se destaca pela forte presença da construção civil em sua economia. Empresas do setor têm investido na construção de grandes empreendimentos imobiliários, como edifícios residenciais e comerciais, loteamentos e condomínios fechados.

Apesar do desenvolvimento do setor, a fiscalização das obras em Navegantes ainda é um problema a ser enfrentado. A falta de fiscais suficientes para atender à demanda e a burocracia para a obtenção de licenças de construção têm gerado atrasos e irregularidades nas obras. Esses problemas podem comprometer a segurança dos edifícios e a qualidade das construções, além de afetar negativamente a imagem da cidade. Sendo assim, é fundamental que as autoridades municipais e os órgãos responsáveis pela fiscalização da construção civil em Navegantes atuem de forma mais eficiente para garantir a qualidade e a segurança das obras, a fim de preservar a imagem da cidade e garantir um desenvolvimento econômico sustentável.

Recentemente, a Secretaria de Planejamento Urbano do município de Navegantes, em Santa Catarina, recebeu um novo diretor que assumiu o desafio de melhorar a fiscalização de obras na cidade. O objetivo do novo diretor é garantir que todas as construções em andamento estejam em conformidade com as normas e regulamentações, além de garantir a segurança das construções e das pessoas que circulam na cidade. O novo diretor tem uma grande responsabilidade nas mãos, já que a falta de fiscalização pode levar a problemas graves, como acidentes e construções irregulares. Além disso, a falta de fiscalização pode prejudicar o desenvolvimento do município a longo prazo, afetando negativamente a qualidade de vida dos moradores e a imagem da cidade.

Para atingir o objetivo de melhorar a fiscalização de obras no município, o novo diretor precisa realizar uma série de ações estratégicas. Em primeiro lugar, ele precisa realizar uma análise completa da situação atual da Secretaria de Planejamento Urbano, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essa análise pode envolver a avaliação da equipe de fiscalização, incluindo a verificação do número de fiscais, suas competências técnicas e suas habilidades interpessoais. Além disso, o novo diretor deve avaliar a eficácia dos processos e ferramentas de fiscalização atualmente em uso, a fim de identificar possíveis melhorias que possam ser feitas.

Com base nessa análise, o novo diretor pode desenvolver um plano de ação para melhorar a fiscalização de obras no município. Esse plano deve ser elaborado de forma estratégica, considerando as necessidades específicas do município e as tendências do setor. Entre as ações que podem ser realizadas para melhorar a fiscalização de obras, estão a capacitação dos fiscais, o uso de tecnologias e ferramentas de monitoramento, a realização de campanhas de conscientização junto à população e a criação de um sistema de denúncias para que os cidadãos possam reportar obras irregulares. Além disso, o novo diretor pode buscar parcerias com outras instituições, como universidades e empresas especializadas em fiscalização de obras, a fim de compartilhar conhecimentos e recursos e aumentar a eficácia da fiscalização.

O caso apresenta um dilema complexo que envolve a fiscalização de obras na cidade e os desafios enfrentados por João, o Diretor de Fiscalização de Obras, para aprimorar o processo e garantir a segurança e a qualidade das construções. Outra abordagem que pode ser utilizada é o modelo de gestão de mudanças, que destaca a importância da liderança, do planejamento estratégico e da comunicação eficaz na implementação de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Independentemente da abordagem escolhida, é essencial que João

tenha uma compreensão clara da situação atual e dos desafios envolvidos, desenvolva um plano de ação estratégico e implemente medidas eficazes para garantir a segurança e a qualidade das construções na cidade.

A REUNIÃO

Todos estavam presentes na sala de reunião. Além de João, havia Maria, a Engenheira Civil responsável pela elaboração de projetos de obras, José, o Fiscal de Obras responsável pela vistoria de construções em andamento, Ana, a Fiscal de Obras que atua no setor privado e representa os interesses das empresas construtoras, Pedro, o representante do Ministério Público responsável por fiscalizar o cumprimento das leis e das normas relativas à fiscalização de obras, e Carla, a representante de uma organização da sociedade civil que atua na fiscalização de obras e na defesa dos direitos dos cidadãos.

João iniciou a reunião com uma apresentação sobre o atual processo de fiscalização de obras no município. Ele explicou que o objetivo era garantir a segurança e qualidade das construções, bem como evitar irregularidades e garantir que as obras estejam em conformidade com as normas e regulamentações de segurança e sustentabilidade. Maria acrescentou que, como engenheira civil, ela era responsável por elaborar os projetos de obras, garantindo que eles atendam às necessidades do município e que estejam em conformidade com as leis e normas.

Ele apresentou o fluxograma do departamento de fiscalização:

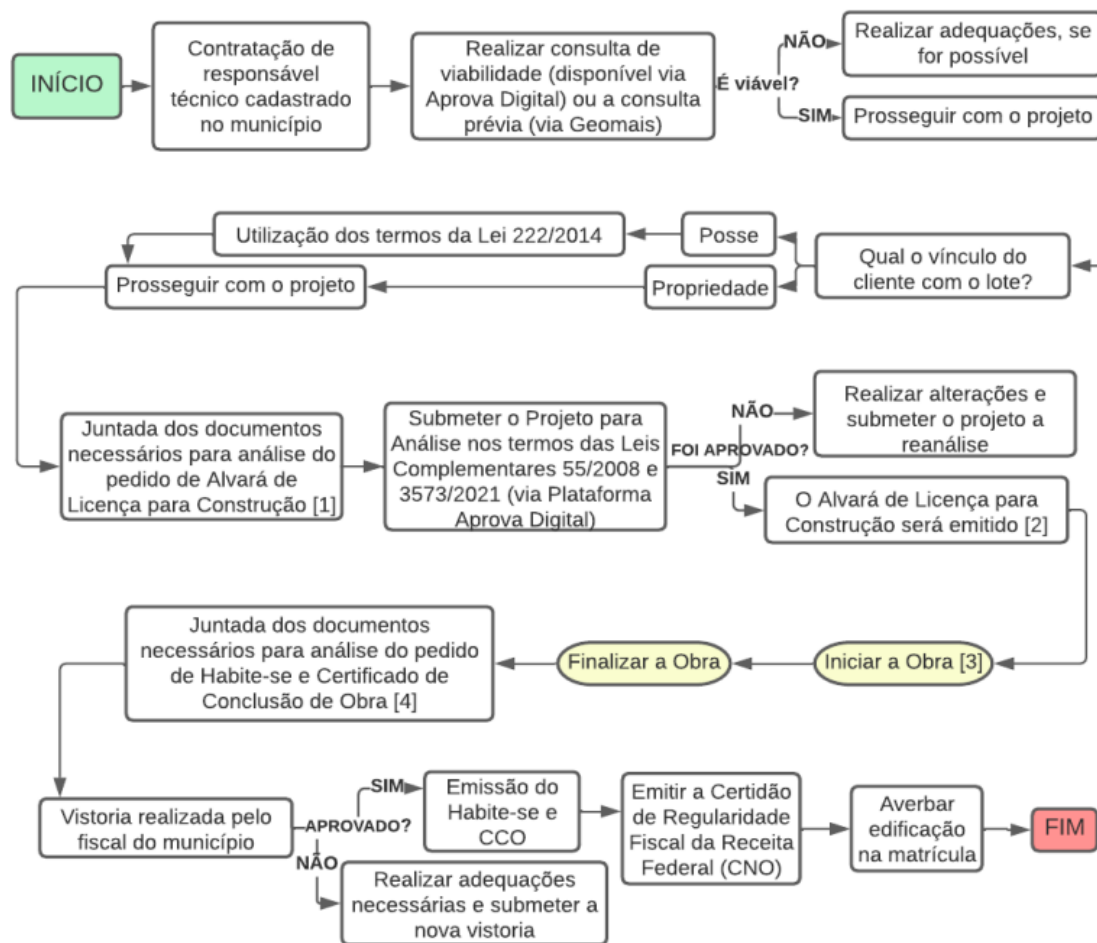


Imagem 1: Fluxograma do departamento de fiscalização.
 Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

José, por sua vez, destacou sua experiência na fiscalização de obras e sua habilidade em identificar possíveis irregularidades nas construções em andamento. Ana, a fiscal de obras que atua no setor privado, levantou a questão dos interesses comerciais e financeiros das empresas construtoras, e como esses interesses podem interferir na fiscalização. José ainda traz à reunião dados dos 4 últimos anos:

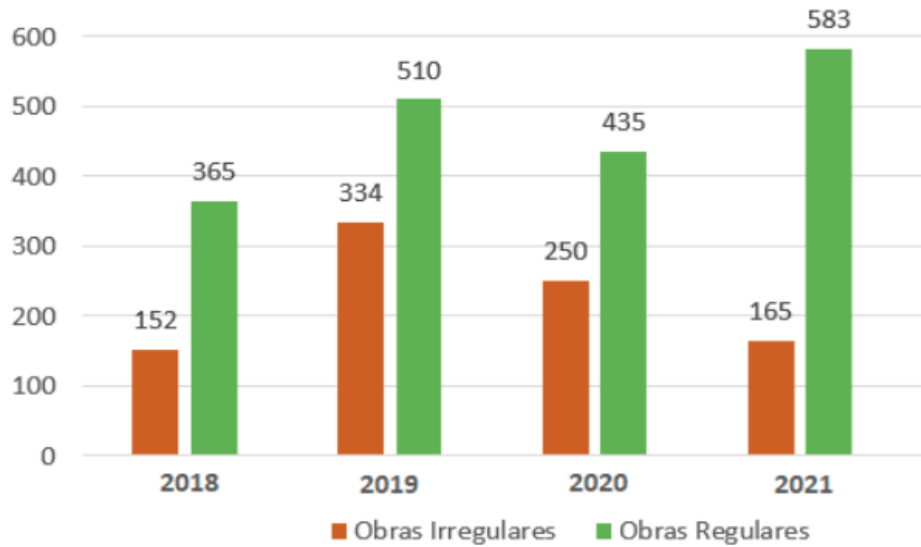


Imagem 2: Dados da fiscalização dos últimos 4 anos.
Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Pedro, o representante do Ministério Público, destacou a importância da transparência e da defesa dos direitos dos cidadãos na fiscalização de obras. Por fim, Carla, a representante da organização da sociedade civil, enfatizou a importância da perspectiva dos cidadãos afetados pelas obras e da necessidade de mobilizar a sociedade civil para pressionar por mudanças. Pedro ainda ressalta o procedimento municipal em caso de obras irregulares:

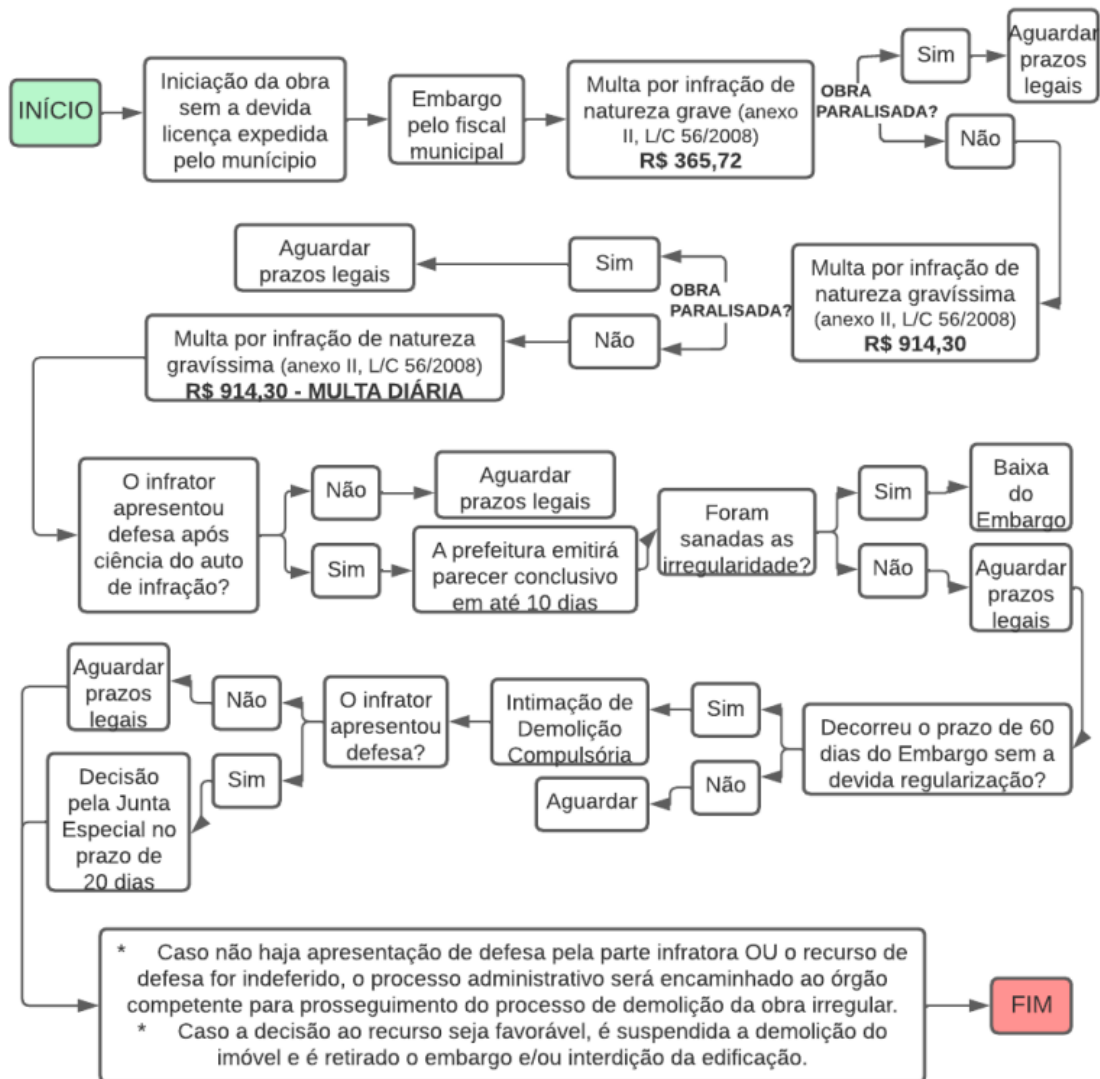


Imagem 3: Fluxograma do departamento de fiscalização.
 Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Com todas essas perspectivas e habilidades diferentes, João e sua equipe estavam determinados a encontrar maneiras de melhorar o processo de fiscalização de obras no município. Juntos, eles iriam enfrentar esse desafio e garantir que as construções no município fossem seguras e sustentáveis.

Para facilitar o entendimento dos personagens:

Personagem	Profissão	Características	Ideias
------------	-----------	-----------------	--------

João	Diretor de fiscalização	Iniciador da reunião, preocupado com a segurança e qualidade das construções e em evitar irregularidades	Melhorar o processo de fiscalização de obras no município
Maria	Engenheira Civil	Responsável pela elaboração de projetos de obras, garante que eles atendam às necessidades do município e estejam em conformidade com as leis e normas	Melhorar a qualidade dos projetos de obras
José	Fiscal de Obras	Habilidade em identificar possíveis irregularidades nas construções em andamento	Melhorar a eficiência da fiscalização de obras em andamento
Ana	Fiscal de Obras	Atua no setor privado e representa os interesses das empresas construtoras	Destaca a interferência dos interesses comerciais e financeiros na fiscalização de obras
Pedro	Representante do Ministério Público	Responsável por fiscalizar o cumprimento das leis e normas relativas à fiscalização de obras	Destaca a importância da transparência e defesa dos direitos dos cidadãos na fiscalização de obras
Carla	Representante de uma organização da sociedade civil	Atua na fiscalização de obras e na defesa dos direitos dos cidadãos	Enfatiza a importância da perspectiva dos cidadãos afetados pelas obras e a necessidade de mobilizar a sociedade civil para pressionar por mudanças

Quadro 3: Descrição dos personagens
Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Com a crescente urbanização e o aumento do número de construções em áreas urbanas, a fiscalização de obras tem se tornado uma questão cada vez mais importante para garantir a segurança e a qualidade das construções. Nesse contexto, o papel da Secretaria de Planejamento Urbano de um município é fundamental para garantir que as obras em andamento estejam de acordo com as normas e regulamentações, além de fiscalizar a execução das mesmas.

Recentemente, a Secretaria de Planejamento Urbano do município de Navegantes, em Santa Catarina, recebeu um novo diretor que assumiu o desafio de melhorar a fiscalização de obras na cidade. O objetivo do novo diretor é garantir que todas as construções em andamento estejam em conformidade com as normas e regulamentações, além de garantir a segurança das construções e das pessoas que circulam na cidade.

O novo diretor tem uma grande responsabilidade nas mãos, já que a falta de fiscalização pode levar a problemas graves, como acidentes e construções irregulares. Além disso, a falta de fiscalização pode prejudicar o desenvolvimento do município a longo prazo, afetando negativamente a qualidade de vida dos moradores e a imagem da cidade.

Para atingir o objetivo de melhorar a fiscalização de obras no município, o novo diretor precisa realizar uma série de ações estratégicas. Em primeiro lugar, ele precisa realizar uma análise completa da situação atual da Secretaria de Planejamento Urbano, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Essa análise pode envolver a avaliação da equipe de fiscalização, incluindo a verificação do número de fiscais, suas competências técnicas e suas habilidades interpessoais. Além disso, o novo diretor deve avaliar a eficácia dos processos e ferramentas de fiscalização atualmente em uso, a fim de identificar possíveis melhorias que possam ser feitas.

Com base nessa análise, o novo diretor pode desenvolver um plano de ação para melhorar a fiscalização de obras no município. Esse plano deve ser elaborado de forma estratégica, considerando as necessidades específicas do município e as tendências do setor.

Entre as ações que podem ser realizadas para melhorar a fiscalização de obras, estão a capacitação dos fiscais, o uso de tecnologias e ferramentas de monitoramento, a realização de campanhas de conscientização junto à população e a criação de um sistema de denúncias para que os cidadãos possam reportar obras irregulares. Além disso, o novo diretor pode buscar parcerias com outras instituições, como universidades e empresas especializadas em fiscalização de obras, a fim de compartilhar conhecimentos e recursos e aumentar a eficácia da fiscalização.

O caso apresenta um dilema complexo que envolve a fiscalização de obras na cidade e os desafios enfrentados por João, o Diretor de Fiscalização de Obras, para aprimorar o processo e garantir a segurança e a qualidade das construções. Outra abordagem que pode ser utilizada é o modelo de gestão de mudanças, que destaca a importância da liderança, do planejamento estratégico e da comunicação eficaz na implementação de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Independentemente da abordagem escolhida, é essencial que João tenha uma compreensão clara da situação atual e dos desafios envolvidos, desenvolva um plano de ação estratégico e implemente medidas eficazes para garantir a segurança e a qualidade das construções na cidade.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O objetivo do estudo de caso é fornecer uma compreensão aprofundada sobre a importância da fiscalização de obras para o desenvolvimento urbano sustentável. Além disso, o caso tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados na fiscalização de obras em um município, identificar as etapas do processo de fiscalização de obras e as responsabilidades dos diferentes órgãos

envolvidos e as principais normas e regulamentações que regem a fiscalização de obras em um município.

Além disso, o estudo de caso também tem como objetivo desenvolver habilidades de comunicação e negociação para lidar com diferentes partes interessadas no processo de fiscalização. Por fim, propõe-se soluções e estratégias para melhorar a efetividade da fiscalização de obras em um município.

Para analisar o caso, é possível encontrar dados e informações relevantes sobre as questões de fiscalização de obras em municípios em diferentes fontes, como relatórios técnicos, leis e regulamentações municipais, documentos oficiais de órgãos públicos responsáveis pela fiscalização, entre outros. Com base nessas informações, é possível avaliar os objetivos propostos e entender como a comunicação e a negociação podem ser importantes para a efetividade da fiscalização de obras.

FONTES DE DADOS

Este caso para ensino foi baseado em situações reais e experiências vividas pelos autores na produção deste trabalho. Para efeito didático foram criados personagens fictícios.

PLANO DE ENSINO

Para uma aplicação efetiva do caso de estudo sobre a ineficiência da fiscalização de obras na cidade de Navegantes, sugere-se o seguinte quadro de tempo para cada etapa:

1. Identificar os objetivos educacionais: 15 minutos. Nesta etapa, o instrutor deve definir os objetivos educacionais da atividade e apresentá-los aos participantes. O objetivo é garantir que todos os participantes estejam alinhados com os objetivos e possam se concentrar na discussão do caso.
2. Analisar os personagens e o tema: 30 minutos. Nesta etapa, os participantes devem ler o caso de estudo e discutir em grupos os personagens envolvidos, suas motivações, objetivos e desafios. Eles também devem analisar o tema central do caso, que é a ineficiência da fiscalização de obras na cidade de Navegantes.
3. Definir as atividades: 30 minutos. Com base na análise dos personagens e do tema, os participantes devem discutir em grupo as possíveis atividades que podem ser realizadas para melhorar a fiscalização de obras na cidade. As atividades podem incluir a contratação de mais fiscais, a criação de um sistema de denúncias online, a realização de campanhas de conscientização, entre outras possibilidades.
4. Preparar os participantes: 15 minutos. Nesta etapa, o instrutor deve preparar os participantes para a atividade, explicando o caso e seus objetivos, fornecendo informações sobre os personagens e o tema, e orientando sobre como a atividade será conduzida.

5. Realizar a atividade: 60 minutos. Durante a atividade, os participantes devem ser encorajados a discutir o caso e propor soluções. É importante que a atividade seja conduzida de forma participativa, permitindo que todos os participantes possam contribuir com suas ideias e opiniões.
6. Avaliar os resultados: 20 minutos. Após a realização da atividade, é importante avaliar os resultados alcançados, identificando pontos positivos e possíveis oportunidades de melhoria. Essa avaliação pode ser feita por meio de feedback dos participantes, análise das soluções propostas, entre outras formas.

As questões para discussão propostas anteriormente podem ser utilizadas durante a etapa 5, para garantir uma discussão efetiva e enriquecedora do caso. É importante que o instrutor conduza a atividade de forma a permitir que os participantes possam expressar suas opiniões livremente, estimulando o diálogo e o debate. Ao final da atividade, é importante que os participantes possam ter uma visão mais clara sobre a importância da fiscalização de obras e as possíveis formas de melhorá-la na cidade de Navegantes.

Para uma aplicação mais efetiva do caso de estudo, é importante que o instrutor forneça informações adicionais sobre a cidade de Navegantes e sua situação atual. Isso pode incluir informações sobre o mercado imobiliário na cidade, a legislação municipal relacionada à fiscalização de obras, entre outras informações relevantes. Dessa forma, os participantes podem ter uma compreensão mais abrangente do caso e suas implicações.

Etapa	Tempo estimado
1. Identificar os objetivos educacionais	15 minutos
2. Analisar os personagens e o tema	30 minutos
3. Definir as atividades	45 minutos
4. Preparar os participantes	30 minutos
5. Realizar a atividade	90 minutos
6. Avaliar os resultados	30 minutos

Quadro 4: Sugestão para distribuição de horário para aplicação do caso para ensino
 Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

É importante lembrar que o tempo estimado pode variar de acordo com a complexidade do caso e o nível de conhecimento dos participantes. Além disso, é recomendável que haja flexibilidade na condução da atividade, permitindo que os participantes possam discutir mais profundamente alguns pontos caso seja necessário.

SUGESTÃO DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual é o impacto da ineficiência da fiscalização de obras na cidade de Navegantes?
2. Como a falta de fiscalização pode afetar a segurança e o bem-estar dos cidadãos?
3. Quais são os possíveis benefícios de uma fiscalização efetiva de obras?
4. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo diretor de planejamento urbano ao tentar melhorar a fiscalização de obras na cidade?
5. Como a colaboração entre os diferentes setores da prefeitura pode ser aprimorada para garantir a efetividade da fiscalização de obras na cidade?

Essas questões são baseadas nos objetivos do caso de estudo, que é analisar a situação atual da fiscalização de obras na cidade e discutir as possíveis medidas para melhorar sua efetividade, levando em consideração os desafios e benefícios envolvidos. As questões também enfatizam a reflexão sobre o impacto da ineficiência da fiscalização de obras na segurança e bem-estar dos cidadãos, o que pode levar a uma maior conscientização e motivação para aprimorar a fiscalização.

ANÁLISE DO CASO

Com base nas questões propostas, uma análise estruturada pode ser conduzida da seguinte forma:

Questão 1: Quais são as principais causas da ineficiência da fiscalização de obras na cidade de Navegantes?

A ineficiência da fiscalização de obras em Navegantes pode ser atribuída a várias causas identificadas em estudos anteriores. A falta de recursos financeiros e humanos adequados é um fator relevante que compromete a capacidade de fiscalização (Alencar, Soares & Carvalho, 2017; Dias, Júnior & Bezerra, 2017). Processos burocráticos ineficazes também contribuem para essa ineficiência, uma vez que podem gerar atrasos e dificuldades na atuação dos órgãos de fiscalização (Dias, Júnior & Bezerra, 2017). A falta de capacitação dos agentes envolvidos na fiscalização é outra causa significativa, pois limita a compreensão das normas técnicas e dos procedimentos de fiscalização (Lima, Oliveira & Santos, 2017). Esses fatores combinados resultam em dificuldades na identificação de falhas, correção de problemas e garantia da qualidade das obras (Marchesi & Marques, 2014; Vieira, Ferreira & Silva, 2015).

Questão 2: Quais são as possíveis medidas que o diretor de planejamento urbano pode adotar para melhorar a efetividade da fiscalização de obras?

Para responder a essa pergunta, é possível recorrer a diversas fontes que discutem medidas e práticas para aprimorar a fiscalização de obras. Uma possível abordagem é investir em capacitação e treinamento dos agentes envolvidos, conforme sugerido por Almeida (2018) e Souza et al. (2020). Essa medida visa aprimorar as habilidades técnicas e conhecimentos necessários para uma fiscalização mais eficiente. A utilização de tecnologias, como apontado por Kotler e Keller (2006), pode ser outra medida adotada, permitindo a automação de processos e facilitando a coleta e análise de dados. Além disso, o estabelecimento de parcerias com outros setores da prefeitura e com a iniciativa privada, conforme mencionado por Ferreira e Vieira (2017), pode fortalecer a fiscalização, proporcionando recursos adicionais e expertise complementar.

Outra medida relevante é a otimização dos processos de fiscalização. Nesse sentido, a NBR 16280 da ABNT (2014) apresenta requisitos específicos para o gerenciamento de reformas em edificações, fornecendo diretrizes para a execução adequada e segura das obras. A elaboração de um plano de fiscalização de obras, conforme abordado por Ferreira e Vieira (2017), também pode ser uma estratégia eficaz para direcionar e sistematizar as ações de fiscalização, garantindo uma atuação mais efetiva.

Por fim, é essencial criar canais de comunicação eficazes com a sociedade civil, possibilitando o recebimento de denúncias e informações relevantes sobre as obras em andamento, como sugere Zucatti et al. (2012). Essa interação com os cidadãos fortalece a participação popular e contribui para um controle social mais efetivo.

Ao adotar essas medidas, o diretor de planejamento urbano estará buscando aprimorar a efetividade da fiscalização de obras, promovendo maior conformidade com as normas e regulamentos, garantindo a segurança da população e a qualidade das construções.

Questão 3: Quais são os principais desafios que o diretor de planejamento urbano enfrentará ao tentar melhorar a fiscalização de obras na cidade?

Ao buscar melhorar a fiscalização de obras, o diretor de planejamento urbano pode se deparar com diversos desafios. Um dos principais é a resistência por parte dos agentes envolvidos, como apontado por Bertagnolli, Formentini e Paula (2018). Mudanças podem gerar desconforto e insatisfação entre os funcionários responsáveis pela fiscalização, que podem resistir às novas práticas e métodos de trabalho. Nesse contexto, é fundamental promover a conscientização e o engajamento dos agentes, demonstrando os benefícios e a importância de uma fiscalização mais eficaz.

Outro desafio é a falta de recursos financeiros para investir em capacitação, tecnologias e melhorias nos processos de fiscalização. Como mencionado por Freitas, Leite e Gonçalves (2017), a escassez de recursos pode limitar as possibilidades de implementação de melhorias e dificultar o alcance dos objetivos pretendidos. Nesse sentido, o diretor de planejamento urbano pode

buscar alternativas de financiamento, parcerias ou realocação de recursos dentro do orçamento disponível.

A pressão política e de grupos de interesse contrários a uma fiscalização mais rigorosa também representa um desafio significativo. Interesses políticos e econômicos podem influenciar negativamente a implementação de mudanças, conforme discutido por Silva, Andrade e Pires (2012). O diretor de planejamento urbano precisa estar preparado para lidar com essas pressões e buscar o apoio necessário para avançar com as melhorias na fiscalização de obras.

Além disso, a coordenação entre os diferentes setores da prefeitura também pode representar um desafio. Como destacado por Resende e Abreu (2011), a efetividade da fiscalização de obras depende da colaboração e da integração entre diferentes áreas, como o planejamento urbano, o licenciamento e a fiscalização ambiental. O diretor de planejamento urbano terá o desafio de promover a comunicação e a articulação entre esses setores, superando possíveis barreiras burocráticas e promovendo uma atuação conjunta.

Diante desses desafios, a aplicação de teorias e práticas de gestão, como a Teoria do Planejamento Estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), pode fornecer insights valiosos sobre como lidar com os obstáculos e implementar as mudanças necessárias. A busca por parcerias, a gestão de recursos escassos e a construção de uma visão estratégica podem contribuir para superar os desafios e promover uma fiscalização mais efetiva de obras na cidade.

4. Como os diferentes setores da prefeitura podem colaborar para garantir a efetividade da fiscalização de obras na cidade?

A colaboração entre os diferentes setores da prefeitura desempenha um papel fundamental na garantia da efetividade da fiscalização de obras na cidade. A seguir, são apresentadas algumas medidas que podem ser adotadas para promover essa colaboração:

1. Estabelecimento de um comitê interdepartamental: A criação de um comitê interdepartamental, como sugerido por Biderman e Arvate (2015), pode facilitar a coordenação e a colaboração entre os diversos setores envolvidos na fiscalização de obras. Esse comitê pode ser composto por representantes de diferentes áreas, como planejamento urbano, licenciamento ambiental, engenharia, entre outros, e se reunir periodicamente para discutir questões relacionadas à fiscalização e tomar decisões conjuntas.
2. Compartilhamento de informações: O compartilhamento de informações entre os setores da prefeitura é essencial para uma fiscalização efetiva. A utilização de sistemas integrados de informação, como proposto por Fischer et al. (2013), pode facilitar o acesso e a troca de informações relevantes sobre as obras em andamento. Além disso, a realização de reuniões periódicas entre os representantes de cada setor pode contribuir

para a atualização mútua sobre as ações e os desafios enfrentados na fiscalização de obras.

3. **Treinamento e capacitação:** Cada setor da prefeitura responsável pela fiscalização de obras deve receber treinamento e capacitação adequados, conforme mencionado por Lima (2014). Isso permitirá que os profissionais adquiram conhecimentos técnicos e habilidades necessárias para identificar irregularidades, aplicar corretamente as normas e regulamentos, e adotar as melhores práticas de fiscalização. Investir em programas de capacitação específicos para cada setor é uma medida importante para melhorar a qualidade da fiscalização.
4. **Fiscalização integrada:** A realização de fiscalização integrada, envolvendo a participação de diferentes setores da prefeitura, pode aumentar a efetividade da fiscalização de obras. Essa abordagem, conforme mencionado por Santos, Silva e Santos (2014), permite que diferentes especialidades e perspectivas sejam consideradas, contribuindo para uma análise mais abrangente e precisa das obras em questão.
5. **Comunicação com a sociedade civil:** É essencial que os setores da prefeitura estabeleçam canais de comunicação efetivos com a sociedade civil, como apontado por Ferreira, Costa e Brito (2016). Divulgar informações sobre as obras em andamento, as ações de fiscalização realizadas e os resultados obtidos pode aumentar a transparência e a confiança da população no processo de fiscalização. Além disso, ouvir as demandas e as denúncias da sociedade civil pode contribuir para a identificação de irregularidades e para uma atuação mais efetiva dos setores responsáveis.
6. **Controle e transparência:** A implementação de medidas de controle e a promoção da transparência são essenciais para garantir a efetividade da fiscalização de obras. A realização de auditorias internas e externas, como sugerido por Barbieri e Cajazeira (2008), pode ajudar a identificar eventuais falhas no processo de fiscalização e a aprimorar as práticas adotadas. Além disso, a divulgação de informações sobre as obras fiscalizadas, os resultados das ações de fiscalização e as sanções aplicadas, quando cabíveis, demonstra o compromisso da prefeitura com a transparência e a prestação de contas.

Em resumo, a colaboração e a comunicação efetiva entre os diferentes setores da prefeitura são fundamentais para garantir a efetividade da fiscalização de obras na cidade. O estabelecimento de um comitê interdepartamental, o compartilhamento de informações, o treinamento e capacitação adequados, a fiscalização integrada, a comunicação com a sociedade civil e a promoção do controle e transparência são medidas que podem contribuir para aprimorar a fiscalização de obras e garantir a segurança e a sustentabilidade das construções na cidade.

REFERÊNCIAS

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). NBR 16280: Reforma em Edificações - Sistema de Gestão de Reformas - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2014.

ALENCAR, R. M. A.; SOARES, A. M.; CARVALHO, J. M. Gestão de riscos em projetos de infraestrutura pública. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 8, n. 1, p. 29-46, 2017.

ALMEIDA, R. C. C. de. *Fiscalização de Obras Públicas: Uma Análise do Contexto Brasileiro*. 2018.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade social empresarial e empresas estatais: um estudo sobre as práticas de gestão social da Petrobras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, p. 915-936, 2008.

BERTAGNOLLI, P. F.; FORMENTINI, M. A. B.; PAULA, A. P. de. Gestão Pública em Tempos de Crise: Desafios e Possibilidades. *Revista de Ciências da Administração*, v. 20, n. 51, p. 79-91, 2018.

BIDERMAN, C.; ARVATE, P. R. Cooperação intermunicipal: uma análise de arranjos administrativos no estado de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 2, p. 503-526, 2015.

DIAS, L. C.; JÚNIOR, M. S. B.; BEZERRA, M. C. Análise de riscos na construção civil: um estudo em obras de edificações. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 8, n. 1, p. 47-65, 2017.

FERREIRA, J. P. G.; VIEIRA, F. M. P. Roteiro para a Elaboração de Planos de Fiscalização de Obras. *Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais*, São Paulo, v. 41, n. 82, p. 55-65, 2017.

FERREIRA, M. G.; COSTA, J. P. da; BRITO, L. A. L. A governança em arranjos interorganizacionais: uma revisão teórica. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 5, p. 697-718, 2016.

FISCHER, T. et al. Arranjos de governança em redes interorganizacionais: uma revisão teórica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 5, p. 528-542, 2013.

FREITAS, H.; LEITE, L. S.; GONÇALVES, R. P. *Planejamento Urbano e Regional: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Oficina de Textos, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, L. S.; OLIVEIRA, L. M. F.; SANTOS, M. M. Análise de falhas em obras de construção civil: um estudo de caso. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, v. 9, n. 2, p. 39-52, 2017.

LIMA, M. P. R. de. *Parcerias Intersetoriais no Contexto da Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise a partir da Teoria de Recursos e Capacidades*. 2014.

MARCHESI, L. A.; MARQUES, R. P. S. Gerenciamento de riscos em projetos de construção civil: estudo de caso em uma empresa construtora. Revista de Gestão e Projetos, v. 5, n. 2, p. 56-72, 2014.

MELLO, C. H. P.; GROHMANN, M. Z. Gestão de Projetos: Ferramentas, Métodos, Práticas. São Paulo: Atlas, 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RESENDE, M. V.; ABREU, A. F. de. Sistemas de Apoio à Decisão: Para Planejamento e Controle de Produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, A. A.; ANDRADE, R. O.; PIRES, L. F. Administração Estratégica: Conceitos, Roteiros e Casos Práticos. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, L. de C.; ANDRADE, J. C. S.; ALMEIDA, R. C. C. de. Diagnóstico da Fiscalização de Obras Públicas no Brasil. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 200-215, 2020.

SANTOS, A. L. B.; SILVA, A. R. A. da; SANTOS, J. S. dos. A relação entre as políticas públicas e a governança municipal: uma análise do arranjo da região de Belo Horizonte. Revista do Serviço Público, v. 65, n. 1, p. 29-50, 2014.

VIEIRA, G. G.; FERREIRA, M. P.; SILVA, V. B. Análise de riscos em empreendimentos imobiliários: uma revisão da literatura. Revista de Gestão e Projetos, v. 6, n. 2, p. 48-67, 2015.

ZUCATTI, L. E. M. et al. Manual para Fiscalização de Obras Rodoviárias. 4. ed. Brasília: DNIT, 2012.