

Gestão de projetos públicos

Maria Lucimar Pereira

Rinaldo José Barbosa Lima

José Alfredo Pareja Gómez de La Torre

© 2014 by Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Diretor editorial e de conteúdo: Roger Trimer
Gerente de produção editorial: Kelly Tavares
Supervisora de produção editorial: Silvana Afonso
Coordenador de produção editorial: Sérgio Nascimento
Editor: Casa de Ideias
Editor assistente: Marcos Guimarães
Revisão: Mariana David
Capa: Bruno Portezan Jorge e Sheila Ueda Piacentini Barison
Diagramação: Casa de Ideias

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Pereira, Maria Lucimar
P436g Gestão de projetos públicos / Maria Lucimar Pereira, Rinaldo
José Barbosa Lima, José Alfredo Pareja Gómez de La Torre. – Londrina:
Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.
168 p.

ISBN 978-85-68075-00-5

1. Gerência. 2. Avaliação. I. Lima, Rinaldo José Barbosa. II. La Torre,
José Alfredo Pareja Gómez de. III. Título.

CDD 336

Sumário

Unidade 1 Introdução à gestão de projetos	7
Seção 1 - O que é projeto	10
1.1 Conceitos de projeto	10
1.2 A importância do escopo no projeto	15
1.3 Por que é importante elaborar projetos?	16
1.4 Projetos sociais	17
Seção 2 - Gerenciamento de projeto	20
2.1 O que é gerenciamento de projetos?	20
2.1.1 Gerenciamento do escopo	23
2.1.2 Gerenciamento do tempo	23
2.1.3 Gerenciamento do custo	24
2.1.4 Gerenciamento da qualidade	24
2.1.5 Gerenciamento dos recursos humanos	24
2.1.6 Gerenciamento das comunicações	24
2.1.7 Gerenciamento dos riscos	25
2.1.8 Gerenciamento das aquisições	25
2.1.9 Gerenciamento da integração	25
2.1.10 O ciclo PDCA	26
Seção 3 - Planejamento e gerenciamento de projetos no setor público e setor privado	30
3.1 Novo modelo para a gestão pública	30
3.2 Os grandes desafios para gerenciar projetos na administração pública	33
3.3 Gerenciamento de projetos na administração pública	36
3.4 Por que é importante planejar?	36
Unidade 2 Estrutura dos projetos	45
Seção 1 - Estrutura dos projetos	48
1.1 Principais características de um projeto	48
1.1.1 Objetivos claramente definidos	48
1.1.2 Equipe capaz	49
1.1.3 Ciclo de vida do projeto	49
1.1.4 Grau de planejamento	49
1.1.5 Interdependência	50
1.1.6 Singularidade nas atividades	50
1.1.7 Incertezas	51
1.2 Plano de comunicação do projeto	52
1.2.1 Conhecimentos	54
1.2.2 Habilidades	55
1.2.3 Atitudes	55
1.2.4 Feedback	56
Seção 2 - Gerenciamento de projeto	58
2.1 Metodologia PMBOK	58
2.2 Formação da equipe do projeto	59
2.3 Gerente de projeto	60
2.4 Matriz de responsabilidades	62
2.5 Organogramas e descrições de cargos	62
2.5.1 Gráficos matriciais	63
2.5.2 Formatos orientados a texto	64

Seção 3 - Ciclo de vida do projeto e suas fases	65
3.1 Início/concepção do projeto	65
3.1.1 Descrição do bem ou serviço	66
3.1.2 Plano Estratégico	66
3.1.3 Critérios de seleção do projeto	67
3.1.4 Identificação e nomeação do gerente do projeto	67
3.1.5 Triplíce restrição do projeto	68
3.2 Planejamento de um projeto	68
3.2.1 Métodos de planejamento de projeto	69
3.2.2 Técnicas para aferir o andamento do projeto	70
3.2.3 O plano do projeto	71
3.2.4 Estrutura Analítica de Projeto (EAP)	71
3.2.5 Diagrama de Gantt	73
3.2.6 Identificação do caminho crítico	74
3.2.7 Planejamento do gerenciamento de riscos	74
3.2.8 Planejamento do gerenciamento recursos humanos	76
3.3 Execução/implementação de um projeto	76
3.3.1 Equipe de execução	77
3.4 Controle e gerenciamento de um projeto	78
3.4.1 Controle integrado de mudanças	78
3.4.2 PDCA um método para solução de problemas	79
3.5 Conclusão do projeto	79

Seção 4 - Áreas de conhecimento de projeto	81
4.1 Gerenciamento da integração	81
4.2 Gerenciamento do escopo	81
4.3 Gerenciamento do tempo	82
4.4 Gerenciamento dos custos	83
4.5 Gerenciamento da qualidade	84
4.6 Gerenciamento de recursos humanos	84
4.7 Gerenciamento das comunicações	85
4.8 Gerenciamento de riscos	85
4.9 Gerenciamento de suprimentos ou aquisição	86

Unidade 3 | Captação de recursos 91

Seção 1 - Captação de recursos	94
1.1 Conceitos, definições e princípios	94
1.1.1 Requisitos internos	95
1.1.2 Requisitos externos	96
1.2 Processos para captação de recursos: elaboração do projeto, proposição, celebração/formalização, execução, prestação de contas	97
1.2.1 Premissas de elaboração de um projeto	97
1.2.2 Proposição do projeto	98
1.2.3 Celebração e formalização	99
1.2.4 Execução e prestação de contas	100

Seção 2 - Fontes originais de recursos	102
2.1 Fontes de recursos	102
2.2 Recursos do governo	104
2.3 Gestão dos fundos de coparticipação de recursos públicos	105
2.3.1 Arranjos Produtivos Locais (APLs)	105
2.3.2 Parcerias público-privadas (PPS)	105
2.3.3 Agronegócios	106
2.3.4 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES)	106
2.3.5 Fundo de Participação dos Municípios (FPM)	107

Seção 3 - Escritórios de projetos	108
3.1 Funções de escritório de projetos	108
3.1.1 A Lei nº 8.666 como base do projeto público	109
3.2 Integração de projetos e programações	111
3.2.1 Plano Plurianual (PPA)	111
3.3 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)	113
3.4 Lei Orçamental Anual (LOA)	114
Seção 4 - O orçamento	117
4.1 Orçamento participativo	118
4.2 Itens que compõem o orçamento	119
4.3 Modelos de orçamentos	120
4.4 Cronogramas de execução físico-financeira	121
4.5 Gerenciamento do tempo	121
Unidade 4 Avaliação de projetos	129
Seção 1 - Ferramentas de avaliação de resultados	132
1.1 Passos de uma avaliação	133
1.1.1 Escolhas	134
1.1.2 Tipos de processos avaliativos	134
1.2 Análise das projeções	135
1.3 Localização de um projeto	139
1.4 Clusters de localização	140
1.5 Diferenciação das ferramentas de avaliação	142
Seção 2 - Métodos de avaliação econômica de projetos públicos	145
2.1 Análise do benefício e custo	147
2.2 Método de benefício-custo	149
2.3 Método de relação benefício/custo	152
2.4 Método da relação incremental de benefício/custo	152
2.5 Método da técnica de classificação	154
2.6 Método do custo eficácia	156
2.6.1 Método das curvas isoquantas	157
2.7 Expectativas e ponderação ao risco	160
2.8 Avaliação dos intangíveis	162

Introdução à gestão de projetos

Maria Lucimar Pereira

Objetivos de aprendizagem

Esta primeira unidade do livro *Gestão em Projetos Públicos*, do curso de *Gestão Pública*, tem como objetivo oferecer uma base em conhecimentos sobre elaboração e gerenciamento de projetos e sua relevância na atualidade, possibilitando a conexão entre as teorias existentes e as condições para sua operacionalização por meio das técnicas específicas da área de Planejamento, Projetos e Gerenciamento de Projetos. Para melhor organização didática, dividiu-se em 4 seções, sendo:

Seção 1 | O que é projeto

Nesta seção, serão abordados assuntos referentes a Projetos, como conceitos, quando e onde surgiram as técnicas e sua importância no cenário atual.

Seção 2 | Gerenciamento de projeto

A segunda seção desta unidade tem a proposição de abordar as compreensões acerca do gerenciamento de projetos, destacando suas vantagens e desafios.

Seção 3 | Planejamento e gerenciamento de projetos no setor público e setor privado

Esta terceira seção oferece informações acerca do gerenciamento e planejamento da gestão pública e na iniciativa privada, destacando os avanços, os desafios e as diferenças entre elas.

Introdução à unidade

Viver em um mundo globalizado — com o acelerado volume de mudança, produtos se renovando diariamente, técnicas diversas para o mesmo trabalho, aumento da exigência de consumidores, entre outros — é um grande desafio para a sobrevivência de pessoas e organizações.

A inovação dura pouco, os produtos não duram mais por décadas como duraram em um passado muito recente, aliás, não são produzidos para isso e o consumidor também não quer algo que dure para sempre, deseja acompanhar e usufruir das mudanças, do conforto, da segurança e da tecnologia. As profissões e as atividades de trabalho mudam ao longo da vida — diferente de nossos antepassados (recentes) que iniciavam em uma profissão e se aposentavam nela.

Ainda temos latentes as mudanças e transformações sociais, políticas e econômicas que acontecem em todo o planeta. Situações que exigem posturas e atitudes responsáveis, competentes e organizadas, especialmente no mundo do trabalho.

É necessária a preparação para o enfrentamento desses desafios, que implica em conhecimento e apropriação da realidade e das variáveis conjunturais associados ao uso de métodos, técnicas e estratégias eficazes.

A estratégia é a implantação de projetos, pois nela definem-se os rumos a tomar, com quem contar as expectativas, os recursos existentes e principalmente onde e quando chegar.

Entretanto, também é necessária a preparação para o planejamento e elaboração de projetos, bem como seu gerenciamento, pois cada vez mais o mercado está exigindo profissionais que estejam preparados e habilitados para trabalhar na gestão dos projetos, ou seja, na elaboração, no gerenciamento, avaliação e novos planejamentos.

Diante da necessidade de conhecimento desse contexto, pretendemos introduzir algumas reflexões que levem ao desejo do aprofundamento nessa área.

Seção 1

O que é projeto

Ter sonhos faz parte de todo ser humano, é a partir do sonhar que se inicia o projeto. Nosso grande empreendimento na vida é tornar possível a realização deles, através de projetos que possibilitem a qualidade de vida e bem-estar.

Projetar os desejos para que se tornem realidade é natural, pois é assim que se busca o enfrentamento, ou superação, dos problemas e ainda se possibilita a ampliação do conhecimento, que servirá de referência para outras situações.

A palavra Projeto é rotineiramente utilizada por pessoas, instituições, organizações nos mais diversos contextos, muitas vezes com significações diferentes.

Quando pensamos em projetos, sejam profissionais ou pessoais, logo nos vem à mente algo que ainda é necessário realizar. Para isso, se faz necessário organizar as condições para sua realização.

Para que seja concretizado o produto, serviço ou resultado, que desejamos, é necessário o empreendimento de forças e organização do início ao término do processo que levará — ou não — aos resultados que foram idealizados.



Questão para reflexão

Antes de aprofundarmos os conceitos, faça uma reflexão sobre qual a importância do projeto para a vida profissional e/ou pessoal?

1.1 Conceitos de projeto

O material, muito utilizado por profissionais da área de Gerenciamento de Projetos, denominado **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** define que “[...] um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Sua natureza temporária indica um início e um término definidos” (GUIA PMBOK, 1984, p. 11). Tanto a elaboração

como a execução do projeto depende da concentração de forças, energias, pessoas e recursos para atingir o objetivo de uma forma eficiente, rápida e dedicada.

Para Casarotto, Fávero e Castro (1999, p. 19): “Define-se projeto como um conjunto de atividades interdisciplinares, interdependentes, finitas e não repetitivas”. Elas visam a um objetivo com cronograma e orçamento preestabelecidos.

Temos muitas outras definições quando buscamos nos dicionários. Por exemplo, temos que é o que se pretende fazer; a realização de algo a partir de um plano. Na área administrativa, é o encontro de esforços para alcançar objetivos pré-estabelecidos com definições de prazos e recursos pré-determinados. Do latim, é a ação de lançar, projetar à frente.

No contexto do projeto, mais importante do que seu início e desenvolvimento, é o fim, é neste momento em que se encontra a meta, o cumprimento do objetivo estabelecido.

A qualidade de um projeto é medida pelo resultado final — seu cumprimento ou não —, considerando a sua eficácia e qualidade no que se refere a pontualidade dos prazos, ou seja, o cumprimento do cronograma.

O projeto é elaborado para um fim, ou seja, tem um produto desejado claramente definido e com o tempo para sua execução e a definição de resultado também definidos.

A maioria dos projetos é operacionalizada com o objetivo de seus resultados serem duradouros, por exemplo, um projeto de construção de uma ponte que permite acesso de uma cidade a outra. Apesar do projeto não ter sido de longa duração, o resultado produzido deverá durar muitos anos.

O término ou encerramento do projeto acontece quando os objetivos propostos na sua elaboração são alcançados, ou, quando se constata que o que se pretendeu não é possível ou não se pode atingir, ou quando ele não for mais necessário por mudança na realidade constatada inicialmente.

A definição clara dos objetivos deve ser o primeiro passo, para isso, é necessário compreender a dimensão e complexidade em relação ao futuro do projeto. Para isso, também é necessário entender que este processo é complexo, e requer planejamento

contando com pessoas, tecnologias — preferencialmente avançadas —, conhecimento e controle dos custos, e compreensão de que uma etapa depende de outras.

Quando se fala que o projeto é um esforço temporário, não se quer dizer que todos os projetos são de curta duração. Por exemplo, as construções de grandes monumentos nacionais, de grandes estruturas físicas, podem durar anos ou décadas até, como por exemplo: as Pirâmides do Egito, o Cristo Redentor, a Muralha da China, entre outros. O processo de construção é demorado e os resultados devem ser duradouros.

Brasil (2011), por meio do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, apresenta algumas características de um projeto:

- Tem tempo programado para sua existência, pois tem início, meio e fim.
- Os produtos, serviços ou resultados gerados são únicos.
- Dirigido por pessoas.
- Os objetivos devem ser claros e delimitados.

A elaboração e implantação de projetos também pode ter muitas e diferentes perspectivas nos seus resultados, como os econômicos, sociais e ambientais. Nesses casos em especiais, esses resultados devem durar muito mais do que o período de sua execução. Devem intervir na qualidade de vida de pessoas, e isso pode ser para sempre.

Imagino que vocês podem estar perguntando: por que é importante realizar uma operação a partir de um projeto? A atuação por projetos em necessidades específicas, traz como um dos benefícios a agilidade. Para isso, mobiliza equipe ou equipes em função de um objetivo bem elaborado e alinhado. Quando todos os participantes do processo estão envolvidos, a resposta é mais rápida, bem como há melhor controle do tempo, da energia e dos recursos, pois, tudo está organizado de forma que as ações aconteçam para atingir o fim desejado.

Entende-se também que projeto é todo e qualquer ação ou iniciativa realizada por pessoas com recursos definidos e muitas vezes limitados, estabelecendo critérios específicos que permitam serem mensuráveis, avaliados e monitorados, ou seja, planejado e controlado com a intenção de criar um produto ou serviço.

O projeto é destinado a desenvolver algo novo ou algo que precisa mudar. Essa mudança ou implantação ocorre a partir de um conjunto de ações e atividades previamente planejadas. Para sua execução é necessário, conforme definido por Brasil (2006):

- Responsabilidade na elaboração e na execução: a responsabilidade, enquanto elemento essencial no contexto de um projeto, compreende a alocação de pessoas e a consideração de suas funções específicas; a devida dimensão das relações do projeto com a organização e o envolvimento das autoridades superiores.

- Objetivos determinados: necessita ser a mais clara possível, ter foco, condizer com a realidade e com os recursos disponíveis para sua execução.

- Alcance (ou escopo) definido: faz referência ao conjunto de produtos e das metas definidas na proposta do projeto, e ainda as atividades mais importantes para possibilitar a entrega do produto ou serviço e o alcance das metas.

- Cronograma delimitado: a delimitação do prazo é condição fundamental do projeto, bem como a definição do início e fim facilita o planejamento.

- Recursos específicos: a execução de qualquer projeto depende de recursos. Esses recursos não se limitam ao financeiro, muitas vezes, o fundamental são os recursos humanos apropriados.

Considerando este conteúdo, perguntamos: é possível desejar alguma mudança na instituição, na vida pessoal ou na criação de algum produto sem planejar? Como será realizado o processo? Ou seja, como será realizada a construção do caminho ou dos caminhos necessários para atingir nosso objetivo?

A princípio ou aparentemente não é possível não planejar, pois para chegarmos onde queremos, devemos organizar o caminho. Vamos ver um exemplo. Uma cozinheira experiente tem um vasto conhecimento sobre vários pratos de diversos países, tem em sua cozinha equipamentos de última geração para facilitar o seu trabalho, tem informações sobre cardápios, ingredientes, combinações de sabores, normas de higiene, mas ela não sabe ou não definiu o que vai elaborar. Não tem ainda um planejamento.

Quando falamos em projeto, estamos nos referindo a planejamento. Estamos acostumados a uma cultura do “fazer fazendo”, com dificuldades de definir quem vai fazer o que, em que momento, com quais condições estruturais e até quando. Sem essas definições, o processo de trabalho é muito difícil e complicado de controlar, tanto o processo, quanto o produto. Segue um vídeo animado com explicação didática sobre a importância de ter um projeto: <http://www.youtube.com/watch?v=OUMFftWK_0A>.

Para a criação de um projeto, antes mesmo da conclusão da proposta, é necessário seguir alguns passos:

- Estabelecer o início e o fim do projeto.
- Definir e agrupar as tarefas.
- Definir e expressar a relação entre as tarefas.
- Dispor de recursos para as tarefas.
- Alocar os recursos e prazos para as tarefas com viabilidade dos recursos.

Vale destacar que o detalhamento e a veracidade das informações obtidas para a elaboração do projeto são condições elementares para o sucesso — ou não — do projeto.

O detalhamento das informações deve ser obtido diretamente com as partes interessadas nos resultados que o projeto pode produzir. Quando o levantamento e classificação das necessidades são mal elaborados, tem grandes chances do produto final não corresponder com o que se espera.

Esse levantamento bem elaborado sustenta a construção dos elementos do planejamento do projeto, como o escopo, orçamento, cronograma e plano de qualidade, entre outros.

Entende-se como escopo, o objetivo que se pretende alcançar, o real propósito do projeto, ou seja, a finalidade da sua elaboração e existência.

Para a definição do escopo, a ferramenta mais utilizada é a Estrutura Analítica de Projetos (EAP), estrutura que se assemelha ao organograma de uma organização, mas deve ser percebida como a decomposição do escopo do projeto em partes menores.

O exercício de levantamento de informações é iniciado com a análise das informações obtidas nos documentos como: documento de oficialização da demanda, análise da viabilidade do projeto e termo de abertura do projeto. Além disso, também se utiliza de outras formas que incluem as entrevistas, as dinâmicas de grupo, oficinas, questionários, pesquisas e protótipos (BRASIL, 2011).

A definição do escopo é fundamental para a indicação e elaboração do gerenciamento do projeto, pois se refere aos resultados esperados. Por isso, a definição do escopo se dá no início do projeto e é detalhada na etapa do planejamento.



Questão para reflexão

Por que é importante a definição do escopo?

1.2 A importância do escopo no projeto

O “escopo” expressa a alma e identidade do projeto. Mas isso quando consegue expressar a dimensão e o alcance deste, ou seja, quando se refere ao que realizar ou abranger.

Para definição dos elementos do escopo, deve-se responder as seguintes questões:

Ao que se refere o projeto? É a definição do problema e o que gerou a necessidade, desafios e oportunidades.

- O que originou a necessidade do projeto? É a justificativa da necessidade do projeto?

- Por que é importante investir recursos financeiros, humanos e tempo no projeto e qual o volume destes recursos?

- Para o que ele serve? É a definição da razão de ser e da elaboração do projeto.

- Quais as expectativas e resultados se esperam do projeto? Significado dos resultados esperados, esta definição deve estar diretamente relacionada com os objetivos.

- O que se almeja com a implantação do projeto?

- Quais os benefícios desejados?

- Em que área este projeto vai atuar?

- Qual o público-alvo?

Esse processo implica em identificar o que se pretende e todas as condições e necessidades para a construção do projeto, para alcançar com sucesso o produto desejado. Por isso, o escopo deve expressar com clareza os limites de atuação do projeto, evitando expectativas.

1.3 Por que é importante elaborar projetos?

Foi na década de 1990 que mais se disseminou a ideia e a importância da elaboração de projetos, principalmente no terceiro setor. Esse fato aconteceu devido ao afastamento do Estado no enfrentamento das expressões da questão social, em decorrência da implantação do projeto neoliberal.

Com a crise social instalada e o Estado, além de reduzir o investimento nas políticas sociais, ainda estimulava a sociedade civil, por meio das organizações não governamentais, a assumir o enfrentamento dos problemas sociais, alegando que este setor (sociedade civil) sempre esteve à frente nas prestações de serviço às pessoas em situação de necessidade, e tinha experiência maior que o próprio Estado.

As organizações, tendo que desenvolver ações e serviços, passaram a ter que criar formas de sobrevivência e ainda concorrer — entre si — por recursos de órgãos financiadores internacionais ou mesmo nacionais, e também do próprio governo e da sociedade civil. Esses procedimentos eram realizados pelos projetos.

Esses financiadores eram exigentes no que se referia à profissionalização dos projetos, assim, outras organizações também do terceiro setor e também os próprios financiadores passaram a capacitar lideranças próprias e profissionais para o planejamento estratégico, elaboração e avaliação de projetos, e consultorias para que pudessem solicitar recursos atendendo as expectativas.

A capacitação para a elaboração e gestão de projetos colabora para a organização e realização do propósito, através da sistematização do trabalho em etapas a serem cumpridas, a partir da identificação das principais deficiências a serem superadas, e do apontamento das falhas possíveis durante a execução das atividades.

1.4 Projetos sociais

Projetos sociais são iniciativas que surgem de um plano individual ou coletivo, que tem como pretensão melhorar um ou mais aspectos de um grupo para promover a melhoria da vida e da realidade de pessoas e comunidades. Esses projetos surgem do desejo, da constatação um problema concreto e de alternativas para seu enfrentamento.

Na maioria das vezes, os projetos sociais tendem a beneficiar pessoas ou grupos mais vulneráveis ou discriminados, como por exemplo, os “sem casa”, dependentes químicos, crianças e adolescentes vítimas de violência, pessoas em situação de rua, entre outros. Stephanou (2003, p. 24) conceitua que projetos sociais são

[...] iniciativas de grupos, instituições ou setores governamentais que estejam relacionados a uma ampla possibilidade de ações e objetivos. Devem ter em comum o direcionamento de esforços e o planejamento a partir de diretrizes e metodologias voltadas para a ação.



Os projetos sociais são formas de organizar as ideias para transformá-las em ações. Eles não existem por si próprios, mas sim são constituídos a partir de intervenções sociais de impactos positivos para mudar realidades.

As formulações desses projetos seguem diretrizes e políticas mais amplas do que o limite da própria instituição responsável pela formulação. Isso é possível porque prevê a articulação com outros setores da sociedade e ainda conta com os serviços das políticas sociais descentralizados nas comunidades e ou territórios.

Os projetos sociais de geração de renda para famílias em vulnerabilidade social, por exemplo, não preveem apenas o lucro — que é muito importante — mas também tem outros objetivos como o fortalecimento desses grupos excluídos, como desempregados, jovens em situação de risco, mulheres chefes de famílias e outros, bem como o combate das desigualdades sociais.

São muitas as formas de abordar as questões ligadas ao projeto social. Ávila (2001) enfatiza três dimensões fundamentais para entender a dinâmica desse processo:

- Processo coerente que requer que os passos estabelecidos

sejam precisos, sistemáticos e uma ordem racional de suas ações.

- A construção é coletiva, desta forma, é necessário processo de comunicação, onde todos participam da elaboração dos objetivos, estratégias e definição dos resultados.
- O trabalho não é isolado, portanto, é imperativo o processo de cooperação e articulação, para isso é necessário



[...] desenvolver a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, a capacidade de trabalharmos juntos, com nossas identidades e diferenças. É fundamental, hoje, “sair para o mundo” na busca de novas parcerias e na integração com as redes sociais existentes (ÁVILA, 2001, p. 39).

Entretanto, essas três dimensões ainda não são suficientes sem a dimensão pedagógica. Esta deve expressar, através da descrição, análise e síntese, os fatos e informações, “[...] saber comunicar-se, persuadir, convencer; compreender e operar nosso entorno social; reconhecer e aceitar diferenças; saber trabalhar em grupo de maneira participativa, tudo isso faz parte de um importante aprendizado social” (ÁVILA, 2001, p. 39).

A primeira etapa da elaboração de um projeto social é a convocação para a realização e a obtenção do apoio das organizações, pessoas beneficiárias, lideranças, comerciantes e imprensa locais, organizações comunitárias, entre outros. É importante que estes projetos cumpram as seguintes condições:

- Objetivos claramente definidos.
- Identificação do público a ser beneficiado com o projeto.
- Especificação de onde está o público beneficiário.
- Definição da data do início e término do projeto.

Os projetos sociais também requerem o gerenciamento profissional dos projetos, pois exigem aplicações de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de forma que possam levar ao cumprimento de seus objetivos.

A elaboração de projetos requer um conjunto de conhecimentos essenciais ao profissional de Gerenciamento de Projetos. Como referência para os profissionais da área de gerenciamento de projetos, existe, como instrumento de apoio, o Guia Project Management Body of Knowledge, mais conhecido como PMBOK. Este guia oferece informações de aprendizagem em gestão de projetos.

Este documento foi divulgado em 1983 pela primeira vez com o objetivo de documentar e padronizar as práticas aplicáveis à maioria dos projetos. Elaborado nos Estados Unidos pela PMI — Project Management Instituto. Passou por revisões em 1986, 2004 e recentemente em 2013. Para maior conhecimento está disponível a versão de 2004: <<http://www.pm.am.gov.br/opms/members/tmp/pm6/pmbok/PMBOK3rdPortuguese.pdf>>.

Atividades de aprendizagem

1. O “escopo” expressa a alma e identidade do projeto. Quais são as reflexões necessárias a se fazer antes da definição do escopo?
2. Quando e em que contexto se intensificaram os projetos sociais?

Seção 2

Gerenciamento de projeto

A utilização dos métodos de projetos é prática empregada há muito tempo pelo homem, como por exemplo, na construção da Muralha da China, que iniciou em 220 A. C e terminou no século XV, e do mausoléu Taj Mahal, que perdurou de 1632 a 1653. Este último contou com a participação de mais de vinte mil homens, ou seja, com esse tempo e com o número de participantes, necessariamente exigiu o gerenciamento de pessoal, tempo, e recursos para o cumprimento do proposto.

É a partir da década de 60, nos Estados Unidos, que surgiu o primeiro conceito de gerenciamento de projetos, que, além de organizar e sistematizar a aplicabilidade dos projetos, ainda objetivava torná-lo uma ciência e divulgá-lo para as organizações, demonstrando os benefícios da utilização destas ferramentas.

O gerenciamento de projetos penetra nas dinâmicas destas instituições, na perspectiva de viabilizar melhoria na comunicação e nas relações entre os trabalhadores e setores internos.

Apesar de certo atraso, a prática de gestão de projetos tem crescido em organizações brasileiras. Um dos grandes motivos para o fortalecimento desta área é devido à dificuldade existente para o acompanhamento dos projetos, principalmente quando se refere a prazos, tempo e custo.

Existem dados de que empresas e organizações públicas e privadas estão investindo nesta área. Este fato é constatado pelos anúncios, via jornais e internet, onde se oferecem vagas para trabalhar nesta área.

Os projetos possibilitam mudanças nas organizações, geralmente para melhor, ou seja, permitem inovações. Entretanto, são desafios que requerem habilidades e competências técnicas para a realização desta função praticada no exercício do gerenciamento de projeto.

2.1 O que é gerenciamento de projetos?

Brasil (2012) coloca que a mais relevante etapa do gerenciamento

de projetos é a de adquirir conhecimento em boas práticas públicas pelo Project management Institute (PMI), por meio do documento chamado PMBOK. Este não aponta uma metodologia como única, pronta e acabada, mas sim apresenta um guia de referências para instrumentalizar para novas metodologias.

Como visto anteriormente, a utilização das técnicas de gerenciamento de projeto são antigas, mas apenas recentemente se fortaleceu sua aplicação e ainda existem campos a serem explorados. Para isso, há necessidade de substituir a cultura organizacional do “fazer fazendo” e do “apagar incêndio” por outra que além de integrar e mobilizar todo o corpo de pessoas envolvidas para a construção e execução de projetos, ainda o faz de forma organizada e planejada.

A utilização do gerenciamento de projetos diminui os problemas mais comuns como:

Não cumprimento dos prazos; problemas de comunicação; mudança de escopo constante; escopo não definido adequadamente; recursos humanos insuficientes; riscos não avaliados corretamente; não cumprimento do orçamento; mudanças de prioridades constantes; estimativas incorretas ou sem fundamentos; falta de definição de responsabilidades; problemas com fornecedores; retrabalho em função da falta de qualidade do produto; falta de competência para gerenciar projetos; falta de uma ferramenta de apoio; falta de uma metodologia de apoio; falta de apoio da alta administração; falta de conhecimentos técnicos (BRASIL, 2012, p. 17).



Muitas pessoas são envolvidas, desde a elaboração até execução de um determinado projeto, e também são utilizados sistemas informatizados e tecnologias.

Esse processo não pode ter apenas uma pessoa envolvida, ou uma única pessoa a ter o conhecimento e a responsabilidade necessários para a realização do projeto. Recentemente, as orientações, normativas e legislações que devem ser seguidas aumentaram, constituindo um novo modelo.

No novo modelo deve aparecer como as atividades serão conduzidas, a identificação de responsáveis e a responsabilidade de cada agente.

Atividades de aprendizagem

O que é Gerenciamento de Projeto e por que é importante?

O Gerenciamento de Projeto implica na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas no contexto da elaboração e implantação do projeto de forma que conduzam para o cumprimento dos objetivos propostos. Ou seja, o gerenciamento de projeto consiste na aplicação destes conhecimentos na perspectiva de que o projeto atenda a proposta por qual foi elaborado.

A equipe responsável pelo gerenciamento do projeto deve estar atenta a:

- Seleção de processos adequados entre as demais opções de processos de gerenciamento de projetos.
- Utilização de uma abordagem que adapta os planos e as particularidades do que se pretende alcançar.
- Satisfazer as demandas e expectativas das partes envolvidas e interessadas no projeto.
- Mediar às situações de conflitos que envolva o escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco para realização da proposta e atingir o proposto (PMI, 2004). É cada vez mais comum a utilização de modelos de Gerenciamento de Projetos como recurso estratégico, com a intenção de produzir vantagem competitiva e sustentável frente ao mercado, pois contribui positivamente na operacionalização dos objetivos estabelecidos pela organização na elaboração do projeto.

Podemos afirmar que as técnicas do gerenciamento de projeto são utilizadas por diversas e diferentes organizações de todas as áreas de atividades: pública, privada, terceiro setor, etc., sendo determinante na transformação do planejamento em resultados.

A utilização da metodologia de Gerenciamento de Projetos também possibilita o aumento das chances do sucesso do projeto. Os riscos a que se expõem durante o processo de elaboração e execução, como os atrasos no cumprimento das ações e atividades e recursos gastos de forma desnecessária, podem ser suavizados ou evitados quando se usa as ferramentas gerenciais adequadas, que além de provocar resultados melhores, ainda pode otimizar os recursos e o tempo, reduzir as surpresas e ainda trazer maior eficiência no processo de gestão do projeto.

Este Gerenciamento permite a condução do andamento do projeto, cumprindo as etapas previstas, acompanhamento dos resultados e, se necessário, fazendo mudanças para que os objetivos propostos sejam inteiramente alcançados (CARTILHA, 2010).

O gerenciamento de projetos é a parte essencial para a realização e sucesso do projeto, pois consiste em uma ciência e uma arte que respeita um processo estabelecido e sistemático.

O Gerenciamento de projeto implica em desenvolver o projeto por meio do estabelecimento de processos, ou seja, uma sequência lógica de operações, conjunto de ações e atividades inter-relacionadas aplicadas para obter um conjunto já estabelecido de resultados.

O conhecimento em gerenciamento de projetos é composto de nove áreas, conforme define o PMBOK (BRASIL, 2012):

2.1.1 Gerenciamento do escopo

Processo empregado para referir-se ao trabalho requerido para alcançar o produto desejado, para isso deve-se incluir o trabalho imprescindível para que o projeto tenha sucesso, considerando:

- Coletar requisitos.
- Definir o escopo.
- Criar a estrutura analítica do projeto.
- Verificar o escopo.
- Controlar o escopo.

2.1.2 Gerenciamento do tempo

Processo que define o período em que o projeto será desenvolvido e concluído, envolvendo atividades em sequência e a sua duração controlada por um cronograma, conforme segue:

- Definir atividades.
- Sequenciar a execução das atividades.
- Estimar recursos necessários para execução das atividades.
- Desenvolver o cronograma.
- Controlar o cronograma.

2.1.3 Gerenciamento do custo

Esse processo descreve e assegura que o projeto será encerrado dentro do custo previsto no planejamento dos recursos, orçamento e controle de custos, incluindo:

- Estimar custos.
- Orçar custos.
- Controlar custos.

2.1.4 Gerenciamento da qualidade

Descreve o processo que assegura a satisfação do cliente a partir do planejamento, monitoramento, controle e garantia da qualidade, normas e procedimentos para atender a qualidade estipulada pelo projeto, incluindo:

- Planejar a qualidade.
- Realizar a garantia da qualidade.
- Realizar o controle da qualidade.

2.1.5 Gerenciamento dos recursos humanos

Esse processo é necessário para tornar mais efetivo o aproveitamento das pessoas envolvidas no e com o projeto, desta forma, descreve os processos e atividades em relação ao planejamento: contratação, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto. Isso inclui:

- Desenvolver o plano de recursos humanos.
- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto.
- Desenvolver a equipe do projeto.
- Gerenciar a equipe do projeto.

2.1.6 Gerenciamento das comunicações

Processo que assegura o desenvolvimento, a coleta, disseminação, o registro e o rejeite dos dados importantes acerca do projeto. Nesse processo são descritas as atividades relacionadas com a geração, coleta, distribuição, armazenamento e destinação final das informações do projeto de maneira adequada. Isso inclui:

- Identificar as partes interessadas.
- Planejar as comunicações.
- Distribuir informações.
- Gerenciar expectativas das partes interessadas.
- Relatar desempenho.

2.1.7 Gerenciamento dos riscos

É necessário esse processo para identificar, analisar e prevenir os riscos que envolvem o projeto, isso inclui:

- Planejar o gerenciamento de riscos do projeto.
- Identificar riscos.
- Realizar análise qualitativa dos riscos do projeto.
- Realizar análise quantitativa dos riscos.
- Planejar respostas aos riscos.
- Monitorar e controlar riscos do projeto.

2.1.8 Gerenciamento das aquisições

Processo que deve orientar a compra ou outras formas de aquisição de produtos e serviços externos a organização. Requer a escolha de fornecedores, administração e encerramento de contratos, incluindo:

- Planejar aquisições.
- Conduzir aquisições.
- Administrar aquisições.
- Encerrar aquisições.

2.1.9 Gerenciamento da integração

Importante processo que visa a garantia de que os diversos elementos do projeto sejam coordenados de forma adequada, por meio do plano do projeto, visão do desempenho do plano e dos controles de mudança. Isso inclui:

- Desenvolvimento do termo de abertura do projeto.
- Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto.
- Orientar e gerenciar a execução do projeto.

- Monitorar e controlar o trabalho desenvolvido pelo projeto.
- Realizar o controle integrado de mudanças.
- Encerrar o projeto ou uma fase do projeto.

2.1.10 O ciclo PDCA

Para a inter-relação entre estes processos de gerenciamento de projeto, é necessário o desenvolvimento de diversas ferramentas que tem como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da gestão das organizações e com as formas de gerenciamento de projetos. Uma delas é o ciclo PDCA, sigla em inglês que significa: P de *Plan* (planejamento), D de *Do* (execução), C de *Check* (verificação) e A de *Act* (agir).

Mariano (2005, p. 113) coloca que



O método PDCA é utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões.

Esse método foi difundido no mundo todo na década de 50 do século passado e até hoje se mostra bastante atualizado na ajuda aos gerenciamentos de projetos.

O mesmo autor destaca que esses ciclos também são chamados de fases.

A primeira que é o *Plan* refere-se ao planejamento do projeto. Neste momento, definem-se as metas pretendidas, o que fazer, quando fazer, quem vai participar, e ainda definem-se os métodos.

Definir métodos significa definir como o projeto será executado, ter um plano de trabalho que estabeleça as ações e os prazos a serem executados, escolher um instrumento de registro das dificuldades ao longo da execução deste projeto, definir os recursos humanos, equipamentos, materiais, entre outros, necessários em todas as etapas, ou seja, neste processo definem-se e redefinem-se os objetivos e, conseqüentemente, redefine-se também o planejamento e as ações necessárias.

A segunda fase, do *Do*, a princípio, é o momento da execução do projeto. Mas, antes disso, é necessário preparar e integrar as

peças que estarão envolvidas na operacionalização do projeto para o cumprimento do plano elaborado. Para isso, é preciso o levantamento de algumas informações, como por exemplo: os integrantes que fazem parte das equipes envolvidas no contexto do projeto conhecem a necessidade para a elaboração e execução do projeto? Conhecem os objetivos? Além de conhecer o projeto e suas intenções, essas pessoas estão determinadas a participar? Estes grupos e equipes estão integrados?

Esses questionamentos devem levantar conteúdos a serem esgotados no processo de treinamento e de capacitação de todos os envolvidos.

O terceiro momento é o Check (verificar e/ou avaliar). Nele, deve-se avaliar quais as dificuldades e progressos que o projeto pode vir a apresentar, bem como alinhar os cronogramas físicos e financeiros, ou seja, se as etapas que estão sendo realizadas estão de acordo com as verbas alocadas. Outra avaliação necessária é dos indicadores definidos logo no início do projeto. É importante também atentar aos problemas reais e os potenciais. Os problemas reais são aqueles com que o projeto vai se defrontar ao longo de sua execução e os potenciais são aqueles que podem acontecer.

Estas avaliações possibilitam o estabelecimento de ações que possam enfrentar os problemas e corrigi-los, ou ainda evitar que estes se manifestem.

Resumindo, esta etapa executa, mede, avalia e monitora regularmente o processo para identificar alterações em relação ao proposto em relação ao plano de gerenciamento para que seja possível a adequação das ações para alcançar os objetivos do projeto. Nesta fase já é possível perceber se os objetivos foram ou não atingidos.

Por fim, a última fase, Action — o agir por meio de ações corretivas, verificar alterações necessárias e possíveis de realizar, neste momento, é necessário mudar ou corrigir alguma coisa? Essas avaliações devem ser feitas com todas as pessoas envolvidas no contexto do projeto.

Atividades de aprendizagem

Quais são as áreas de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos?

Vale destacar que o ciclo PDCA é realmente um ciclo, ou seja, gira constantemente, não há um fim obrigatório. Ao final de cada fase é possível, se for necessário, criar um novo planejamento que possa vir de encontro com as necessidades de forma a melhorar os procedimentos, assim iniciando o ciclo novamente.

No contexto do gerenciamento de projetos, existem fatores determinantes que devem ser considerados em seu decorrer, pois há afinidades uns com os demais, sendo:

- **Duração:** é o estabelecimento do tempo e período imprescindível para a realização do projeto, que expressa na programação.
- **Dinheiro:** definido por meio do orçamento. Esse orçamento expressa o valor do projeto, separado por custos, como dos recursos humanos, materiais e de equipamento necessário para o cumprimento do proposto.
- **Escopo:** conjunto definidos de objetivos, tarefas do projeto, e a operacionalização para a realização do projeto (MENDES et al., 2011).

Os fatores que compõem este triângulo — também são princípios básicos para o gerenciamento de projetos — são interdependentes e podem ser alterados e ajustados na medida em que o projeto vai sendo aplicado. Quando um destes fatores é alterado, os demais também são afetados e requerem alterações, por exemplo, quando há necessidade de alterar o fator tempo, quando se avalia que o tempo definido não poderá ser cumprido, conseqüentemente, o fator recurso também sofrerá ou então o produto final não será o especificado no planejamento.

O bom andamento dos três fatores é importante para o sucesso do projeto, entretanto, nem sempre eles têm o mesmo grau de influência, podendo um ou outro ter maior influência em determinados momentos. Essa analogia de importância difere tanto de um projeto para o outro, como também do estágio de execução em que se encontra este projeto.

Quando ocorre a necessidade de alguma alteração em alguns destes fatores, a equipe ou o responsável pela condução do projeto deve ter condições de tomar as devidas decisões para a correção e alteração da direção, sem prejuízo do resultado do projeto.

Uma das condições que permite a rápida tomada de decisões por parte do responsável pelo projeto — chamado de gerente — é

o conhecimento de todo processo. Tendo este conhecimento é possível flexibilizar o processo e assim retomar o planejamento e administração do projeto.

Essa habilidade e/ou capacidade e disponibilidade do gerente de projetos são extremamente necessárias, pois as possibilidades de alterações no curso do projeto são muito comuns. Vale destacar que falaremos mais sobre o profissional Gerente de Projeto na unidade seguinte deste livro.

Para saber mais

A utilização das técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos serve para criar as condições para cumprir o que foi estabelecido como objetivo. O Gerenciamento de projetos por meio de suas ferramentas pode, e deve, servir para a execução de projetos profissionais e profissionais. A seguir, um recorte do filme **Procurando Nemo**, que expressa a necessidade de organização sistemática para atingir o objetivo. O vídeo está disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=vuyW2MQP7ZY>>.

Questão para reflexão

O gerenciamento de projetos sugere um conjunto de conhecimentos específicos inerentes do Gerente de Projetos. O conhecimento exigido e necessário para a execução desta função requer o conhecimento e exercício de práticas tradicionais e inovadoras que já foram aplicadas e comprovadas.

Portanto, a gestão de um projeto não é uma fatalidade, é uma jornada a ser construída de forma contínua.

Seção 3

Planejamento e gerenciamento de projetos no setor público e setor privado

A gestão e gerenciamento de projetos, que se desenvolve mais rapidamente a partir da década de 1960 do século passado, também vem crescendo nas organizações públicas. Destaca-se tanto em seus projetos específicos da administração interna como também pelos convênios e contratações de organizações que prestam serviços ao poder público.

3.1 Novo modelo para a gestão pública

A gestão administrativa pública é cobrada pela sociedade para passar por importantes mudanças na perspectiva de superar e alterar o modelo historicamente burocrático. Esse modelo centralizador e burocrático tem referências da implantação nos países europeus, ainda no século XIX.

Furtado (2010) relata que estes países europeus superaram o referido modelo a partir dos anos 80 do século passado, substituindo-os por modelos gerenciais pós-burocráticos fundamentados em princípios de eficiência, eficácia e de competitividade.

A crise com a máquina pública foi um problema mundial, entretanto, muitos países provocaram reformas neste setor. Países como a Austrália, Nova Zelândia, a Grã-Bretanha, Estados Unidos e mais tarde Canadá, constataram que o modelo centralizador e burocrático é ineficaz e ultrapassado. Essas reformas tiveram como objetivos a modernização e a agilidade na gestão pública, implantando políticas descentralizadas com preocupação com os resultados (FURTADO, 2010).

O Brasil também passou por esse movimento de revisão da gestão pública, no mesmo momento, ou seja, início da década de 1980, ainda no período da ditadura militar. O modelo burocrático brasileiro também estava ultrapassado.

Nesse mesmo período, economistas brasileiros apelidaram essa década de 'A Década Perdida' diante dos inúmeros e complexos

problemas políticos, econômicos e sociais, que afligiam todas as classes sociais. A sociedade ainda sofria com a ineficiência e inoperância dos serviços públicos.

A crise daquele momento foi provocada por processos históricos longos e complexos. A imagem da administração pública que esse período ainda carrega é do espaço público enquanto extensão do privado, local onde existem donos, como por exemplo, o rei, o coronel, os políticos e os amigos do rei, do dono de terras e dos políticos. Esse último, “espaço dos amigos”, refere-se à época em que funcionários públicos entravam em órgãos públicos sem concursos e, não muito distante, entravam a partir de concursos fraudulentos. Como não bastasse, ainda temos os efeitos de políticas sociais não planejadas e não sistematizadas, e da implantação destas com fortes conotações políticas partidárias e caráter patrimonialista.

Um dos grandes desafios da gestão pública é o combate do mau uso da máquina pública. Para isso, a reflexão e debate são necessários, principalmente quando falamos de reforma administrativa e gerencial.

Essa transformação passa necessariamente pela qualificação dos servidores, envolvimento e comprometimento e flexibilidade na execução de suas atividades, conforme argumenta Furtado (2010).

O final desta década — 1980 — foi marcado pelo acontecimento da aprovação da última Constituição Federal Brasileira, em 1988.

Entre muitas mudanças e importantes avanços, no que se refere à Administração Pública, a orientação é o rompimento com o modelo construído ao longo dos séculos. Os conceitos que permearam a Constituição Federal para a gestão pública tinham uma perspectiva moderna, expressando preocupações com o planejamento, produtividade e resultados que respondessem com eficácia as demandas da sociedade.

Essas mudanças também seguiram as tendências mundiais. Para este enfrentamento Furtado (2010) aborda três importantes questões acerca da administração pública destacada por Abrucio (2007):

- I — A democratização do Estado, beneficiada com o reforço dos princípios da eficiência, legalidade e da publicidade;**
- II — a descentralização construída nos anos de luta contra o autoritarismo e que ganhou enorme relevância na Constituição de 1988;**



III — a melhoria do serviço a partir da profissionalização, com a criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), num esforço de melhorar a capacitação da alta burocracia (2010, p. 20).

Era visivelmente necessário alterar e aprimorar o modelo de gestão pública, bem como acrescentar e utilizar instrumentos modernos e inovadores, até a utilização das ferramentas do gerenciamento de projetos.

Foi no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, em especial no período de 1995 a 2002, que a discussão e propostas de reforma administrativa tiveram destaque. Estas reformas direcionavam, segundo Schier (2005), para uma administração pública organizada de forma gerencial e delegando poderes à sociedade no enfrentamento das questões sociais.

O novo modelo gerencial da nova gestão pública orienta para a descentralização no planejamento, na delegação de poderes, na eficácia, na organização, na liderança e controle sobre o desempenho dos serviços e dos servidores, considerando que é obrigação do poder público, além de oferecer serviços de qualidade e gastos baixos, prestar contas a sociedade.

A administração pública envolve também outros desafios que devem ser levados em conta, por exemplo, os fatores políticos. Pois a operacionalização dos pressupostos da eficácia e qualidade depende também do compromisso, vontade política e capacidade administrativa dos gestores.

Furtado (2010, p. 10) destaca que a estratégia da administração pública gerencial volta-se para:



I — a definição dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;

II — a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;

III — o controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

A gestão pública também deve cumprir outros pressupostos constitucionais que prevêem a participação da sociedade civil na discussão, deliberação e fiscalização dos recursos públicos e na execução das políticas sociais.

Entretanto, ainda é um dos maiores desafios para o poder público, em grande parte dos municípios brasileiros, a criação de espaços institucionais de participação popular e exercício do controle social pela implantação de conselhos gestores e organizações de conferências, mesmo sendo prerrogativas para o financiamento de construções de equipamentos públicos e aquisição de materiais e equipamentos.

Na gestão pública, os projetos que mais se destacaram historicamente são as construções de obras públicas. Primeiro por utilizarem experiências inovadoras na gestão de projetos e também pelas agilidades de concretização, uma vez que se configuram, também, como fator decisivo de campanhas para eleições nas três esferas de governo.

Atividades de aprendizagem

Quais são os principais desafios para a gestão do setor público?

3.2 Os grandes desafios para gerenciar projetos na administração pública

Quando falamos de projetos no setor privado e setor público, estamos falando de um perfil muito próximo e do mesmo tipo de trabalho. O que muda é a estrutura que esta por trás do projeto. Por uma questão de limitação de poderes de decisão, os serviços públicos tem um “tempo” diferente da empresa privada.

O processo de aquisição e seleção de fornecedores, por exemplo, no setor público é considerado totalmente “amarrado”. Na realidade, esse procedimento deve seguir as legislações que regulam os processos de licitações.

Para saber mais

As empresas da Administração Pública, para adquirir produtos ou contratar serviços através de recursos públicos e processos licitatórios, são obrigadas a seguir as determinações legais. O Brasil conta com a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 que estabelece normas gerais sobre

contratos administrativos que devem ser seguidas pelos níveis dos entes federados: União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A regulamentação desta legislação avança na perspectiva de evitar mau uso do dinheiro público. Entretanto, o gerenciamento de projetos torna-se mais arriscado em comparação com as empresas privadas, devido a alguns fatores: o primeiro é em relação ao processo de licitação, que pode ser demorado, considerando os prazos estabelecidos pela própria legislação; o segundo são as mudanças que ocorrem nas gestões públicas de tempos em tempos.

O processo democrático requer a alternância de governos, as mudanças de gestões alteram, também, pessoas com poderes de decisões, e propostas de governos, que podem colocar em risco a continuidade de projetos iniciados em gestões anteriores.

Atividades de aprendizagem

Quando e por que o gerenciamento de projetos passou a fazer parte do contexto dos serviços da administração pública?

Outras diferenças que permeiam os projetos do setor privado e do público são as finalidades. Na iniciativa privada, os projetos têm a proteção dos interesses de indivíduos e grupos específicos e a promoção de lucros. Em sua maioria, não objetivam o atendimento do bem a coletividade. Entretanto, existem as exceções, como são os casos de organizações não governamentais, ou seja, não são do poder público, e consta em seus estatutos de funcionamento o caráter social, sua missão é o social.

Para Gomes (2009), nas instituições públicas o objetivo é zelar pelo bem público e pelo bem estar da população — de forma universal. Aos projetos cabem o direcionamento para que os benefícios cheguem à forma de bens e serviços a toda sociedade, e que possibilitem a melhoria no bem estar e na qualidade de vida dos cidadãos.

Nessa perspectiva, cabe ao gestor público o cumprimento dessa responsabilidade pública, ou seja, proporcionar o bem estar coletivo, administrando os recursos, respeitando a legislações, prestando conta à sociedade e garantindo e viabilizando espaços de participação dos cidadãos.

Nas organizações do primeiro setor, ou seja, do poder público, o gerenciamento de projetos deve ser uma prática emergente, considerando que seu desenvolvimento conta com métodos de gestão inovadores para o setor público, que compreende a autonomia e estratégia para chegar à eficiência em seus resultados, como na entrega de construções de equipamentos sociais públicos, como unidades básicas de saúde (UBS), escolas, centros de referência de assistência social (CRAS) e outros, bem como em serviços a serem desenvolvidos nestes equipamentos como, por exemplo, o Programa Saúde da Família e Serviço de Proteção Integral a Família.

Essa nova tendência, defendida mais intensamente a partir da década de 90 do século XX defende que para o governo ser mais eficiente e efetivo é necessário que mude o modelo de governar instalado há séculos no Brasil. Muitos discursos vêm a tona, como por exemplo, a busca por iniciativas semelhantes à iniciativa privada, com mais autonomia dos gestores, outros defendem a imediata participação das organizações da sociedade civil nas decisões e acompanhamento de tudo que é público, em especial a gestão das políticas sociais, como preconizam as diretrizes constitucionais.

Gomes (2009) destaca que as reformas do Estado propostas no início da década 1990 previam a transferência da prestação de serviços das políticas sociais — como saúde, educação e assistência social — à iniciativa privada. Nessa perspectiva, o próprio Estado alegava que o mercado era mais eficiente e experiente, pois sempre fez isso, ou seja, era a proposta do Estado Mínimo para a área social.

Essa proposta expressava o descumprimento da Constituição Federal de 1988, nela, o Estado ampliava a responsabilidade na execução de serviços para o enfrentamento das diversas expressões da questão social.

Nas últimas décadas, a administração pública tem ampliado suas responsabilidades no que se refere a construção de equipamentos e implantação de serviços. Este avanço expressa conquista para a sociedade e implica em efetiva participação da sociedade na gestão desses serviços. Para tal se requer também o desenvolvimento de planejamento de projetos, nas diferentes áreas de sua competência, em todos os níveis de governo.

3.3 Gerenciamento de projetos na administração pública

Entretanto, nos diversos setores da sociedade, o gerenciamento de projetos cumpre papel determinante para transformar o planejado em resultados e/ou produto, bem como otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão de projetos.

O exercício do gerenciamento de projetos ainda constitui um desafio para as organizações, mas consolidar esta prática na gestão pública brasileira é um desafio expressivamente maior. É necessário enfrentar os obstáculos, entre eles os legais, que dificultam o processo. Ter conhecimento deste entrave, e de outros, já é a superação de uma destas dificuldades.

Na área dos serviços das políticas sociais públicas, são vários os fatores que contribuem para a ampliação das exigências e necessidades da prática do gerenciamento de projetos. Desde a diretriz constitucional da descentralização administrativa das políticas sociais e consagração da Seguridade Social como direitos a partir da Constituição Federal de 1988, e pelo acesso a informações que os cidadãos têm acerca dos direitos sociais e do direito de serviços públicos de qualidade.

3.4 Por que é importante planejar?

O planejamento serve para definir onde se pretende chegar. Para isso, deve-se tomar as decisões que possibilitarão a elaboração do trajeto e caminho que nos conduzirão até onde desejamos chegar. Fazemos esses exercícios todos os dias — muitas vezes sem perceber — na nossa vida pessoal e profissional. Assim, percebemos que o ato de planejar é permanente e requer organização de quem o faz, no espaço institucional — público ou privado (SÃO PAULO, 2006).

Apesar de parecer fácil quando falamos desta forma, na realidade, não é tão simples, mas o resultado de ações planejadas traz importantes vantagens durante o processo e no produto final. Por isso, e por outros motivos, sempre vale a pena persistir.

Um dos fatores importantes a ser considerado é o momento em que se analisa o que se pretende mudar, instalar ou produzir. Sendo esta a etapa que antecede ao planejamento do projeto especificamente.

O desenvolvimento institucional é promovido pelo planejamento. Esta prática, na dinâmica da instituição, se constitui em uma poderosa arma para alcançar ou instalar entre os trabalhadores, gestores, ou seja,

toda a equipe, a cultura da reflexão da finalidade das necessidades, das ações e a construção das condições para a mudança ou para o avanço, como, por exemplo, a melhoria na qualidade e efetividade do trabalho.

O planejamento também é um processo de educação para a qualidade. As pessoas envolvidas aprendem a analisar de forma sistemática a instituição, os sistemas já utilizados, as necessidades e — principalmente — as possibilidades e as demais situações que são importantes para o contexto do planejamento, bem como o exercício do pensamento de forma estratégica, considerando os caminhos possíveis. Sem dúvidas, a forma como é conduzido este processo exerce influências sobre a forma como as pessoas se relacionam com a instituição, na maioria das vezes, de forma comprometida e responsável.

Quando a instituição se utiliza de metodologias participativas de planejamento, ou seja, nas quais seus funcionários conhecem sua origem, as razões de sua existência, os objetivos são discutidos, se estabelecem consensos e decidem coletivamente os caminhos a seguir, a implantação de um projeto, sua execução e as decisões são mais ágeis e eficientes. É fundamental que as pessoas que executarão as tarefas do projeto sintam-se participes também no momento da construção do processo.

O documento “Gestão de Programas e Projetos Governamentais”, do Governo de São Paulo, destaca que

[...] todos os que alguma vez se envolveram em um planejamento sabem que sua riqueza está no processo de análise e discussão, que leva à compreensão coletiva da situação, à visão do futuro desejável e factível e ao estabelecimento dos objetivos e programas de trabalho (SÃO PAULO, 2006, p. 5).



As instituições que criam a cultura do planejamento como prática permanentes, e com a participação de todos, desenvolvem a cultura onde há maior envolvimento das pessoas com a organização.

Uma das condições elementares para a criação da cultura participativa na elaboração e planejamento de projetos é a comunicação. A instituição deve criar canais realmente abertos de comunicação entre as pessoas envolvidas, desde os responsáveis exclusivamente pela elaboração, como aqueles que por excelência

executarão o proposto. Na existência destes canais é necessário que a instituição esteja disposta a ouvir e considerar as falas, sem barreiras, discriminação e preconceitos. Constitui outro desafio, pois, quando se possibilita o espaço de fala, detecta-se diversas opiniões, percepções e concepções, necessitando assim de preparo para a mediação.

Para saber mais

As práticas em gerenciamento de projetos na administração pública consistem ainda em grande desafio, entretanto temos algumas referências e exemplos já implantados.

Segue exemplo disponibilizado: Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo, disponível no link: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espírito_santo.pdf>.



Questão para reflexão

Os serviços públicos têm como uma de suas funções a operacionalização da responsabilidade do Estado/Governo no cumprimento constitucional dos direitos sociais consagrados no Art. 6º da Constituição Federal de 1988. Toda sociedade espera que estes serviços, como os de saúde, educação, assistência social, segurança, entre outros, sejam ofertados com qualidade e com o custo baixo, considerando que é o próprio cidadão que os financia pela via do pagamento dos impostos.

Fique ligado

O gerenciamento de projetos envolve vários fatores, como o processo histórico, padrões culturais, organização institucional, relacionamento interpessoal, entre outros. No que se refere ao gerenciamento de projetos na administração pública, além desses, outros fatores devem ser considerados.

A gestão pública necessariamente é regida por normativas legais. Nelas estão determinadas o que o poder público pode fazer. Assim,

entende-se, que, para os serviços públicos, só é permitido fazer o que esta nos documentos legais, enquanto que, na iniciativa privada, é permitido fazer o que as leis não proíbem. Estas orientações fazem muita diferença no momento de fazer a gestão dos serviços públicos e o gerenciamento de projetos para a execução destes serviços.

Atualmente, esse setor público convive com a carência de uma cultura histórica de gerenciamento de projetos. É necessário implantar mudanças organizacionais na administração pública, especialmente na gestão de projetos.

Gomes (2009) relata que este desafio implica na criação de uma nova cultura de trabalho nos serviços públicos. Este desafio perpassa pelas urgentes e necessárias:

- Capacitação de gestores e servidores públicos na área de elaboração de projetos e captação de recursos.
- Políticas de recursos humanos concentrando temas de aperfeiçoamento do sistema de mérito, para que o servidor acesse seu crescimento e progressão na carreira no serviço público.
- Concentração de esforços para que o planejamento esteja intrinsicamente ligado ao orçamento e a realização do acompanhamento destas da execução orçamentária;.
- Desenvolvimento de ferramentas de avaliação de processos e de alcance de resultados.
- Transparência nos fluxos e informações para a sociedade.

Situações que estão relacionadas à mudança da concepção acerca da gestão pública, como também, à forma que operacionalizará, ou seja, a construção de novas práticas ou a utilização de outras já existentes para o gerenciamento de projetos.

Para concluir o estudo da unidade

Vivemos em um período de grandes e rápidas mudanças no mundo e, consequentemente, nas organizações, o que tem levado empresas privadas e públicas a executarem seus trabalhos por meio de projetos em seu cotidiano.

O conceito de projeto é simples, entretanto, essa simplicidade acaba por se complexar na medida em que se permite ser vista por

vários ângulos.

O termo “projeto” permite várias perspectivas: projeto arquitetônico, projeto de intervenção cirúrgica, projeto de defesa ou acusação jurídica, projeto pedagógico, projeto de pesquisa e ainda temos os projetos na vida pessoal, projeto de casamento, projeto de viagem, projeto de ter filhos, entre outros, esses projetos e ações tem interações e para melhores resultados é interessante que sejam coordenados em conjunto. É comum esses projetos serem desenvolvidos paralelamente.

Tanto na vida profissional como na vida pessoal temos determinados atos para a realização de nossos objetivos, que podem ser precedidos de ações, ou seja, de projeto.

Diante de tantos projetos é recomendável o uso das ferramentas do “gerenciamento de projeto”, que consiste em gerenciar as condições para a execução do projeto, como as pessoas envolvidas no processo, técnicas e sistemas.

O Brasil está no contexto mundial: desde 2010 vem noticiando acontecimentos de referência mundial, as mídias de todo mundo estiveram e estarão voltadas para cá devido a sua agenda, como a Rio + 20 em 2013, a Copa das Confederações também em 2013, a Copa do Mundo em 2014, a Copa América e, em 2016, o maior de todos os eventos esportivos, as Olimpíadas. Todos estes acontecimentos implicam em vários investimentos, na área aeroportuária, telecomunicações, mobilidade, shoppings, siderurgia, mineração, e muitas outras.

Este cenário exigiu e exigirá nos próximos anos investimentos em várias destas áreas e esses investimentos demandam projetos. O setor empresarial está de olho neste nicho. Esse segmento está procurando aumentar a sua produção, produtividade, qualidade de produtos, reduzir os riscos, os desperdícios, o retrabalho e inovar, criar novos produtos conforme a demanda do mercado.

As empresas estão buscando mudanças e inovações na forma de fazer seus negócios. Quando se fala em mudanças e inovações, fala-se na necessidade de implantação de projetos.

Para o sucesso destes projetos é necessário o devido gerenciamento. Esse é um grande desafio, pois implica na combinação de um conjunto de fatores, como o gerenciamento de

peçoas que estão envolvidas no contexto do projeto; utilização de diversas ferramentas e de diversos sistemas.

Gerenciamento de projetos é, basicamente, fazer o que for necessário para atingir os objetivos propostos. Entretanto, isso não é fácil. Grande parte das empresas consegue propor projetos, mas, no momento de implementar e operacionalizar, não está conseguindo fazê-lo de forma eficaz.

Freja (2010) coloca que nove em cada dez projetos apresentados não são finalizados com sucesso. Finalizam, mas com sérios problemas: acima do custo, acima dos prazos programados. Destes nove, 70% não possuíam estratégias erradas e sim problemas com a implementação, ou seja, no momento da operacionalização.

O espaço de negócios atual é complexo e requer que seus objetivos sejam claramente delimitados e que as tomadas de decisões sejam mais rápidas e eficazes.

Quando se fala em gerenciamento de projetos, não é apenas para os empreendimentos da iniciativa privada. Atualmente, a utilização das ferramentas do gerenciamento de projetos na administração pública é cada vez maior. São vários os motivos, desde o modelo adotado, a partir da Constituição Federal de 1988, no que se refere à implantação e implementação de políticas sociais, o aumento do profissionalismo e a modernização do uso do gerenciamento para o alcance das estratégias governamentais.

Mas, como a iniciativa privada, o setor público enfrenta alguns desafios. Específico deste setor existe o problema da descontinuidade das gestões, situação que é própria da natureza das gestões públicas, que constitui a maior barreira para o sucesso dos projetos públicos.

O que às vezes é muito comum é quando uma decisão é tomada, há investimento de recursos financeiros e humanos, há a necessidade social e ao iniciar uma nova gestão, este projeto não é prioridade como foi na anterior e outros são iniciados, e, logo na próxima gestão, existe o risco de isso acontecer novamente.

Já constatamos que a utilização de projetos, tanto na iniciativa privada como no setor público, provoca melhorias nas organizações, especialmente em enfrentamentos de problemas que implicam no

desenvolvimento de uma visão de futuro com tomada de decisões, identificação de efeitos e causas, trabalho e esforços em equipe, entre outros.

Atividades de aprendizagem da unidade

- 1.** Qual o conceito de Projeto?
- 2.** O que é e qual a importância do Gerenciamento de Projetos para as organizações?
- 3.** O que é o ciclo PDCA?
- 4.** Quais os principais desafios para o gerenciamento de projetos na administração pública?
- 5.** Por que é importante o planejamento nas organizações?



“O grande segredo sobre projetos não é fazer as coisas darem certo, é minimizar os problemas”
(Ricardo Vargas,
especialista em Gerenciamento
de Projeto, reconhecimento mundial)

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41. 2007.

ÁVILA, C.M. **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: AAPCS, 2001.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Projetos**. TCU. Brasília: 2006. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058942.PDF>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

BRASIL. Ministério de Planejamento. **Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP**. Brasília: 2011. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/publicacao_stli_mgp-sisp-versao_1.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BRASIL. Ministério Público Federal. Secretaria Geral. **Suporte a Gestão de Projetos**.

Brasília: 2012. Disponível em: <http://www.modernizacao.mpf.mp.br/pdf/cartilha_gestao_projetos_100_web.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2014.

CARTILHA. **Gestão de Projetos Sociais**. Junho de 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/voluntariosonline/manual-gesto-de-projetos-sociais-2012>>. Acesso em: 3 maio. 2014.

CASAROTTO FILHO, N.; FÁVERO, J. S.; CASTRO, J. E. E. **Gerência de Projetos/ Engenharia Simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

FREJA, Tatiana Asfora. ALENCAR, Luciana Hazin. Fatores de sucesso no gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil em Recife. **Produção**, v. 20, n. 3, jul./set. Recife: 2010.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro. **Gestão Pública e de Projeto: A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos**. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCEPE. Vitória, 2010. Disponível em: <http://www.fucepe.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Maria%20Alice%20Pinheiro.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2014.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Tese de doutorado. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/producaoAcademica/tese_EduardoGranha.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2014.

MENDES, Ana Patrícia da Silva. (et al.). **Microsoft Project**. Faculdade Pan Amazônica – FAPAN. Belem, Para, 2011.

GUIA PMBOK. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 1984. 4. edição. Disponível em: <<http://www.tecgraf.puc-rio.br/~bia/Estudo/PMBOK%202008%20Portugu%C3%AAs.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

MARIANO, Celso Antonio. **Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento**

de Processos Industriais: um estudo de caso. XII SIMPEP. Bauru. 2005.

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** PMBOK. 4ª Edição em Português. Project Management Institute (PMI) 2004. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge>. Acesso em: mar. 2014.

PESTANA, Carlos Victor Salvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública:** da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na secretaria de estado de gestão de recursos humanos do espírito santo. III Congresso Consad de Gestão Pública. Espírito Santos, 2010.

SÃO PAULO. **Educação Continuada:** Gestão de Programas e Projetos Governamentais. Planejamento e Gerenciamento de Projeto. São Paulo: 2006.

SCHIER, Adriana da Costa Ricardo. Da administração pública burocrática à gerencial. A Influência de Max Weber. **Revista Crítica Jurídica**, n. 24, 2005.

STEPHANOU, Luis. **Guia para elaboração de projetos sociais**/Luis Stephanou; Lúcia Helena Müller; Isabel Cristina de Moura Carvalho – São Leopoldo, RS: Sinodal, Porto Alegre/RS: Fundação Luterana de Diaconia, 2003.

Estrutura dos projetos

Rinaldo José Barbosa Lima

Objetivos de aprendizagem

Nesta unidade, você será levado a ter uma visão sobre os conceitos da Gestão de Projetos, método mais utilizado pelas organizações públicas e privadas devido a sua eficiência e capacidade de gerenciar o tempo, custo, escopo e qualidade do projeto em questão. Abordaremos os ciclos de vida dos projetos, suas fases, desde sua concepção até o seu encerramento, bem como as nove áreas de conhecimento de um projeto.

Seção 1 | Estrutura dos projetos

Nesta seção falaremos sobre as características do projeto, capacidade de entrega da equipe, seu planejamento, comunicação e as competências necessárias que o gestor de projetos deve possuir.

Seção 2 | Gerenciamento de projeto

Nesta seção, abordaremos o gerenciamento do projeto usando a metodologia PMBOK, critérios para formação da equipe de projeto, responsabilidade do gerente para com o projeto e a utilização de matriz de responsabilidade como forma de estabelecer vínculo entre as atividades a serem desenvolvidas e os grupos chave no processo.

Seção 3 | Ciclo de vida do projeto e suas fases

Nesta seção, falaremos detalhadamente sobre o ciclo de vida do projeto, bem como suas respectivas fases, conhecidas como: Início, Planejamento, Execução, Controle ou Monitoramento e, por último, o Encerramento do projeto.

Seção 4 | Áreas de conhecimento de projeto

Nesta seção, abordaremos as nove áreas do conhecimento do projeto:

Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Suprimentos. Para uma eficácia no gerenciamento, o gestor deve dominar o conhecimento das nove áreas, bem como manter o nível de integração entre elas. O sucesso ou fracasso do alcance dos objetivos planejados estão diretamente ligados à forma de condução que o gerente de projetos vai adotar.

Introdução à unidade

Gerenciamento de projetos é um assunto que tem se destacado como uma disciplina não mais voltada apenas para os cursos técnicos como engenharia, mas que também tem grande contribuição em outros campos de atuação, principalmente na área de gestão.

O cenário de constante mudança é o principal responsável pela geração de tantos projetos e, com a evolução dos sistemas produtivos, o volume de projetos se acumula, e surge, então, a necessidade de um melhor gerenciamento, não apenas dos aspectos técnicos, mas também os de ordem comportamental, que envolvem as pessoas.

É importante, então, o domínio das técnicas de gerenciamento de um projeto de forma eficaz, que produza bons resultados. O gerenciamento dos projetos traz grandes ganhos de produtividade para as instituições que adotam esse modelo de gestão, evitando retrabalhos e processos repetidos.

Com isso, o gerenciamento de projetos se tornou uma disciplina obrigatória para os diversos cursos que visam à formação de profissionais altamente capacitados para o mercado de trabalho. É cada vez mais importante o domínio da técnica de gerenciamento de projetos, igualmente a capacidade de captação e observação do ambiente que cerca todo o projeto, que deve ser visto de forma sistêmica em todos os ângulos, sejam eles financeiros, técnicos, administrativos ou de comportamentos.

Seção 1

Estrutura dos projetos

Iniciamos essa seção falando das principais características de um projeto, levando em conta sua complexidade quanto a capacidade de entrega da equipe, seu planejamento, suas dependências, singularidade e incertezas. Também abordaremos assuntos relacionados à importância da comunicação e o necessário conhecimento, habilidades e atitude para condução do projeto, bem como a utilização do *feedback* como forma de alinhar e motivar o grupo envolvido com o projeto.

1.1 Principais características de um projeto

O estabelecimento de metas e objetivos claramente definidos e identificados, para todas as pessoas envolvidas, é capaz de gerar projetos com resultados em termos de qualidade e desempenho. O resultado dos projetos muitas vezes define uma nova forma de realizar atividades rotineiras, gerando uma nova forma de trabalhar.

As principais características de um projeto são:

- Objetivos claramente definidos.
- Equipe capaz.
- Ciclo de vida do projeto.
- Grau de planejamento.
- Interdependência.
- Singularidade.
- Incerteza.

1.1.1 Objetivos claramente definidos

É muito importante divulgar para as pessoas envolvidas o que será feito, em quanto tempo e a que custo. Os propósitos devem ser claros e devem refletir a importância do resultado a ser alcançado. Portanto, os objetivos devem estar bem definidos e devem ser de conhecimento de todas da equipe.

1.1.2 Equipe capaz

A formação de uma equipe capaz é de suma importância para o bom andamento do projeto. A equipe de projeto que assume a responsabilidade e gosta de seu trabalho, entendendo os novos desafios, é uma força que move e leva a termo o que foi proposto. É importante que haja um bom relacionamento entre todos os envolvidos no projeto, e esses devem possuir um alto grau de confiança entre si.

Segundo Maximiano (1997), pelo grau de incerteza e por não fazer parte da rotina da instituição, os projetos normalmente contam com uma força-tarefa (equipe destacada para trabalhar exclusivamente ou parcialmente no projeto) e são administrados por meio de técnicas específicas, as técnicas de administração de projetos.

As equipes devem ser integradas, para que todas as tarefas sejam executadas com eficácia e eficiência. O sucesso ou o fracasso de um projeto depende da capacitação e do esforço da equipe.

1.1.3 Ciclo de vida do projeto

Para o melhor gerenciar do projeto, o gerente deve dividi-lo em fases para assegurar o melhor controle dos processos, garantindo um eficaz monitoramento da operação do projeto. Essas fases são conhecidas como ciclo de vida do projeto, são eles: Início, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento.

1.1.4 Grau de planejamento

O planejamento estratégico das organizações determina diretrizes de dois tipos: Operacional e de Desenvolvimento.

A diretriz operacional define e estabelece aquilo que se quer como resultado dos processos rotineiros da instituição. Exemplo: Metas de vendas, de mercado, resultados esperados de custos, giro de estoque, entre outros.

A diretriz de desenvolvimento trabalha com a inovação que vai gerar um novo produto, um novo mercado, uma nova estrutura. Tudo que é novo é sinônimo de mudança, e mudança precisa de uma metodologia para implementação.

A partir dessa concepção, podemos vislumbrar a importância de um olhar mais cuidadoso para a estruturação de um gerenciamento de projetos que vai assegurar o sucesso de desenvolvimento e implementação de mudanças na organização.

Um bom planejamento guia e detalha o trabalho que precisa ser feito e assegura que o projeto fique pronto no prazo e orçamento programados, com os resultados almejados.

1.1.5 Interdependência

Para que os projetos sejam mais adequados, inteligentes, eficientes e sustentáveis, é necessário que haja a interdependência, que exige a união das pessoas e a integração de visões, decisões e cronogramas. A interdependência é uma realidade cada vez mais presente em nossas relações, e é também um grande desafio, pois nos ensinaram a ser independentes, a não dependermos de ninguém. Planejar uma vida ou um projeto de instituição a partir da interdependência é algo que todos temos que aprender, interdependência é o desafio da sociedade do conhecimento, do network, da comunidade planetária, do tempo real.

Interdependência é uma característica primordial na execução de um projeto, e é necessário absorvê-la dentro de nossos corações, expulsando o espírito de independência que nos ameaça e nos faz perder o sono com medo do outro, de quem a gente pode depender.

Interdependência é uma nova atitude, que possibilita nos aproximarmos mais das pessoas e nos faz ser mais confiantes e seguros na troca de informações. Ela traz consigo a característica de um trabalho participativo.

1.1.6 Singularidade nas atividades

Os projetos são fortemente caracterizados por sua singularidade, um projeto nunca é igual a outro, cada um tem a sua particularidade. Maximiano (1997) lembra que os projetos são únicos, não há dois iguais. Por mais que a natureza do projeto seja semelhante, sua condução, equipe, custos e estrutura fatalmente serão diferentes.

Os projetos são desenvolvidos para toda a instituição, para todos os níveis da organização e quando apoiado pela Alta Direção, o projeto cria raízes profundas, ao ponto de mudar a cultura da instituição. Para saber mais sobre singularidade dos projetos, acesse o link: <http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_1.2.html>.

Embora cada projeto seja único, também é importante demonstrar que a gestão do conhecimento é imprescindível, pois é importante que pela singularidade do projeto haja o espírito de parcerias estratégicas entre as pessoas, com motivação para melhorar o desempenho organizacional, aprender e manter a identidade profissional para atuar em outros projetos.

1.1.7 Incertezas

Todo projeto é baseado em previsões e no desejo de atingir um objetivo, e, por isso, não se tem conhecimento do resultado final, tudo vai depender de uma série de eventos que irão ocorrer durante a execução. A incerteza está relacionada com o grau de risco do projeto, há projetos que ilustram com mais clareza a ideia da incerteza e há projetos menos incertos.

Maximiano (1997) construiu um quadrante para classificar projetos:

- Categoria 1: baixa complexidade, baixa incerteza. Ex: construção de uma casa popular.
- Categoria 2: alta complexidade, baixa incerteza. Ex: desenvolvimento de novos produtos.
- Categoria 3: baixa complexidade, alta incerteza. Ex: projetos de consultoria.
- Categoria 4: alta complexidade, alta incerteza. Ex: grandes projetos multidisciplinares.

Menezes (2001, p. 39) afirma que “[...] uma grande certeza que temos sobre os projetos é que existem muitas incertezas em todo o seu desenvolvimento”.

1.2 Plano de comunicação do projeto

O gerente de projetos, como já foi citado anteriormente, deve ter como pré-requisito a característica de saber se relacionar com os diversos públicos envolvidos em um projeto. Para tanto, é importante um tópico relacionado à comunicação dentro do desenvolvimento de um projeto.

A diversidade dos meios de comunicação, a velocidade de trâmite da informação, a propagação equivocada da informação, mostra o cuidado que o gerente do projeto deve ter com o processo de comunicação. A revolução da informação no mundo moderno tornou-se um dos principais motivos de atenção, para que a comunicação seja um fator favorável ao alcance de bons resultados.

A aplicação adequada de tecnologia de informação no mundo corporativo é vital para o sucesso de todo empreendimento. Ela propicia ganhos de produtividade decorrentes da redução de custos operacionais, da eliminação de retrabalhos, de funções sem valor, e da agilidade e precisão das tomadas de decisão.

Para que tudo funcione de forma adequada e com eficácia, a comunicação é determinante, por isso a importância do estudo e do entendimento de como ela é fundamental em todos os campos de atuação, e dentro do gerenciamento de projetos não é diferente. As abordagens sobre comunicação visam dar as ferramentas para o gestor no desempenho do seu papel, quanto às relações interpessoais.

Todo o processo administrativo envolve os princípios de comunicação, já que se tratam de processos puramente humanos. O gerente de projetos, como peça chave do processo, tem que estar completamente habilitado no sentido de comunicar corretamente e no momento certo, sob pena de levar ao fracasso todas as ações geradoras de resultados. O conhecimento sobre comunicação é inesgotável para os responsáveis por liderar grupos de pessoas.

Portanto, precisamos ficar atentos aos resultados dessas inumeráveis formas de comunicação que são estabelecidas em nossa rotina diária. Através das diversas formas de comunicação, é importante sabermos interpretar e recepcionar as mensagens para propiciar ganho de desempenho à produção, garantindo que nossa dedicação e atenção produzam resultados significativos ao

projeto. O conhecimento desse processo, por si só, influencia o desempenho dos envolvidos em qualquer tipo de projeto, levando à obtenção dos ganhos de produtividade. É importante para o gerente de projetos ter domínio total do processo de comunicação, começando pelo modelo básico muito conhecido (emissor — mensagem — canal — receptor — feedback), e dos aspectos que influenciam na efetividade da comunicação.

No dia a dia, nas muitas relações de comunicação nas quais somos envolvidos, atuamos como emissores e como receptores, e é importante conhecermos os aspectos relacionados ao emissor, que influenciam na produção de suas mensagens, como também os aspectos relacionados ao receptor, que influenciam na interpretação e no entendimento dessas mensagens.

Quando comunicamos algo, a intenção é influenciar e provocar reação, e para isso, deve estar claro o motivo da comunicação, o objetivo que se tem por alvo. É necessário obter respostas específicas por parte daqueles que recebem as mensagens, só assim o primeiro passo para uma comunicação mais positiva e eficiente foi dado.

A definição do objetivo a ser alcançado é muito importante, pois ajuda a estabelecer e manter um foco. No decorrer do processo de comunicação, o foco deve ser mantido e para que seja desencadeada uma série de emissões e respostas, é fundamental que alguma ação seja gerada, como resultado da comunicação estabelecida. O emissor deve expressar de forma clara e precisa o que ele quer comunicar para que o receptor compreenda a mensagem com perfeição.



Questão para reflexão

Ao assumir um projeto, esteja a frente da comunicação, antecipe-se aos fatos e comunique-se. A comunicação está entre os principais fatores de fracasso ou sucesso de um projeto, você está se preparando para comunicar seu projeto?

O sistema de comunicação dentro de uma instituição é de fundamental importância para a dinâmica do dia a dia, ela é a principal responsável pela coordenação dos recursos humanos e materiais para se alcançar os objetivos propostos, por meio da interligação dos envolvidos, que informam e são informados constantemente do

andamento dos processos e atividades inerentes ao projeto. Dessa forma, a comunicação é imprescindível para o processamento do relacionamento interpessoal e com o meio em que o projeto está sendo desenvolvido.

Quando se faz referência ao processo de comunicação dentro de um projeto, é necessário ter em mente todos os elementos básicos que dele fazem parte: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, sem esquecer o aspecto das relações que envolvem as partes. O fato de esses elementos estarem inseridos num determinado contexto social faz com que todo o processo de comunicação receba muitas interferências, de acordo com o condicionamento do universo cognitivo de cada pessoa que emite ou recebe mensagem.

No processo de comunicação, devemos estar cientes que os papéis, emissor e receptor, são constantemente trocados, ora somos emissores, ora receptores. Em se tratando de comunicação interpessoal, há vários fatores essenciais ligados ao emissor e ao receptor que interferem na produção de mensagens, na interpretação e produção de respostas. Esses fatores são classificados de três formas: conhecimentos, habilidades e atitudes.

1.2.1 Conhecimentos

A efetividade de uma comunicação depende muito do grau de conhecimento no assunto, tanto do emissor como do receptor. A forma de passar uma informação especializada deve ser de acordo com o nível do receptor, pois se o emissor detém um conhecimento técnico e vai transmitir a mensagem a um grupo leigo, a linguagem a ser utilizada deve ser acessível ao receptor. Não se pode esperar ter um resultado fiel ao pretendido, se numa situação onde o emissor é alguém especializado no assunto que vai ser tratado, incorrer no erro de usar uma linguagem que lhe é extremamente familiar e que, no entanto, é desconhecida para o receptor.

De quem é a responsabilidade sobre a compreensão da mensagem? Do emissor ou do receptor? Dos dois, pois num período marcado por mudanças, no qual as evoluções tecnológicas e científicas desencadeiam uma verdadeira enchente de novidades, provocando repercussões econômicas, políticas e sociais, o profissional deve ser capaz de compreender o contexto em que

está inserido.

Se o profissional ocupar uma função gerencial, ele deve ser capaz de influenciar a linguagem do seu grupo, gerando neles o conhecimento que é importante para que desenvolvam a sua própria percepção sistêmica. O gerente deve influenciar a sua equipe e levá-los a incômoda e saudável sensação de que há muita coisa para conhecer e aprender. Assim, ao mesmo tempo em que provoca o desejo, na equipe, de aprender, está estabelecendo uma ação de feedback, que é imprescindível ao processo de aprendizagem.

1.2.2 Habilidades

O segundo aspecto determinante no processo de comunicação diz respeito às habilidades que podem ser interpretado como um ingrediente do processo de comunicação. Essas habilidades consistem em se focar na capacidade de transmitir as mensagens, os sentimentos, as ideias e os pensamentos, de tal maneira que sempre venham a produzir uma ação. Deve-se fazer uma análise no sentido de explorar tudo o que pode gerar uma efetividade da emissão, assim como na recepção, sendo, então, importante ter a habilidade de conhecer profundamente o contexto da informação a ser transmitida. É possível assegurar maior efetividade, maior compreensão sobre o que está sendo transmitido, através de meios que devem ser conhecidos para ajudarem a desenvolver as habilidades de comunicadores.

Na linguagem verbal, há cinco habilidades de comunicação. Duas são codificadoras: a escrita e a palavra. Duas são decodificadoras: a leitura e a audição. A quinta habilidade essencial para as duas funções — codificação e decodificação — é o pensamento, ou, raciocínio.

1.2.3 Atitudes

O exemplo fala mais alto que qualquer palavra e, por isso, as atitudes são um aspecto determinante no processo de comunicação, pois são as atitudes do emissor e do receptor que influenciam os meios pelos quais eles se comunicam.

As atitudes, segundo Berlo (1970, p. 170) influenciam a comunicação de, pelo menos, três formas: atitude para consigo,

atitude para o assunto e atitude para o receptor. O complexo de variáveis que formam a personalidade do indivíduo tem relação com o conceito de atitude quanto a si mesmo na comunicação, e ilustram a sua influência nesse processo. É preciso saber que o aspecto comportamental interfere na eficiência do processo de comunicação. Para se comunicar de forma efetiva, temos que acreditar de fato no que estamos comunicando, de outra forma, será difícil para a pessoa comunicar-se e fazer-se entender de forma clara e precisa. Se o gerente do projeto não acredita no objetivo a ser perseguido, dificilmente convencerá a equipe a comprometer-se com o empreendimento, pois, fatalmente, percebe-se a incoerência entre a teoria e a prática. A equipe perceberá que o gerente não acredita naquilo que diz.

1.2.4 *Feedback*

O gerente de projeto deve dar o *feedback* tão logo perceba a necessidade relativa ao comportamento ou a algum fato ocorrido, porém, antes de colocá-lo na prática deve considerar o momento psicológico. *Feedback* é a comunicação que se faz a uma pessoa ou grupo para dar-lhe informações sobre sua atuação. É uma ferramenta gerencial muito eficaz quando bem utilizada.

Há uma regra que funciona muito bem, se o *feedback* é uma crítica deve-se fazê-lo de forma particular, mas se é um elogio a melhor prática é que seja feito publicamente. A escolha do momento de fornecer o *feedback* é muito importante, pois deve-se avaliar e respeitar o momento psicológico do próprio gerente de projetos e o momento dos outros. Se o estado emocional de quem vai fornecer o *feedback* estiver fora de equilíbrio, é melhor escolher outro momento, pois estando fora do equilíbrio emocional, com certeza se transportará o estado emocional para dentro da comunicação, o que poderá ser prejudicial. O *feedback* deve ser autêntico, sincero e conter respeito verdadeiro pela pessoa do outro. Um *feedback* só será construtivo se o seu conteúdo for verdadeiro e a sua intenção ou motivação tiver em si a intenção de ajudar o outro.

Atividades de aprendizagem

1. Se tratando de comunicação interpessoal, há vários fatores essenciais ligados ao emissor e ao receptor que interferem na produção de mensagens,

na interpretação e produção de respostas. Esses fatores são classificados de três formas. Quais são esses fatores? Descreva cada um deles.

2. Para que o *feedback* aconteça de forma satisfatória, como deve ser realizado um processo de feedback?

Seção 2

Gerenciamento de projeto

Começamos essa seção abordando a metodologia do guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos PMBOK, a formação da equipe de projeto e o papel principal do gerente do projeto e suas responsabilidades. Também mostraremos a importância da matriz de responsabilidades, bem como o organograma das descrições dos cargos envolvendo o projeto e a importância dos gráficos matriciais.

2.1 Metodologia PMBOK

A metodologia PMBOK, que é uma abreviatura em inglês para *Project Management Body of Knowledge*, ou Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, é amplamente conhecida como boas práticas de gerência de projetos publicados pelo PMI, *Project Management Institute*, Instituto de Gerenciamento de Projetos, que é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos em todo o mundo. Tem por objetivo disseminar e desenvolver boas práticas de gestão de projetos, bem como a profissão do gerente do projeto através de uma certificação PMP: *Project Management Professional*.

Ao longo dessa unidade: veremos várias citações sobre o emprego da metodologia do PMBOK, como parâmetros para avaliação, desenvolvimento e execução de projetos.

Para saber mais

O PMBOK é um excelente guia para quem deseja aprofundar seus conhecimentos a respeito do gerenciamento de projetos. Para saber mais sobre o PMBOK, acesse os links a seguir: <<http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-pmi-pmbok-e-ao-pmp/27110>>; <<http://www.pm.am.gov.br/opms/members/tmp/pm6/pmbok/PMBOK3rdPortuguese.pdf>>.

2.2 Formação da equipe do projeto

A formação da equipe do projeto depende de conseguir alocar os indivíduos ou grupos necessários para o desenvolvimento do projeto. Cada projeto tem necessidades diferentes de pessoal, o número de pessoas e suas diferentes capacidades são diferentes para cada projeto. Algumas pessoas serão necessárias em tempo integral, enquanto outras serão utilizadas de forma temporária. Um dos maiores desafios deriva da natureza temporária dos projetos, uma nova equipe de projeto é montada no início do mesmo e pode ser dispensada no final.

Diversas questões devem ser resolvidas em relação às pessoas, pois deve estar bem definido quem serão esses profissionais. Esses problemas com o pessoal podem se agravar se diversos projetos estiverem acontecendo ao mesmo tempo, pois, dependendo do grau de especialização do profissional, ele pode ser necessário em diversos projetos ao mesmo tempo. O ideal é que as pessoas sejam multiespecialistas.

Segundo Maximiano (1997), pelo grau de incerteza e por não fazer parte da rotina da instituição, os projetos normalmente contam com uma força-tarefa (equipe destacada para trabalhar exclusivamente ou parcialmente no projeto) e são administrados por meio de técnicas específicas, as técnicas de administração de projetos.

Para Maximiano (1997), o tamanho de uma equipe de projeto pode variar de uma única pessoa até centenas de pessoas. Mesmo no caso de projetos individuais, na realidade, ninguém trabalha sozinho. A equipe de uma só pessoa reporta-se a um chefe ou contratante e utiliza recursos de outras áreas da instituição ou outros prestadores de serviço. Ou seja, em qualquer projeto, por menor que seja, sempre há algum grau de colaboração e trabalho com outras pessoas.

A formação da equipe de projeto envolve estabelecer as relações de chefia-subordinação e a divisão de trabalho dentro do projeto. Existem muitas variações, mas há quatro categorias de profissionais quase sempre presentes:

a) **Gerente geral:** geralmente é o patrocinador do projeto ou representante deste. Seu papel é o de um moderador, observando e assegurando a manutenção do equilíbrio na gestão e execução do projeto.

b) **Gerente de projeto:** é o responsável pela condução do projeto. É ele quem inicia o projeto, sendo o principal responsável pela formação

de uma visão global do mesmo. Procura coordenar atividades, recursos, equipamentos e pessoas para que tudo ocorra conforme o planejado.

c) **Gerente funcional:** o gerente funcional é o responsável pela execução e acompanhamento das atividades de sua área específica de conhecimento. É imprescindível que detenha conhecimentos e habilidades na sua área específica.

d) **Executores:** são todos os profissionais que serão selecionados para executar as atividades operacionais do projeto. A seleção de tais profissionais deve ser criteriosa, pois é necessário que sejam pessoas motivadas e empenhadas na obtenção de um bom resultado do projeto.



Questão para reflexão

Como é de costume em organizações que não possuem experiência em gerenciar projeto, quando um profissional dá uma sugestão sobre uma situação qualquer, seja ela simples ou complexa, e esta é aceita pela direção, a primeira coisa que ocorre é eleger esse profissional (dono da sugestão) como gerente do projeto, sem conhecer sua competência. A ideia pode ser ótima, mas nas mãos de gerentes despreparados pode ser um desastre. Portanto, antes de assumir um projeto, tenham em mente as responsabilidades necessárias para um gerente de projeto. Você está preparado para gerenciar um projeto?

2.3 Gerente de projeto

O gerente de projeto é o profissional responsável por conduzir todo o desenvolvimento do que foi concebido e planejado, ele raramente participa das atividades operacionais do projeto, pois sua função é "gerenciar". A sua atividade principal consiste em verificar os desvios relacionados a qualidade, custo, prazo e escopo. Assim, seu objetivo geral é fazer com que as falhas inerentes às atividades do projeto tenham o menor impacto possível.

Um gerente de projeto tem que estar atento a determinação e execução das atividades que vão gerar um resultado satisfatório para o seu cliente. Deve ter profundos conhecimentos e a habilidade de adaptar-se aos diversos procedimentos que podem lhe conduzir a um melhor gerenciamento das variáveis, resultando assim em uma maior satisfação do cliente. Para se obter sucesso em seu empreendimento, o gerente de projetos deve ter uma visão ampliada para poder visualizar

mentalmente o projeto inteiro, do início ao fim e, desta forma, assegurar que tal visão se torne realidade.

É o responsável direto pela condução e acompanhamento integral do projeto, sendo ele quem inicia o projeto, e é o principal responsável pela formação de uma visão sistêmica do mesmo. É ele a peça fundamental do quebra-cabeças para que o projeto seja montado de tal forma a refletir o que foi planejado. É responsável pelas funções de integração das atividades, cumprimento de prazos e orçamentos. Para ocupar o cargo de gerente do projeto, a característica principal é o relacionamento interpessoal, sem essa condição básica, o projeto corre o risco de não ter êxito.

Porém, sem o apoio de um patrocinador e a realização do trabalho de uma equipe capacitada e estruturada, o gerente de projetos não alcança o resultado planejado. O ponto fundamental dentro de um projeto são as pessoas, por isso, a postura de cada indivíduo diante da mudança, deve ser bem analisada, pesa muito o comportamental de cada um. É de suma importância avaliar qual o grau de interesse dos participantes do projeto e o poder de influência que cada um exerce. Perceber o perfil das pessoas, e dar o direcionamento adequado, concede ao gerente de projeto a vantagem de poder definir estratégias de como lidar com cada um dos membros da equipe, conduzindo-os para ações que culminarão com o bom resultado do projeto.

Fazer com que a equipe se sinta como parte integrante do projeto é o maior desafio do gerente de projeto, pois, assim, ele os direciona para uma melhor produção e motivação para atender os objetivos traçados. A integração do trabalho, proporcionando conhecimento aos colaboradores, capacitando-os a atuar como profundos conhecedores de uma gama de atividades, proporciona valor a tudo que fazem.



Para saber mais

Estrategicamente, o gerente de projeto é o profissional com a incumbência de conduzir todos os trabalhos para alcance do objetivo do projeto, para isso, ele deve ser um profissional que reúne muitos conhecimentos gerenciais.

É ele a peça fundamental do quebra-cabeças para que o projeto seja montado de tal forma a refletir o que foi planejado.

2.4 Matriz de responsabilidades

Para Verzuh (2000), a matriz de responsabilidades estabelece as principais atividades do projeto e os grupos de participantes chave. O uso dessa matriz pode evitar a falha na comunicação entre departamentos, pessoas e organizações, já que todos os envolvidos podem ver claramente com quem devem entrar em contato para cada atividade. As etapas que compõem a criação da matriz são:

- Criar lista com as principais atividades do projeto.
- Criar uma lista dos grupos de participantes.
- Codificar o nível de envolvimento, autoridade e responsabilidade de cada participante. Embora não existam limites para os códigos que podem ser utilizados, os mais comuns são E (executor, quem faz a atividade); C (precisa ser consultado para a execução da atividade, autoridade técnica); I (precisa ser informado quando a tarefa for executada); A (aprovador, precisa dar a autorização para a atividade ser executada).
- Montar um quadro (matriz) com as informações apresentadas anteriormente.

O modelo matricial veio como uma proposta de alternativa às estruturas clássicas, devido suas características peculiares. O modelo matricial propicia a integração, a coordenação e um sincronismo entre diferentes áreas funcionais.

A matriz é um meio de organizar as responsabilidades e as pessoas que atuam em pontos diferentes da instituição, porém, é pouco provável que uma instituição inicie as atividades com uma estrutura composta de matriz, pois ela é também considerada como uma estrutura de controle e de difícil gerenciamento, pois envolve responsabilidades para as pessoas se autogerirem. Em geral, as instituições iniciam suas atividades com modelos clássicos e passam a utilizar a estrutura matricial como uma evolução ao longo do tempo.

2.5 Organogramas e descrições de cargos

Muitas atribuições do projeto são relacionadas em planos auxiliares do projeto, como os planos de risco, qualidade ou comunicações, como uma combinação de métodos. De qualquer modo, o objetivo é assegurar que não haja duplicidade de atribuições aos componentes da equipe de projeto. É importante ficar claro quem é o responsável por

cada pacote de trabalho e que todos os membros da equipe tenham um entendimento claro de suas funções e responsabilidades. Há várias formas de documentar funções e responsabilidades de membros da equipe. Em geral se enquadram em um destes três tipos: de hierarquia, matricial e orientado a texto.

Um organograma tradicional pode ser usado para mostrar posições e relacionamentos em um formato gráfico de cima para baixo. As estruturas analíticas do projeto (EAPs), montadas para destacar como as entregas do projeto são decompostas em pacotes de trabalho, tornam-se uma maneira de mostrar as áreas de responsabilidade de alto nível. A estrutura do organograma é semelhante à da EAP, mas, em vez de ser montado conforme a decomposição das entregas do projeto, ele é organizado de conformidade com as unidades gerenciais ou as equipes formadas dentro da instituição. As atividades do projeto ou os pacotes de trabalho são listados abaixo de cada unidade gerencial existente. Dessa forma, uma gerência operacional pode ver todas as suas responsabilidades no projeto olhando no organograma.

A estrutura analítica dos recursos (EAR) é outro gráfico de hierarquia, é usada para decompor o projeto por tipos de recursos. Uma EAR pode simbolizar que todos os recursos e equipamentos estão sendo usados em diferentes áreas de um projeto, embora eles possam estar alocados entre diferentes ramos do organograma da EAP. A EAR geralmente é utilizada no gerenciamento de custos do projeto e pode ser associada ao sistema de contabilidade da organização.

2.5.1 Gráficos matriciais

Dentro de um mesmo projeto, é possível desenvolver as matrizes de responsabilidades seguindo os mesmos critérios. Enquanto a matriz de responsabilidade de nível menor é utilizada internamente no grupo para definir funções, responsabilidades e autoridade para realização das tarefas, a matriz de responsabilidade de nível maior é utilizada para determinar os grupos ou equipes responsáveis pelos componentes da Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Esse formato matricial possibilita a visualização e o relacionamento de todas as atividades relacionadas a um profissional ou de todos os profissionais relacionados a uma atividade.

2.5.2 Formatos orientados a texto

Os formatos orientados a texto normalmente são usados para descrever as responsabilidades dos participantes da equipe, que necessitam de maiores detalhes. Os documentos em formato de resumo subsidiam informações como responsabilidades, autoridade, competências e qualificações. Essas descrições e formulários são excelentes modelos para serem utilizados em futuros projetos, pois, quando as informações são atualizadas durante todo o projeto em andamento pela aplicação de lições aprendidas, são verdadeiras fontes históricas. Os documentos são conhecidos e utilizados, inclusive as descrições de cargos e os formulários de função responsabilidade-autoridade.

Atividades de aprendizagem

- 1.** Dentre os profissionais envolvidos no projeto, o papel mais importante no processo é o do gerente de projeto, em razão das diversas responsabilidades que possui no decorrer do projeto. Quais características o gerente deve possuir para desempenhar bem sua função?
- 2.** O uso da matriz de responsabilidade pode evitar a falha na comunicação entre departamentos, pessoas e organizações, já que todos os envolvidos podem ver claramente com quem devem entrar em contato para cada atividade. Quais são as etapas necessárias para compor uma matriz?

Seção 3

Ciclo de vida do projeto e suas fases

Esta seção levará você ao estudo dos conceitos de desenvolvimento do projeto, que são distribuídos dentro das etapas, ou fases, do projeto, conhecidas como: Iniciação ou Concepção, Planejamento, Execução, Monitoramento ou Controle e Encerramento.

É importante passar por todas as fases do ciclo de vida do projeto, porém, existem projetos que são abortados e não chegam nem à etapa do planejamento, outros são desenvolvidos, mas não são concluídos.

Cabe ao responsável pelo gerenciamento do projeto ter a visão sistêmica para evitar que projetos gerem retrabalhos e custos desnecessários a instituição, por isso, é importante uma boa definição do objetivo do projeto e qual o resultado pretendido. Descobrir no meio do caminho que não foi feito um bom diagnóstico, em vez de ajudar a organização na conquista de ganhos de produtividade, vai gerar um efeito contrário.

Na sequência, você vai descobrir a conceituação de cada uma dessas etapas e posterior detalhamento de cada fase e suas peculiaridades.

3.1 Início/concepção do projeto

A concepção ou iniciação de um projeto se dá a partir de um fator que poderia gerar um projeto, e acontece quando surge a necessidade de resolver ou buscar uma solução para um problema. No processo de concepção ou iniciação ainda se tem pouca informação, e nesse momento é muito valioso observar os objetivos e princípios que regem o gerenciamento de projetos. Quando se concebe um projeto é porque há o desejo de realização de coisas novas, seja para criar ou melhorar algo já existente.

A concepção ou iniciação ainda é uma ideia, um rascunho daquilo que se deseja, sabe-se apenas que se quer algo novo ou inovar algo velho, mas ainda não se tem ideia de como fazer ou dos recursos necessários para tal empreendimento. A partir da necessidade ou da ideia começa-se a formalização que liga o projeto com a rotina em execução na instituição. É nessa fase que o projeto começa a

deixar de ser apenas uma ideia e a tomar realmente forma, nele estão presentes: o conteúdo do projeto, as justificativas da execução daquele projeto (possíveis benefícios, oportunidades, soluções de deficiências, correções de pontos fracos, entre outros) e o responsável por aquele projeto.

É nessa fase ainda que se determinam os objetivos e metas a alcançar, faz-se a análise dos recursos disponíveis, avalia-se a viabilidade de alcance dos objetivos, a estimativa dos recursos necessários e a elaboração da proposta de projeto.

É no processo de iniciação/concepção que se obtém o comprometimento de todos para que se possa iniciar a próxima fase do projeto.

3.1.1 Descrição do bem ou serviço

O primeiro passo é documentar as características do bem ou serviço que se pretende criar através do projeto. Não há necessidade de muitos detalhes nessa fase inicial, os detalhes vão sendo maiores a medida que o projeto vai passando para outras fases, pois, no início, conforme já foi citado, o que se deseja criar ainda é uma ideia. Nessa descrição pode-se também relacionar os motivos que originou a criação do projeto e a relação com a necessidade do cliente (pessoa física ou jurídica).

Embora esse documento não tenha necessidade de maiores detalhamentos, é importante que haja informações suficientes para apoiar a próxima fase do projeto: o planejamento.

O Plano Sumário ou *Project Charter* é o documento que formaliza o projeto. O autor do documento deve ter autoridade e poder dentro da organização, é ele que vai dar autonomia ao gerente de projeto para utilizar todos os recursos necessários a execução do projeto. Esse documento deve conter, de forma clara e detalhada, a descrição do produto ou serviço, motivo do projeto e para que fim se destina e o que originou a sua necessidade.

3.1.2 Plano Estratégico

Um projeto sempre deve estar apoiado no Plano Estratégico da Organização, que é o grande responsável pelo delineamento dos objetivos estratégicos e direcionamento estratégico, que vai

determinar as decisões de seleção dos projetos.

Na elaboração do Plano Estratégico, os executores do mesmo têm que estar atentos à realidade e necessidades da instituição, pois como disse Maquiavel, “a realidade é como é, não como desejamos que ela fosse”. Partindo dessa premissa, o diagnóstico estratégico vai definir o que a instituição tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo, pois qualquer decisão errada pode interferir na seleção de projetos não prioritários para a organização.

3.1.3 Critérios de seleção do projeto

Os critérios de seleção do projeto podem ser os mais variados, são os responsáveis pela instituição que vão definir o foco, para estabelecer os projetos. O foco pode ser financeiro, mercadológico, técnico, ou outro, de acordo com o direcionamento estratégico traçado no Plano Estratégico da Organização.

De acordo Hronec (1994, p. 9):

A satisfação do cliente mantém a instituição no negócio. Sem ela, ocorre perda de participação no mercado para os concorrentes. Sem um esforço contínuo na direção da satisfação do cliente, a instituição não saberá quais características do produto ou elementos do serviço são necessários para permanecer competitiva com base na demanda do mercado.



Embora só a satisfação do cliente não seja garantia para sobrevivência da instituição a longo prazo, os projetos geralmente são focados nessa satisfação, pois dela demanda o retorno financeiro para a organização, que vai garantir seus colaboradores empregados.

3.1.4 Identificação e nomeação do gerente do projeto

A necessidade de identificar e nomear o gerente de projeto é vital, antes mesmo do planejamento do projeto, para que o mesmo tenha total domínio sobre o projeto como um todo. Ele será o principal responsável na condução do desenvolvimento de todo o projeto, portanto é de sua responsabilidade o alcance do resultado pretendido.

O gerente de projetos é o pilar de sustentação do projeto, ele é o grande responsável pelas mudanças na organização, não apenas técnicas, mas também pelo processo de implementação das ações necessárias que faz com que as mudanças sejam bem-sucedidas.

3.1.5 Tríplice restrição do projeto

Para que o projeto atinja o objetivo planejado com total sucesso, é necessário que seja concluído no prazo, com o custo determinado e a qualidade que foi estipulada.

Todos os projetos terão o prazo, o custo e a qualidade como delimitador do alcance dos objetivos traçados, o não cumprimento de um sempre vai interferir no cumprimento do outro. Essa tríade deve sempre caminhar junta no projeto.

Um não pode ser esquecido em detrimento do outro, e o gerente do projeto é o grande responsável pelo controle e planejamento unificado da tríade.

O cumprimento de prazo deve acontecer com o cumprimento do orçamento e da qualidade, que se dá através do cumprimento das especificações e parâmetros definidos.



Para saber mais

Lembre-se de que **prazos, custos e escopo** formam a Tríplice Restrição, fatores determinantes para o gerenciamento da **qualidade** do projeto na qual o **balanceamento não pode ser conflitante**.

3.2 Planejamento de um projeto

Na visão de Verzuh (2000, p. 107), “[...] o maior desafio da gestão de projetos é fazer a coisa certa no tempo certo”.

Mas como produzir uma previsão exata daquilo que nunca foi construído antes, sendo o projeto único? É preciso prever uma margem de tolerância na elaboração do planejamento do projeto, utilizando técnicas de planejamento que possibilitem que as informações sejam precisas e organizadas.

É nessa fase do processo que a identificação e o detalhamento são imprescindíveis, sendo que a definição do que deve ser feito é fundamental para a elaboração e execução do projeto.

O plano do projeto analisa como se comportam custos,

cronograma e qualidade. Ele se transforma na base de avaliação do desempenho durante todas as etapas do projeto, incluindo comparações de como executar as ações planejadas. O plano contém o que fazer, com quem fazer e quando fazer.

O desenvolvimento do plano do projeto se utiliza de outros processos, inclusive do Planejamento Estratégico da Organização para criar um documento consistente e coerente para que a execução e o controle do projeto estejam bem fundamentados.

Todas as áreas de conhecimento da organização são usadas como insumo para auxiliar na elaboração do Plano de Desenvolvimento do Projeto. São utilizados metodologias básicas como a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), assim como outras auxiliares.

Todos os registros históricos são utilizados em várias etapas do projeto. Informações como indicadores de desempenho, resultados de ações executadas, informações gerenciais, estimativas de custos, entre outras. Estas informações devem ficar sempre disponíveis para auxiliar todos os processos.

Tudo que pode afetar o desempenho do projeto deve ser considerado, planejando-se contramedidas para que tais restrições não sejam barreiras para o resultado esperado.

No planejamento, as premissas sempre envolvem certo grau de risco, pois se supõe algo que pode não corresponder à realidade. Mas elas são necessárias e tem que ser previstas o mais próximo possível da realidade.

3.2.1 Métodos de planejamento de projeto

A metodologia de planejamento do projeto fica a critério dos planejadores, pode ser simples, utilizando-se formulários eletrônicos ou complexa, utilizando-se de simulações como a análise de riscos. Normalmente, a maioria das metodologias de planejamento utiliza uma mistura de ferramentas, combinando reuniões e software de gerência de projetos.

Há muitas opções no mercado de sistemas de gerenciamento de projetos, mas é possível gerenciar também com ferramentas caseiras, utilizando-se, por exemplo, do Excel (Planilhas Eletrônicas), e conseguir obter bons resultados, tudo depende do

comprometimento das pessoas envolvidas.

3.2.2 Técnicas para aferir o andamento do projeto

O sistema de gerência de projetos é composto de diversas ferramentas e técnicas que auxiliarão em todo o projeto. É um apoio fundamental para dar a visão de todo o projeto, desde a sua concepção até seu encerramento, e ainda armazena todas as informações para manter o registro histórico do projeto.

A gerência de valor agregado, de acordo com o requisito do PMBOK, é uma técnica que auxilia a medição do gerenciamento do desempenho do projeto, utilizando três variáveis independentes:

O Valor Planejado (VP) analisa qual o custo e o trabalho físico programado e orçado que deveria ter sido feito até a data presente.

O Valor Agregado (VA) analisa o quanto estava orçado e os trabalhos já concluídos.

E o Custo Atual (CA), quanto o trabalho já realizado custou.

Indicadores do Índice de Variação

- *Índice de Variação de Custo* é representado pela seguinte relação: $VC = VA - CA$.

- *Índice de Variação do Cronograma* é representado pela seguinte relação: $VCr = VA - VP$.

Indicadores do índice de Desempenho

- *Índice de Desempenho de Custo* é representado pela seguinte relação: $IDC = VA / CA$

- *Índice de Desempenho de Cronograma* é representado pela seguinte relação: $IDCr = VA / PV$



Questão para reflexão

Ao calcular o índice de desempenho de um projeto, atentar para a seguinte dica:

Quando: $IDC > 1$ o custo está abaixo do orçado. Se $IDCr < 1$ o projeto está atrasado.

Você tem dificuldades em realizar cálculos matemáticos?

3.2.3 O plano do projeto

É o documento que foi formalizado e aprovado na Iniciação/ Concepção do projeto. Ele é utilizado para gerenciar e controlar a execução de acordo com o previsto em tal documento. O cronograma é elaborado de acordo com os recursos previstos, listando as datas para execução das atividades planejadas.

Esse documento pode ir sendo alterado na medida em que mais informações são disponibilizadas ao longo da execução do projeto. É um documento dinâmico, mas as alterações devem ser discutidas, analisadas e aprovadas.

O plano do projeto inclui o Plano Sumário (Project Charter), a descrição da estratégia da gerência de projetos, as declarações de escopo, A Estrutura Analítica do Projeto (EAP), as estimativas de custo, cronograma para início e fim das atividades, atribuições de responsabilidade para cada subproduto da EAP, medição de desempenho, principais etapas e datas de previsão, mão de obra chave e o plano de gerência do risco.



Questão para reflexão

Se não tivermos tempo de planejar, precisaremos, durante a execução, arranjar muito dele para corrigir os erros causados pela ausência de planejamento.

O que acha de iniciar um projeto dando prioridade ao planejamento?

3.2.4 Estrutura Analítica de Projeto (EAP)

A utilização da Estrutura Analítica de Projetos (EAP), também conhecida como WBS — *Word Breakdown Structure*, no gerenciamento do projeto é muito comum e necessária para decompor em partes menores todos os trabalhos e atividades que serão executados durante a execução do projeto. É uma decomposição hierárquica, em forma de um organograma, iniciando pelas atividades gerais e terminando com as mais específicas, de forma a identificar todas as tarefas que precisam ser executadas para concluir o projeto.

Como objetivo, a EAP tem por finalidade apresentar de forma organizada todas as fases, atividades e tarefas que serão realizadas no decorrer do projeto. É uma ferramenta que utiliza-se de um

considerável tempo para sua elaboração, pois quanto mais detalhada ela for, maior será o entendimento sobre os aspectos relacionados ao projeto eliminando ou minimizando possíveis riscos que poderão afetar de forma negativa o resultado do projeto.

Conforme falamos, a EAP é representada graficamente, facilitando a visualização de todas as atividades que devem ser executadas. Ao mesmo tempo em que oferece uma visualização, ela serve também para nortear o projeto em si, já que ela é muito utilizada para o detalhamento do escopo do projeto. Pode ser representada de diversas formas, que pode ser tanto focada em produtos, como em níveis.

Ela deve contemplar todas as fases e atividades de execução do projeto. De forma e de acordo com Menezes (2001), a EAP é uma ferramenta que ajuda a evitar o esquecimento de alguma atividade, ela é hierárquica e se constitui em um instrumento de comunicação entre todos os envolvidos.

Ao organizar a EAP, precisamos ter em mente que o propósito maior da ferramenta é a visibilidade e a comunicação dos pacotes de serviço, e eles devem fazer sentido para algum envolvido no projeto. Apesar de cada projeto ter a sua singularidade, existem semelhanças que justificam o arquivo das EAPs dos projetos como fonte de informações. É possível identificar os diversos tipos de projetos existentes na organização e padronizar as EAPs, facilitando o trabalho em outros projetos.

A conclusão da elaboração dos pacotes de serviço é uma das partes mais importantes no plano do projeto, pois serve como entrada para o desenvolvimento da agenda, atribuição de funções e responsabilidades, entre outros.

Sempre é identificado o objetivo do projeto no topo, e a seguir, as macro atividades do projeto. Cada uma delas é desdobrada em níveis, até chegar em um nível de tarefas. A quantidade de níveis vai depender do tipo de projeto, poderá ter um detalhamento maior, ou apenas as macroatividades, sem tantos detalhes, o importante é que seja um instrumento eficaz de controle e monitoração, facilitando o gerenciamento.

Para cada nível da EAP, é elaborada uma lista de atividades necessárias a execução da macroatividade. Essa lista auxilia no desempenho e cumprimento de cada etapa do projeto e é usual

ter uma lista para cada nível da EAP. Nessa lista pode ser detalhado o máximo de informações para facilitar o controle do tempo necessário de execução da atividade.

A lista das atividades é o documento que norteia o trabalho operacional do projeto. De acordo com as atividades identificadas na EAP e relacionadas na lista, há uma sequência para execução das atividades, e elas podem ser executadas de forma paralela ou simultânea, variando conforme a dependência ou não uma da outra.

Cada atividade pode ter informações que complementam ou detalham o que é importante e necessário, podendo inclusive demonstrar as entradas de insumos e a saída dos produtos gerados que darão sequência a outra atividade.

A dependência entre uma atividade e outra é o que chamamos de precedência, pois uma atividade depende da outra para dar sequência e formatação as macros que irão compor, no final, o produto idealizado.

Menezes (2001) relaciona algumas vantagens que a EAP traz em sua utilização nos projetos. A principal delas é o fluxo de informações que é possível extrair, pois todos os relatórios se reportam a EAP. Entre outras vantagens, se destacam ainda, o nível de detalhes, a facilidade da comunicação através dos gráficos, a estimativa de tempo para realização das tarefas, a atribuição de tarefas e responsabilidades, programação e controle do projeto e dos recursos.

A EAP, Estrutura Analítica de Projetos, mostra o projeto no todo e em suas partes, e isso possibilita ao gerente do projeto mais segurança no controle e monitoração dos serviços executados e a executar. Ainda serve para transmitir confiança no projeto e no gerente, já que através da EAP tudo é muito transparente e de fácil visualização.

3.2.5 Diagrama de Gantt

O diagrama de Gantt ilustra, por meio de um gráfico, o avanço das diferentes fases de um projeto. A representação de início e fim de cada fase, que representam os intervalos de tempo, aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico. O engenheiro social Henry Gantt desenvolveu o diagrama em 1917 para ser utilizado como uma ferramenta de controle de produção.

No diagrama de Gantt é possível visualizar as atividades que cada indivíduo de uma equipe desenvolve, assim como o tempo que leva para executar a tarefa, facilitando a análise do desempenho de cada um no grupo. O cronograma visualizado a partir do diagrama de Gantt possibilita, além do acompanhamento das atividades, entender a distribuição dos recursos necessários para cada período. Com isso, é possível administrar diversos fatores inerentes ao prazo, custo e qualidade e ainda distribuir melhor esses recursos de acordo com sua disponibilidade.

3.2.6 Identificação do caminho crítico

O caminho crítico mostra a sequência de atividades que devem ser concluídas nas datas programadas, levando o projeto a ser concluído dentro do prazo final que foi programado no cronograma. Se o prazo final for além do programado, é porque uma das atividades do caminho crítico não foi terminada na data planejada. O caminho crítico é um recurso para um controle efetivo do cronograma, ele determina quais são as atividades críticas que podem trazer riscos à execução do projeto.

É importante entender a ordem do caminho crítico para conduzir o projeto com mais criticidade e maior eficácia. Se as atividades não são críticas, o atraso delas não implica em atraso no cronograma geral do projeto, pois elas não estão no caminho crítico. De outra forma, se o projeto está atrasado, não adianta alocar recursos adicionais em atividades que não estão no caminho crítico, porque isso não fará diferença no término do projeto. O importante é o controle que deve haver para que se dê a atenção devida para o que é crítico e pode gerar um mau desempenho do desenvolvimento.

3.2.7 Planejamento do gerenciamento de riscos

O gerenciamento do risco é um processo que tem por objetivo minimizar os impactos ocasionados por qualquer evento, e em razão disso, o seu planejamento bem elaborado pode evitar o fracasso de um projeto. Deve-se considerar no planejamento que um risco é uma ameaça e sempre tem uma causa, se ela for real, gera uma consequência. Os riscos de projetos tanto podem ser interpretados como ameaças para atingir o objetivo do projeto, como podem ser interpretados como oportunidades de melhoria na performance do

trabalho e da equipe.

O gerenciamento do risco envolve três etapas fundamentais e que devem ser levadas em consideração durante todas as fases do projeto: a Identificação do risco, o desenvolvimento de uma contramedida para o risco e o controle do risco. Na fase do planejamento, como o mesmo é feito por premissas, as previsões devem estar o mais próximas possível da realidade.

As informações históricas contribuem muito para um planejamento efetivo, olhar o passado é a melhor forma de enxergar o futuro. Saber o que aconteceu com determinada ameaça em outro projeto, qual foi a causa do evento e quais as ações tomadas, favorece a elaboração do planejamento de gerenciamento de riscos.

Para a devida identificação dos possíveis riscos no decorrer do projeto, durante o seu planejamento é necessária muita habilidade e grande conhecimento das técnicas de gerenciamento de projeto.

O planejamento do gerenciamento é apenas uma parte do controle dos riscos, deve ser constante durante todas as fases do projeto, e deve ser cuidadosamente registrado, pois é um processo crítico e seu gerenciamento deve ser muito bem elaborado.

Uma das características fundamentais do gerente de projeto é a sua capacidade de relacionamento com a equipe, pois a resposta de identificação dos riscos, na maioria dos casos, está com a equipe. É importante reunir o grupo e elaborar uma lista de todos os potenciais riscos ao projeto.

Quando o problema é identificado, deve-se avaliar o grau de risco que ele oferece e qual o perfil em que ele se enquadra. Segundo Verzuh (2000, p. 115), “[...] os bons perfis dos riscos seguem diretrizes básicas: são específicos a uma área, são específicos a uma instituição, tratam do produto e do gerenciamento dos riscos e predizem a magnitude de cada risco”.

Para o desenvolvimento das contramedidas, mais uma vez a participação da equipe é fundamental, pois assim como eles identificaram o problema, também tem posse da solução. Verzuh (2000, p. 118) define que “[...] nem todo risco ameaça o projeto [...] e por isso é importante discernir a magnitude do risco e como desenvolver uma estratégia apropriada para lidar com ele”.

O desenvolvimento das contramedidas, tem três elementos:

- Definição do risco e a gravidade do impacto negativo.
- Atribuição da probabilidade da ocorrência da ameaça.
- Desenvolvimento de estratégia para minimizar o impacto.

O controle do risco é imprescindível, deve ser constante e monitorado durante todo o projeto. Dentro do planejamento da gerência de risco, tudo ainda é suposição e o controle deve ser planejado com a mesma habilidade com que foi feito o planejamento da identificação e do desenvolvimento das contramedidas.

3.2.8 Planejamento do gerenciamento recursos humanos

Para que os projetos alcancem o sucesso almejado e planejado tudo vai depender das pessoas que estarão envolvidas em todo o projeto. O planejamento do gerenciamento de recursos humanos deve ser elaborado com todo cuidado para que haja o comprometimento total da equipe. Na atribulada velocidade do cenário atual, é preciso que nos antecipemos aos anseios dos clientes que se tornaram mais exigentes com a evolução tecnológica.

O grande desafio é assegurar a qualidade das ações e tomadas de decisões: com a descentralização do poder decisório, tudo passa a ser resolvido por grupos de pessoas. É importante ter diretrizes estratégicas bem definidas (o que fazer), que devem emanar do plano maior da organização: o planejamento estratégico. Deve haver na instituição um ciclo de melhoria constante que se fortalece com a participação fundamental e indispensável das pessoas, dos talentos que são medidos através do desempenho, da busca contínua de conhecimentos, técnicas e habilidades, grandes propulsores de resultados.

O planejamento de gerenciamento de recursos humanos pode conter informações de como e quantos participantes da equipe do projeto são mobilizados, quais as definições de liberação, quais as necessidades de treinamento, quais as considerações sobre conformidade, entre outros.

3.3 Execução/implementação de um projeto

De um modo geral, o resultado da execução será melhor se as fases anteriores da concepção e do planejamento foram bem elaboradas, ocorrendo menos problemas e retrabalhos. A execução

é o espelho do planejamento, e para que o projeto se torne algo palpável, esse período é gerador de grandes tensões, geradas pelo intuito de fazer com que as coisas aconteçam. O trabalho operacional é intenso e a amabilidade existente entre o patrocinador e o gerente de projetos no período de planejamento começa a se desvanecer. A medida que as atividades começam a ser executadas, os problemas começam a parecer e a realidade parece ficar um pouco distante do que foi sonhado, planejado.

Durante a execução do projeto, há necessidade do gerente de projeto manter-se alinhado com o patrocinador para que as alterações que se fizerem necessárias ocorram sem maiores dissabores. As atividades de um gerente de projeto podem variar de um projeto para outro, mas existem atividades que são comuns a todos os projetos, independente do tipo.

Durante essa fase, é primordial que o patrocinador acompanhe também o controle e gerenciamento, para ter uma visão sistêmica de tudo que está ocorrendo no projeto, e se detectar riscos ou problemas de falhas de alguma ordem, haja tempo hábil para as soluções.

3.3.1 Equipe de execução

O gerente ou líder do projeto deve identificar e definir os perfis que devem fazer parte da equipe do projeto, sempre levando em consideração a complexidade existente no projeto. Conforme o grau de complexidade, definem-se as habilidades individuais da equipe, competências técnicas e experiências em trabalhos, em projetos realizados anteriormente ou similares, sempre atentos a garantir o melhor nível de capacitação profissional que garanta a realização do projeto.

Durante a fase de execução, o desempenho de cada membro da equipe é medido e o gerente de projeto deve fazer o acompanhamento e a avaliação de desempenho, sempre apresentando feedback para cada um. A troca de informações claras e precisas é fundamental para que a comunicação possa acontecer de forma a contribuir para o projeto e não o contrário.

É importante saber que na etapa de execução do projeto, recursos devem ser alocados, sejam eles de pessoas, equipamentos, materiais ou serviços. Há uma dependência direta das outras áreas

da organização na colaboração do gerenciamento do projeto.

3.4 Controle e gerenciamento de um projeto

É fundamental o controle para que tudo aconteça o mais próximo do que foi planejado. Quanto ao encerramento, se o projeto for abandonado em seu final, tudo fica sem um fechamento e não há a aceitação formal do que foi executado, por isso, é uma fase igualmente importante, pois é a conclusão de todo o trabalho e dedicação de toda uma equipe.

A etapa de controle e gerenciamento ocorre em todas as fases do projeto, mas tem uma ênfase maior na fase da execução e no fechamento. O primeiro passo para o controle é identificar o que deve ser monitorado no projeto, para avaliação do desempenho e do alcance dos objetivos estabelecidos. À medida que ocorre variação da execução para o que foi planejado, se forem relevantes o suficiente para pôr em risco os objetivos do projeto, deve-se proceder aos ajustes necessários para eliminar os desvios. É importante que o gerente de projeto procure controlar o desenvolvimento do projeto, sempre buscando descobrir a causa dos desvios para gerar ações corretivas efetivas.

3.4.1 Controle integrado de mudanças

• De acordo com o PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2000), requisito 4.3, o controle integrado de mudanças é o processo responsável por:

- Exercer influência sobre os fatores que geram as mudanças.
- Determinar que uma mudança ocorreu.
- Gerenciar as mudanças quando elas ocorrem.
- Assegurar que as mudanças no escopo do produto estejam refletidas na definição no escopo do projeto.
- Coordenar as mudanças entre as áreas de conhecimento.
- Manter a integridade das medidas básicas de desempenho.

O objetivo do controle do projeto é de se ter o total domínio sobre as ocorrências, de tal forma que quando elas acontecem, imediatamente é feita a análise de causa e tomadas medidas para corrigir o rumo. As ações de controle têm duas naturezas distintas:

reativa e proativa.

- **Reativa:** quando já ocorreram variações ou desvio em relação ao planejado e é necessário gerar ações corretivas.
- **Proativa:** quando geramos as ações preventivas para evitar que aconteça desvios ou variações em relação ao que foi planejado.

3.4.2 PDCA um método para solução de problemas

O PDCA é uma metodologia gerencial para tomada de decisão que tem como objetivo atingir os objetivos definidos pela organização à sua sobrevivência no mercado. Na utilização do método, pode ser necessário empregar várias ferramentas para a coleta, o processamento e a distribuição das informações necessárias às etapas do PDCA.

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), consiste nas etapas:

- **(P) Planejamento:** momento de estabelecer metas e a forma de atingi-las.
- **(D) Execução:** executar tudo da forma como foi previsto.
- **(C) Verificação:** comparar resultado alcançado com o resultado planejado.
- **(A) Ação:** agir sobre as causas que impediram o alcance das metas planejadas.

3.5 Conclusão do projeto

Menezes (2001, p. 197) afirma que:

[...] fechamento do projeto é o momento de olharmos para trás e verificarmos tudo o que foi positivo e o que não foi tão positivo assim, para que possamos aprender e não repetir os erros, mas concretizar boas práticas em futuros projetos.



Na fase conclusiva do projeto, é necessário o encerramento completo de todas as atividades, os contratos com terceiros, enfim, o projeto deve ser encerrado internamente e externamente, levando-se em consideração o aprendizado, realizando as reuniões de “lições aprendidas”, nas quais devem ser trocadas informações e, se possível, registradas para aproveitamento em outros projetos.

A fase da conclusão é composta pelo encerramento administrativo e o encerramento do contrato.

A documentação do contrato inclui, além do contrato formal assinado pelas partes interessadas, as alterações contratuais que foram necessárias durante o desenvolvimento do projeto, todos os cronogramas que deram suporte a realização das atividades contratadas, relatórios de desempenho, de auditoria, comprovantes de pagamento.

Atividades de aprendizagem

- 1.** É importante entender a ordem do caminho crítico para conduzir o projeto com mais criticidade e maior eficácia. Como podemos identificar o caminho crítico do projeto?
- 2.** O objetivo do controle do projeto é ter total domínio sobre as ocorrências, de tal forma que, quando elas acontecem, imediatamente é feita a análise de causa e tomadas medidas para corrigir o rumo. As ações de controle têm duas naturezas distintas, quais são elas?

Seção 4

Áreas de conhecimento de projeto

Nesta última seção, faremos referências às áreas de Conhecimento do Projeto que, segundo o Project Management Institute PMI (2008), em sua publicação internacional PMBOK (Project Management Base Of Knowledge), para um eficiente desempenho da função de gerência, o conjunto de conhecimentos técnicos é composto de nove áreas que são aplicados ao longo dos cinco grupos de processo: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. As nove áreas de conhecimento são: Gerenciamento da Integração, Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Custos, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento de RH, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento de Suprimentos.

4.1 Gerenciamento da integração

O gerenciamento da Integração é um processo que tem por objetivo garantir a coordenação e integração entre vários elementos que compõe o processo de diagnóstico até a efetiva intervenção (desenvolvimento e execução do plano global do projeto, controle da execução, desempenho e as mudanças).

É a área de conhecimento responsável por organizar e colocar cada parte do projeto em seu devido lugar. O processo de tomada de decisão associada aos objetivos, desenvolvimento e execução do projeto, bem como o controle das alterações, está inserido nesse gerenciamento.

Traz consigo a característica de manter tudo num rumo coerente, para atender o objetivo definido e, para isso, o gerenciamento da integração é responsável em integrar os trabalhos do projeto com os processos usuais da organização.

4.2 Gerenciamento do escopo

Assegura a realização de todos os serviços requeridos, incluindo

todo o trabalho exigido (iniciação, planejamento, execução, verificação, controle e mudanças do escopo).

É a alma do projeto, pois define o que será feito e o objetivo final a ser alcançado. O gerenciamento do escopo tem início na sua definição onde é necessário descrever em um documento formal chamado de Declaração do Escopo, os desejos, ansiedades e expectativas da alta direção, o que se espera da consultoria dos serviços de diagnóstico e intervenção.

O sucesso desse gerenciamento está em estabelecer uma comunicação eficiente entre todos os envolvidos, de todas as informações pertinentes e necessárias ao bom andamento do projeto.

Na verificação do escopo, é feita a aceitação formal do trabalho do projeto, de acordo com o que foi definido em sua documentação, ou no contrato e é obrigatório de ter assinatura para que haja a aceitação formal.

4.3 Gerenciamento do tempo

O gerenciamento do tempo é primordial pois é ele que assegura a execução dos serviços dentro dos prazos estabelecidos (definição, sequencialmente, estimativa de duração de atividades, desenvolvimento e controle do cronograma). Ele é feito a partir do que ficou definido no escopo e ao longo do tempo do trabalho. É organizado de forma a cumprir o prazo estabelecido no cronograma de atividades que deverão ser executadas desde a realização do diagnóstico até a realização da intervenção.

O gerenciamento do tempo é um processo crítico, porque o tempo é um recurso que não se consegue recuperar depois que foi perdido. Ele é controlado através de um cronograma para garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com o planejado.



Para saber mais

O gerenciamento do tempo é desprezado por muitos gerentes desavisados e, quando isso ocorre, os riscos são eminentes, podendo comprometer todo o projeto. Para saber mais sobre as áreas de conhecimento do projeto, acesse o link: <<http://felipelirarochoa.wordpress.com/2013/07/01/gerenciamento-de-projetos-areas-deconhecimentos-e-grupos-de-processos/>>.

4.4 Gerenciamento dos custos

Tem por objetivo assegurar que os serviços sejam realizados dentro do orçamento aprovado (Planejamento de recursos, Estimativa de Custos, orçamentação, Controle de custos). O gerenciamento de custos faz parte, na verdade, de um gerenciamento financeiro, no qual o custo é apenas mais um dos componentes.

O planejamento de recursos define tudo que é necessário para a execução do projeto — recursos humanos, recursos materiais, como equipamento e insumos. No processo de estimativa de custos, utiliza-se a metodologia ABC para definir o custo de cada recurso para cada atividade, enquanto, no processo de orçamento, esses custos são distribuídos ao longo das atividades do projeto, determinando, assim, o fluxo de caixa de saídas.

Durante o gerenciamento de custos, é feito um controle de custos, onde se acompanha se o planejado está de acordo com o que está sendo executado. É possível, através da análise financeira do projeto, criar indicadores de desempenho, que podem atuar na tomada de decisão. Os principais indicadores de projeto são:

VPL = Valor Presente Líquido, no qual o melhor projeto é o de maior VPL.

TIR = Taxa Interna de Retorno, que mostra a atratividade do investimento no projeto.

Período de Payback = Conhecido como ponto de equilíbrio. Apresenta em quanto tempo os investimentos darão retorno.

A utilização conjunta desses três indicadores garante uma análise financeira que poderá ajudar na decisão de definição de prioridades. São indicadores fundamentais para tomada de decisão estratégica e definição das necessidades dentro de um projeto.

Para saber mais

Todo projeto obrigatoriamente deve ter um custo estimado. Esse custo deve ser gerenciado desde o início até o seu final. Quando o gerenciamento do custo não é efetivo a probabilidade do projeto não ser concretizado em muito grande, por isso: gerencie os custos. Para saber mais sobre a gerência dos custos, acesse o link: <<http://blog.mundopm.com.br/2013/08/22/gerenciamento-de-custos/>>.

4.5 Gerenciamento da qualidade

É o processo que garante que os serviços serão prestados com qualidade, atendendo de forma satisfatória os requisitos especificados e atinja a finalidade a que se destina (Planejamento, Garantia e Controle da Qualidade). O objetivo maior da gerência de qualidade de projetos é assegurar que o projeto seja concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos.

A qualidade envolve muitas dimensões, e dentre elas podemos destacar que o processo corretivo é mais caro que o processo de prevenção ou de planejamento, e se reconhece que o mundo está em constante evolução, sendo assim indispensável que os mecanismos de controle de projeto sejam constantemente aperfeiçoados para garantir a qualidade dos serviços prestados.

No caso da qualidade dos serviços de intervenção, vão depender diretamente da assertiva metodologia de coleta das informações e dados que irão compor o diagnóstico organizacional, bem como a capacidade do consultor gerente do projeto em empregar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e também suas experiências no ramo consultivo e de gerenciamento de projetos.

4.6 Gerenciamento de recursos humanos

Pessoas são o recurso que merece ser considerado e tratado como a base de sucesso ou fracasso em uma organização. O gerenciamento de Recursos Humanos no projeto visa fazer o mais eficiente uso das pessoas envolvidas. Esta área é tratada de forma bastante simples, desde que o consultor gerente de projetos tenha a habilidade de lidar com pessoas, sendo essa característica determinante nesse gerenciamento, e é fundamental o papel do gerente de projetos nesse processo, pois cabe a ele estimular na equipe o senso de firmeza de propósito, motivação, integração e comunicação. É papel dele também a solução e administração de conflitos que possam aflorar na equipe.

Deve-se ter um planejamento organizacional com foco na equipe, definindo-se claramente o papel e a responsabilidade de cada um. Na formação da equipe, o cuidado deve ser redobrado com a escolha das pessoas de acordo com a especialidade necessária para a execução dos serviços, e, durante a execução dos trabalhos, é importante fazer com que todos cresçam pelo simples fato de estarem trabalhando juntos na troca de ideias e experiências. A equipe deve ser equilibrada em

termos de conhecimentos, capacidades e experiências, o que vai gerar maior segurança no desempenho das atribuições e responsabilidades de cada participante do projeto.

4.7 Gerenciamento das comunicações

A adequada geração, divulgação, armazenamento e disposição das informações do empreendimento são assegurados através do processo de gerenciamento das comunicações. O gerenciamento das comunicações deve fazer uso de todos os processos necessários que garantam a devida destinação final das informações sobre o projeto de forma clara e apropriada.

Os gerentes de projetos podem e devem fazer uso do tempo que for necessário na comunicação com a equipe do projeto, partes interessadas, patrocinador, pois todos os envolvidos no projeto devem entender de forma muito clara como a comunicação pode afetar o projeto como um todo.

O gerente do projeto deve estar atento ao planejamento das comunicações para determinar de forma coerente as necessidades de informações das partes envolvidas, bem como no momento de distribuir as informações, na medida necessária e no momento adequado.

O relatório de desempenho é um importante instrumento de divulgação do andamento e medição do progresso do projeto, assim como o encerramento administrativo do mesmo.

Muito cuidado com a "Rádio Peão", ela está em todo lugar na organização, divulga informações totalmente equivocadas, levantando falsas expectativas e até mesmo afirmando fatos que nunca existiram. Portanto, antes da "Radio Peão" se manifestar, comunique de forma clara e assertiva sobre assuntos relacionados ao projeto.

4.8 Gerenciamento de riscos

Processos relativos aos riscos envolvidos nos serviços de uma consultoria determinam que eles sejam identificados, analisados e minimizados. Riscos de projeto são condições que, caso venham a ocorrer, podem comprometer ou impedir a realização de um projeto.

Quando os riscos relacionados a um projeto excedem o montante dos recursos alocados, é necessário que se faça todo o gerenciamento

dos riscos identificados com objetivo de diminuir ou neutralizar por completo a ocorrência dos riscos, e não afetar o projeto durante sua execução. Dessa forma, os riscos devem ser gerenciados adequadamente, para que tenham o menor impacto possível na execução do projeto.

É importante definir no planejamento como serão as atividades da gerência de risco, para que o comprometimento esteja formalizado. Descrever todos os riscos identificados, bem como as suas causas e consequências é uma das atribuições importantes desse processo.

Desenvolver procedimentos e técnicas, além de monitorar e controlar todos os riscos, aumenta a oportunidade e reduz as ameaças que possam interferir no projeto.

4.9 Gerenciamento de suprimentos ou aquisição

Os processos da gerência de suprimentos são:

- **Planejamento das Aquisições:** define o que contratar, quando contratar e se vai comprar ou fabricar.
- **Preparação das Aquisições:** identificação dos fornecedores potenciais e especificação de como será o processo de compra.
- **Obtenção de Propostas:** recebimento de propostas dos fornecedores.
- **Seleção de Fornecedores:** momento de escolha entre os fornecedores que apresentaram proposta.
- **Administração dos Contratos:** onde se controla o produto ou serviço adquirido, o relacionamento com o fornecedor e o cumprimento do contrato.
- **Encerramento do Contrato:** liquidação do contrato com a devida verificação do que foi adquirido. É recomendável que se faça uma avaliação de desempenho do fornecedor e se mantenha os registros para uso futuro.



Questão para reflexão

Você quer ser um bom gerente de projeto? Tem informação sobre as áreas de conhecimento do projeto? Se não tem afinidade, busque conhecer profundamente cada elemento do conhecimento, só assim poderá garantir um gerenciamento eficaz.

A gerência de suprimentos do projeto é discutida do ponto de vista do comprador na relação comprador-fornecedor e tem como finalidade garantir a adequada aquisição de produtos e serviços de terceiros. É a área de conhecimento que trata dos processos de obtenção de bens e serviços importantes de fora da organização com o objetivo de realizar o projeto.

Atividades de aprendizagem

- 1.** Qual é o objetivo do gerenciamento dos custos e como ele é realizado dentro do projeto?
- 2.** Qual é o objetivo do gerenciamento da integração e como ele ocorre dentro do gerenciamento do projeto?

Fique ligado

Vimos que os participantes do projeto necessariamente devem estar comprometidos com o objetivo do projeto. Para isso, o gerente é peça fundamental, pois é ele que escolhe sua equipe de trabalho, define pontos de controle, metodologia de comunicação e como será a estrutura do projeto em relação a estrutura da organização. Sob a responsabilidade do gerente está praticamente todo gerenciamento do projeto e, ao escolher o gerente, colocamos em suas mãos uma grande responsabilidade.

Falamos da importância do gerenciamento do projetos composto pelas fases de Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento.

Toda fase tem sua característica própria, portanto, entendendo as fases, teremos uma visão de todo o projeto e será possível adquirir o aprendizado, que deve ser sempre registrado durante e ao término do projeto.

Mostramos as nove áreas de conhecimento do projeto que auxilia o gerente a tomar decisões na integração do projeto como um todo.

Para concluir o estudo da unidade

Como podemos ver, para sermos gerente de projetos, temos que entender como os processos são desempenhados ao longo de sua concepção até o seu encerramento. Uma grande lição aprendida nessa unidade é a importância do conhecimento e das competências para um bom gerente de projeto.

Imagine-se assumindo um projeto de grande envergadura, capaz de projetá-los na organização, esse deve ser o sonho de todo profissional. Para isso, é necessário possuir competências necessárias para gerenciá-lo, portanto, **“capacite-se”!!**

Atividades de aprendizagem da unidade

- 1.** Para gerenciar um projeto, é essencial que o gerente tenha em mente que o conhecimento trará uma tranquilidade para alcançar os objetivos do projeto. Quais são as nove áreas de conhecimento do projeto que influenciam a tomada de decisão?
- 2.** Todas as fases que compõem o ciclo de vida do projeto são extremamente importantes para o seu sucesso do projeto. Defina o que vem a ser a fase de iniciação do projeto e quais necessidades são fundamentais para concluir essa fase?
- 3.** Pessoas são recursos que merecem ser considerados e tratados como a base de sucesso de toda e qualquer organização. Fazendo um paralelo e trazendo para a realidade da gestão de projetos, o conceito é o mesmo. O que é avaliado em recursos humanos quando tratado como uma área de conhecimento do projeto?
- 4.** O gerenciamento do risco é um processo que tem por objetivo minimizar os impactos ocasionados por qualquer evento, e em razão disso, o seu planejamento pode evitar o fracasso de um projeto. Quais são as etapas que devem ser levadas em consideração durante todas as fases do projeto?
- 5.** Com o objetivo de selecionar o melhor projeto para ser implementado, quais critérios de seleção podemos estabelecer para escolhermos o melhor projeto?

Referências

BERLO, David K. **O processo da comunicação** (Introdução à teoria e prática). Rio-Lisboa, Editora Fundo de Cultura S.A., 1970. 170 p.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade. São Paulo: Makron, 1994.

INSTITUTE, Project Management. **PMBOK® Guide 5th Edition** (PMI, 2013).

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENEZES, Luis Cesar de Moura. **Gestão de projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. EUA, 2008.

VERZUH, Eric. **MBA compacto**: gestão de projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Captação de recursos

José Alfredo Pareja Gómez de La Torre

Objetivos de aprendizagem

Esta unidade tem por objetivo propiciar ao acadêmico, conhecer e diferenciar as fontes de captação de recursos e as etapas no processo de captação, compreender os elementos importantes na elaboração de projetos públicos com necessidade de captação de fundos, reconhecer quais as fontes de financiamento de recursos que estejam de acordo à legislação vigente, identificar o suporte necessário para a execução e definição do projeto público e entender as ferramentas públicas para a elaboração do orçamento.

Seção 1 | Captação de recursos

Nesta seção será possível perceber que a gestão de captação de recursos vem sendo um quesito fundamental para atingir a execução de projetos, em especial projetos importantes com fins sociais.

Seção 2 | Fontes originais de recursos

Na seção 1 estudamos o conceito de captar quais os processos para encaminhar os recursos para os fins determinantes de um projeto público, mas não quais são as fontes desses recursos. Esse será o tema abordado nessa seção.

Seção 3 | Escritórios de projetos

Nesta seção, o tema de estudos é o escritório de projetos. O termo escritório de projetos é um conceito de gestão que visa a coordenação de diversos projetos sob seu domínio, podendo ser um espaço tanto físico como virtual, buscando assim dar suporte aos projetos.

Seção 4 | O orçamento

Após o estudo do que é captar recursos no âmbito público, quais as fontes de recursos e o procedimento em lei para encaminhar os recursos, nesta seção vamos abordar as projeções desses recursos a serem utilizados nas necessidades dos projetos públicos, ou seja, orçamentar.

Introdução à unidade

Esta unidade de estudos tem como foco os processos, elementos e normativas em lei, que organizam as modalidades e opções de fundos financeiros para atingir os objetivos dos projetos públicos. Portanto, vamos estudar as ferramentas necessárias para facilitar a captação de recursos e ajudar na projeção de necessidades desses recursos, os quais procuram desenvolver os serviços a serem oferecidos à comunidade.

Com esses novos conhecimentos você vai aprender e adquirir competências sobre a dinâmica da gestão da captação, da mesma forma que se tornará capaz de interpretar a legislação no que tange a análise de viabilização de recursos para o sucesso da gestão de um projeto.

Esta unidade está subdividida em 4 seções, quando a Seção 1 tratará sobre os conceitos, definições e princípios da captação de recursos, a Seção 2 abordará as fontes originais dos recursos, a Seção 3 descreverá a relação entre escritórios de projetos e fontes de recursos, e a Seção 4 caracterizará o orçamento vinculado à captação de recursos.

Seção 1

Captação de recursos

No âmbito público a captação de recursos visa suprir necessidades e melhorar os serviços à sociedade, sendo assim parceira ao desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, o objetivo é de procurar e conseguir recursos que possam ajudar ao desenvolvimento e execução de projetos públicos.

Ao relacionar a captação de recursos com objetivos especificamente sociais, a finalidade desta muda de perfil, pois:



Captação de recursos é um termo moderno, mas sua origem está ligada a uma prática muito antiga: a filantropia e a relação pessoal do ser humano com a doação. Nesse enfoque, a trajetória do sentimento de filantropia vem desde os egípcios com seus programas de doações para os ritos religiosos e do império romano onde a prática estava ligada a sentimentos como honra e orgulho. Com o passar do tempo o conceito de filantropia foi se desenvolvendo e recebeu outras conotações e mecanismos para auxiliar nesse processo, um deles é a captação de recursos (CAMPANHÃ, 2011, p. 14).

Assim, a captação de recursos possui também um foco ligado ao terceiro setor, ou seja, às organizações sem fins lucrativos que buscam nas suas ações fornecer recursos para benefícios regionais e sociais.

1.1 Conceitos, definições e princípios

No âmbito público a captação de recursos visa suprir necessidades e melhorar os serviços à sociedade, sendo assim um parceiro ao desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, ligando a captação aos projetos públicos, o objetivo é de procurar e conseguir recursos que possam ajudar ao desenvolvimento e execução desses projetos.

No processo de recursos, uma peça chave é a palavra captar, mas o que é captar?

Em termos de projetos, captar vem a ser o planejamento de financiamento com o objetivo de atingir os objetivos sociais delineados. De acordo com Ferreira (2001, p. 138), captar tem três significados: atrair, granjear; apreender, compreender; e conseguir. Para fixar mais, vamos observar o seguinte significado:

Captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los (GETS, 2002, p. 14).



Assim, podemos dizer que captar recursos para um projeto público é um processo que deve considerar vários elementos. O primeiro destes elementos são os requisitos internos da organização.

1.1.1 Requisitos internos

Os requisitos internos são definidos como as capacidades da organização para dar conta dos objetivos delineados dos recursos a serem captados. A seguir, os requisitos internos mais importantes:

- **Missão:** é a causa em si que a organização defende e o como pretende realizar isso. Sendo assim os valores e as razões em si da organização.
- **Capacidade de Gestão:** ter a estrutura administrativa e recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização, isso faz com que os recursos doados sejam aprimorados, assim como, também garante uma contabilidade organizada a fim de apresentar contas em qualquer tempo ao seu doador e interessados.
- **Responsabilidade:** é o comprometimento da organização em si.
- **Sustentabilidade:** é ter à capacidade de se manter no tempo.



Questão para reflexão

Será que o propósito em si da organização, seus recursos humanos e a sua capacidade de gestão poderão dar conta desses recursos para garantir assim os objetivos sociais? Será que o propósito em si da organização, seus recursos humanos e a sua capacidade de gestão poderão dar conta desses recursos para garantir assim os objetivos sociais?

A seguir apresenta-se um quadro comparativo dos requisitos internos considerando o nível da organização e a sua vinculação com a sociedade.

Quadro 3.1 | Sustentabilidade das organizações, na organização e no seu conjunto na sociedade

NO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO	NO NÍVEL DO CONJUNTO
┃ Capacidade de geração/captação de recursos em relação às necessidades da organização.	┃ Grau de credibilidade associado à organização como conjunto em nível nacional e internacional.
┃ Índice de diversificação das fontes de apoio, tanto em número como no tipo de financiadores.	┃ Grau de iniciativa e participação do setor na interlocução pública sobre seu marco legal e sobre as formas de apoio públicas e privadas
┃ Proporção das receitas não vinculadas (oriundas de geração própria e de apoios de caráter institucional), em relação às receitas vinculadas (apoios específicos a programas, projetos etc.).	┃ Grau de desenvolvimento e amadurecimento da legislação específica sobre apoio a ONGs.
┃ Grau de dependência em relação a recursos de origem internacional.	┃ Capacidade das ONGs enquanto “campo” de dialogar e influenciar.
┃ Nível e tipo de condições (políticas e técnico-gerenciais) e expectativas expressas pelo financiador em relação à autonomia da organização.	┃ Grau de aceitação por parte da legislação específica e por parte dos governos (federal, estaduais e municipais).
┃ Grau de desenvolvimento e qualidade dos instrumentos de <i>accountability</i> e de demonstração dos resultados da organização.	┃ Qualidade dos padrões e instrumentos de controle social público sobre as ONGs financiadas por recursos públicos.

Fonte: Adaptado de Tude, Mello e Vasconcelos (2012, p. 21).

Assim, quando um projeto demonstra que tem a capacidade para se desenvolver por meio das próprias atividades organizacionais, será uma referência para que a organização esteja com as competências necessárias para ser captadora de recursos.



Questão para reflexão

Por que dentro dos requisitos internos é importante a sustentabilidade da empresa para garantir uma boa gestão dos recursos a serem captados?

Temos a seguir o segundo elemento que possibilita que a organização possa ser captadora de recursos:

1.1.2 Requisitos externos

Os requisitos externos referem-se à capacidade da organização de se mostrar como uma potencial captadora de recursos, os quais

deverão ter pelo menos as seguintes características:

- **Transparência:** é fundamental e refere-se à capacidade de sempre apresentar contas, tornando-se confiável e procurada pelos doadores. No geral a sociedade e os doadores sempre querem saber o destino do dinheiro aplicado. Assim, com transparência as pessoas levantam o interesse de se envolverem com as ações da organização.

- **Comunicação:** refere-se à legitimação da causa da organização buscando atrair doadores, recurso humano motivado, e a comunidade onde atua.

- **Compatibilidade de interesses:** refere-se à capacidade de convidar parcerias à causa da organização. “Uma causa pode e deve ter vários parceiros”, segundo Cruz e Estraviz (2003, p. 25). As parcerias além de ajudar à causa e fornecer recursos, fortalecem a solidariedade e a ligação à comunidade onde atua.



Questão para reflexão

Quais elementos dos requisitos internos, podem ajudar a organização a fortalecer seus requisitos externos?

1.2 Processos para captação de recursos: elaboração do projeto, proposição, celebração/formalização, execução, prestação de contas

Na primeira parte desta seção estudamos tanto o significado de **captar recursos para objetivos sociais**, como **os requisitos internos e externos da organização**. Agora iremos abordar quais são os processos e elementos do projeto para o sucesso de uma captação. Sucesso que depende dos passos necessários para a apresentação e elaboração, tais como a proposta e a formalização do projeto.

1.2.1 Premissas de elaboração de um projeto

Para apresentar as informações do projeto aos donos dos recursos precisa-se elaborar o conceito de um projeto determinado, que nasce da necessidade de atingir objetivos sociais delineados na ideia do projeto. Delineamento que deve considerar os elementos da Política Pública, pois ao ser projeto público deve estar atrelado à gestão pública. Mas o que em si é a Política Pública? Ela pode ser definida como:



Um processo que envolve múltiplas decisões inter-relacionadas, tomadas por grupos diversos de agentes políticos. Sob essa ótica, políticas públicas, de maneira geral, não possuem início e fim claramente delimitados, definindo-se e redefinindo-se de forma contínua por meio de um processo de revisão e retração e em virtude do contexto em que se desenvolvem (MATIAS-PEREIRA, 201, p. 81).

Uma vez elaborados os objetivos específicos o seguinte passo será definir o programa do projeto a ser apresentado aos donos dos recursos. Programa que deverá estabelecer quais entidades públicas e parcerias privadas serão necessários para atingir os objetivos propostos.

1.2.2 Proposição do projeto

No programa do projeto deverá se considerar a apresentação do projeto, expondo o que se busca atingir. Deste modo, poderá se exibir os objetivos específicos, a dinâmica da gestão, recursos necessários, custos e receitas, entre outros. É muita informação a ser apresentada, não é?

É sim, por isso ela deve ser classificada e apresentada seguindo uma ordem cronológica, por meio do Plano de Negócios, o Sumário e o Plano de Ação, o que é conhecido como **metodologia Triple A**.

Nessa elaboração deverá se proporcionar uma série de itens bem detalhados passo a passo, levantando-se, assim, à estrutura formal do projeto. Segundo Melo e Leitão (2007, p. 20), essa estrutura deverá responder a uma série de perguntas que irão focando e definindo o escopo de projeto, as quais mostramos a seguir.

1. Apresentação: Qual é o cenário do projeto?

2. Justificativa: Por que fazer o projeto?

3. Histórico da instituição: Quem somos?

4. Objetivos: O que se pretende fazer?

a) Objetivo geral.

b) Objetivo específico.

5. Caracterização da comunidade para a qual haverá o atendimento: Por que essa comunidade?

6. Mostrar o local geográfico: Por que esse local foi escolhido para desenvolver o projeto?

7. Pessoas atendidas (qualitativa e quantitativamente): Quantas pessoas serão beneficiadas e qual será a qualidade do atendimento?

8. Formas de seleção da(s) comunidade(s): Quais serão os critérios para seleção de pessoas beneficiárias?

9. Metodologia utilizada: Como se fará para atingir resultados?

10. Estratégias para desenvolvimento do trabalho: Quais serão os caminhos para desenvolver as atividades e como serão suas avaliações e correções de erros?

a) durante sua execução;

b) posterior à sua execução.

11. Gestão do projeto – forma: Como será a administração do projeto?

12. Avaliação dos resultados: Qual será a metodologia para avaliar resultados e impactos?

a) como será a avaliação dos resultados;

b) como será a avaliação dos impactos.

13. Coordenação: Quem serão as pessoas responsáveis por cada setor?

14. Composição da equipe técnica: Quem serão os encarregados do conhecimento técnico do projeto?

15. Principais parceiros: Quem são os parceiros em potencial?

16. Cronograma: Como será desenvolvido o projeto, em qual tempo? Quais serão as etapas?

17. Orçamento: Qual é o custo total do projeto?

São muitas perguntas a serem respondidas, mas vão ajudar no desenvolvimento de uma boa estrutura de projeto, que poderão garantir as propostas desejadas e as fontes de recursos necessários.

1.2.3 Celebração e formalização

Uma fase fundamental para garantir e assegurar os recursos é a celebração e formalização do convênio, vinculando formalmente o projeto aos recursos necessários.

Estes convênios são firmados pelos órgãos e entidades públicas

por meio de regulamentos estabelecidos pela Lei de Licitação e Contratos, nº 8.666 de 1993, e a Instrução Normativa da Secretaria do Tesouro Nacional nº 1, de 1997, esta Lei que: “[...] disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e de outras providências” (TCU, 2006, p. 24).

É importante observar que a formalização dos convênios está em função direta com a aprovação respectiva de um contrato, pois de acordo com o Tribunal de Contas da União (2006, p. 252), “[...] a efetivação de um convênio depende de prévia aprovação de minucioso plano de trabalho proposto pela organização interessada em celebrar o convênio”. Assim, podemos observar que a liberação de recursos possui um vínculo direto com o convênio e logo com a aprovação.

Para saber mais

Recomendamos acessar ao portal de convênios do governo, lá você poderá observar a relação dos convênios e leis vinculantes às transferências e tramitações do Sistema de Gestão de Convênios (Siconv), disponível em: <www.convenios.gov.br/portal/index.html>.

1.2.4 Execução e prestação de contas

Uma vez feita a formalização do convênio o passo seguinte da elaboração do projeto é identificar como serão executados os processos de desenvolvimento do projeto. Tendo como base inicial dessa execução **a identificação dos recursos necessários**, que serão projetados por meio de um orçamento que esteja dentro do marco da lei do orçamento público.

A identificação de recursos deverá considerar a análise da dimensão do projeto, os benefícios à sociedade, a disponibilidade dos recursos humanos, os parceiros, o espaço geográfico, entre outros. Assim, segundo o GETS, Grupo de Estudos do Terceiro Setor (2002, p. 40 apud FERREIRINHA, 2012, p. 96):



Entender a missão da organização, o trabalho que desenvolve, como o faz, o público-alvo que beneficia e os resultados de seu trabalho é um dos primeiros passos

antes de se iniciar a captação de recursos. Esse trabalho de reflexão sobre a missão da organização é o que se chama de case statement, em inglês.

Nesse caso o case statement, refere-se à documentação que dará apoio a elaboração do orçamento e, portanto, encaminhará a captação de recursos aos objetivos propostos. Mas será que elaborando um orçamento detalhado será suficiente para garantir os recursos? Temos que considerar mais um elemento no processo orçamentário, o planejamento do controle das aplicações dos recursos a serem utilizados. Assim, tanto a execução e a prestação de contas fazem parte da elaboração do orçamento e itens a serem estudados nas Seções 3 e 4 desta unidade.

Na questão da proposta de encerramento, deve-se considerar junto com a execução do projeto um plano de prestação de contas. Prestação de contas que servirá para que a comunidade saiba como foram aplicados os recursos, para que as entidades que financiarão os recursos saibam o destino correto destes, para o encerramento do projeto, e para que possa se ter um histórico para futuras melhorias.

Atividades de aprendizagem

- 1.** Qual o significado de captar recurso, em função às necessidades de um projeto público?
- 2.** Como os requisitos externos se relacionam com as necessidades de captar recursos? Numere-os.

Seção 2

Fontes originais de recursos

Nesta seção compreenderemos que as fontes de financiamento para projetos públicos podem ser diversas. Quando fazemos ligação à captação de recursos públicos devemos relacionar os termos recurso monetário (dinheiro), capital de investimento, investimentos em si, verbas, fundos de investimento etc.

Há várias maneiras de se referenciar à captação, mas todas elas têm uma base de custo financeiro que deverá ser analisada e avaliada pelas organizações governamentais. Para identificar como as diversas fontes de recursos podem ser aplicadas no setor público precisamos observar alguns conceitos básicos delineados no Decreto nº 6.170, de 2 de julho de 2007 base para a organização do financiamento dos projetos públicos.

2.1 Fontes de recursos

Na análise do Decreto nº 6.170, de 2 de julho de 2007, pode-se nortear e analisar especificações que tem por finalidade estabelecer as bases de contratos, convênios e possíveis parcerias público-privadas. Ou seja, o Decreto detalha como os recursos poderão ser utilizadas.

Para saber mais

Quer saber mais sobre o Decreto nº 6.170, de 2 de julho de 2007, acesse o site: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaInterm507_ConveniosCoop_241111.pdf>.

Na procura de recursos podem-se encontrar três grandes fontes de financiamento: **os recursos governamentais; a receita gerada pela oferta de serviços; e recursos de doações**. Esses recursos podem vir tanto de fontes públicas como de privadas, assim para poder distingui-las vamos observar as suas diferenças:

- **Recurso Público:** esse tipo de recurso vem dos órgãos do Estado, podendo ser: municipais, estaduais ou federais.
- **Recurso Privado:** esse tipo de recurso vem de diversas áreas de

instituições privadas, desde indústrias, instituições de serviços diversos e instituições financeiras.

A seguir demonstramos alguns elementos das fontes de recursos públicos e privados, podendo assim enxergar melhor as suas diferenças quando se aplicam aos fins de um projeto (Quadro 3.2).

Quadro 3.2 | Fontes De Recursos Públicos e Privados

RECURSOS PÚBLICOS	
▮ RECURSOS A FUNDO PERDIDO: são recursos sem reembolso e outros custos, normalmente alocados nos fundos nacionais, estaduais ou municipais (Fundo Nacional de Meio Ambiente; Fundo Estadual de Recursos Hídricos, entre outros). As regras e os critérios são preestabelecidos e a oferta dos recursos pode estar disponível por períodos contínuos ou mediante processos de seleção. No primeiro caso, a obtenção do recurso dependerá da iniciativa da entidade ou consórcio de entidades para elaborar e apresentar uma proposta de financiamento a determinado fundo. No segundo caso, os recursos são colocados à disposição conforme a necessidade do contratante do projeto. O meio normalmente utilizado são os editais de licitação;	
▮ LINHAS DE CRÉDITO: com juros subsidiados são oferecidas por agentes financeiros (BNDES, Banco do Povo, e outros) com juros menores que os de mercado, podendo ter, em alguns casos, parte do valor destinado a fundo perdido;	
▮ INCENTIVOS FISCAIS: são oferecidos pelo governo à iniciativa privada sob a forma de dedução de impostos e não se apresenta como uma forma direta de captação, mas sim como benefício fiscal.	
RECURSOS PRIVADOS	
▮ EMPRESAS: financiam projetos socioambientais, além de ser uma forma de contribuir para a melhoria das condições de vida das comunidades, divulgam a empresa, valorizam sua imagem, fortalecem sua marca, e conferem a fidelidade do consumidor. Antes de solicitar recursos para determinada empresa é imprescindível conhecer seu ramo de atuação e a área de responsabilidade social em que atua. Empresas que possuem uma cultura de responsabilidade social bem delineada muitas vezes têm procedimentos definidos para apresentação de projetos, como: datas específicas para o envio de propostas, formulários de elaboração de projetos, áreas temáticas, valores definidos de financiamento etc. Vale ressaltar que empresas locais que ainda não dispõem de políticas de ação socioambiental bem estabelecidas podem e devem ser estimuladas a financiar projetos das comunidades em que estão inseridas, constituindo-se em importantes parceiras;	
▮ ASSOCIAÇÕES RELIGIOSAS: nacionais ou estrangeiras, têm desempenhado papel importante na trajetória de fortalecimento dos movimentos sociais, e na formação e consolidação de muitas organizações da sociedade civil dirigidas para a transformação social. Algumas associações religiosas têm seus próprios projetos; outras realizam doações ou financiam projetos na área de direitos humanos, desenvolvimento social, violência, geração de renda e meio ambiente. As igrejas têm o potencial de agregar muitos fiéis, que costumam contribuir mensalmente para a sua manutenção, e fazem doações ocasionais para financiar projetos comunitários. Entrar em contato com o pároco ou o pastor de uma igreja local é uma forma de divulgar o projeto de sua entidade, que pode vir a ser beneficiada pela instituição. A igreja também pode participar da rede de relacionamentos do projeto e ser uma valiosa parceira na divulgação de eventos, campanhas e reuniões comunitárias que se pretenda realizar;	
▮ FUNDAÇÕES: são instituições de origem empresarial, ou de outras entidades privadas, criadas com a finalidade de executar ou financiar projetos sociais, ambientais e culturais voltados para o desenvolvimento e o bem-estar social. Podem ser nacionais ou estrangeiras e quando financiam projetos geralmente possuem linhas de financiamento bem definidas e modelos específicos de elaboração de projetos. Inúmeras fundações têm páginas na internet. Recomenda-se consultar essas páginas e verificar informações mais detalhadas, como: missão da entidade, área de atuação, linhas de financiamento, projetos apoiados e desenvolvidos, entidades parceiras, e outras.	

Fonte: São Paulo (2005, p. 23).

Considerando as fontes de recursos privados do quadro exposto acima, das empresas privadas que fazem gestão na área de responsabilidade social, observe que estas têm a capacidade de fazer projetos terceirizados em parceria com o governo, pois pelo geral são empresas bem organizadas.



Questão para reflexão

Onde você mora, talvez as organizações privadas, de uma maneira ou outra, têm colaborado nos projetos que a sua comunidade precisa. Sabe os meios para que esses recursos privados possam ser encaminhados às necessidades dos projetos de sua região? Faça uma pequena pesquisa, que vai lhe ajudar nas suas competências alinhadas às informações desta unidade de estudos.

2.2 Recursos do governo

Quando falamos de recursos do Governo, estamos falando dos **recursos públicos governamentais**, os quais levam algumas denominações que dão o delineamento às organizações, tais como esferas municipais, estaduais e esferas federais para que **possam procurar subsídios a suas necessidades de projetos**.

Estes recursos públicos governamentais são viabilizados por meio das contas financeiras do governo, sendo as mais importantes as que se mostram a seguir (Quadro 3.3):

Quadro 3.3 | Recursos público governamentais

I — Despesas correntes:

Subvenção Social — trata-se de transferência de recursos a título de despesas correntes, destinada a “entidades privadas sem fins lucrativos” que exerçam atividades de natureza continuada nas áreas de assistência social, saúde ou educação, prestem atendimento direto ao público e tenham certificação de entidade beneficente de assistência social.

Contribuição Corrente — trata-se de transferência de recursos correntes a entidades privadas sem fins lucrativos que exerçam atividades nas demais áreas, ou seja, nos setores não abrangidos pela subvenção social (art. 31 da LDO 2012).

II — Despesas de capital:

Auxílios — nos termos do art. 12, § 6º, da Lei nº 4.320, de 1964, são as transferências realizadas para atendimento de despesas de capital derivadas “diretamente da Lei de Orçamento” para entidades privadas sem fins lucrativos que atendam outros requisitos previstos na LDO (art. 33 da LDO 2012); Contribuições de capital — nos termos do art. 12, § 6º, da Lei nº 4.320, de 1964, são as transferências realizadas para atendimento de despesas de capital derivadas de lei especial anterior (art. 32 da LDO 2012).

Fonte: Terceiro setor online (2014).

No contexto dos recursos públicos, dado o fato do vasto espaço geográfico e pelos diversos polos econômicos do Brasil, existem diversas opções de modalidades de transferência dos recursos.

Nesse sentido, tanto governo federal como os governos estaduais e municipais fazem gestão das transferências de recursos procurando satisfazer as demandas econômicas e sociais da sociedade Brasileira.

2.3 Gestão dos fundos de coparticipação de recursos públicos

A gestão dos fundos para a execução de projetos pode ter origem em vários setores. Segundo o autor França (2005) essas fontes podem ser classificadas como: arranjos produtivos locais, parcerias público-privadas, agronegócios, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), verbas para governos e prefeituras, e fundos constitucionais de financiamento.

Portanto, essa classificação facilita a elaboração e execução de programas e projetos sociais. Observe-se que algumas dessas fontes são advindas da iniciativa privada, em função de algumas modalidades de financiamento público que permitem fazer isso. Nesse sentido, a seguir vamos estudar algumas modalidades da gestão de fundos que vão nos facilitar a compreensão das aplicações das fontes de financiamento.

2.3.1 Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Esse tipo de gestão de recursos visa o desenvolvimento regional, fomentando a parceria de organizações de pequeno, médio e grande porte, com a intervenção de vários agentes sociais. Assim, o governo promove a formação de parcerias em vistas de atingir objetivos sociais específicos regionais por meio da elaboração de projetos.



Para saber mais

Para aprofundar sobre as APLs procure informação sobre as duas principais instituições que analisam as APLs, sendo estas: Rede de Pesquisa em APLs (RedeDist) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

2.3.2 Parcerias público-privadas (PPS)

Esta modalidade de gestão de fundos abrange projetos com um valor não inferior aos R\$ 20 milhões e com prazos que vão desde 5 anos até 35 anos. Os PPS podem ser feitos com parcerias privadas entre o governo federal, estados e municípios. Esse tipo de recursos procura

financiar obras principalmente de infraestrutura, tais como: rodoviárias, hidrovias, portos, etc. Dinamizando assim a falta de recursos para esse tipo de investimentos de longo prazo. A lei que regulamenta os PPS é a de nº 11.079 de 30 de dezembro de 2004.

2.3.3 Agronegócios

Se observar, o Brasil é o único país com extensões continentais que tem ainda um horizonte agrícola com potenciais de crescimento acima dos 60 milhões de hectares. Isso levanta o interesse de desenvolver diversos projetos nessa área. Segundo o Portal Brasil (2014d) a porcentagem do agronegócio no PIB é de 22%. Nesse sentido, o governo promove a gestão de fundos em parcerias privadas em vistas de incentivar o contínuo desenvolvimento sustentável do agronegócio, para isso existe a lei que regula os agronegócios, a Lei nº 11.076, de 30 de dezembro de 2004.



Questão para reflexão

Uma maneira de desenvolver a inclusão social e o desenvolvimento econômico de uma região é por meio dos APLs. Na sua comunidade existe algum tipo de parceria entre o governo e as organizações sociais e/ou econômicas, observe a seu ao redor e poderá enxergar quais as que existem hoje e quais poderiam se desenvolver.

2.3.4 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES)

Por meio do BNDES a gestão de fundo facilita a dinâmica dos projetos, pois o BNDES é um Banco público federal, e seu principal objetivo é o financiamento de longo prazo em vistas de melhorar as condições produtivas, ambientais e sociais através de projetos, abrangendo projetos nacionais, estaduais e inclusive regionais. Os principais agentes econômicos que podem solicitar financiamento no BNDES são: Empresas, pessoas físicas, administração pública, associações e fundações. Através do BNDES existem três grandes modalidades de financiamento: operação direta; operação indireta, por meio das instituições financeiras credenciadas; e operação mista, assim, tendo a capacidade de fazer combinações da forma direta e indireta.

Para aprofundar seus conhecimentos sobre o serviço que presta o BNDES ao desenvolvimento do Brasil acesse a seu site, onde você encontrará informações interessantes que vão lhe ajudar na geração de competências: <www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/index.html>.

2.3.5 Fundo de Participação dos Municípios (FPM)

Este tipo de gestão de fundo está normatizado por meio do artigo 159 da Constituição Federal de 1988. A fonte de recursos deste fundo alimenta-se de 22,5% da arrecadação líquida do Imposto sobre a Renda (IR) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Os recursos do FPM devem ser distribuídos da seguinte maneira: 10% às capitais dos estados, 86,40% aos municípios que não sejam capitais, e 3,60% de reserva para os municípios com maior população.

Além dessa distribuição, existe a avaliação do critério regional/nacional. Assim, a proporcionalidade dessa repartição será repassada e considerada da seguinte maneira: Nordeste 52,46%, Norte 25,37%, Centro-Oeste 7,17%, Sudeste 8,48%, Sul 6,52%.

Dos quadros expostos, podemos observar que o foco dessa distribuição regional/nacional é desenvolver e equilibrar socioeconomicamente as diferentes regiões do Brasil, facilitando a criação de projetos nas áreas com menor desenvolvimento.

Atividades de aprendizagem

- 1.** Os recursos do Estado têm diversas modalidades e meios para que sejam repassados às necessidades de um projeto. Exponha quais são as três grandes esferas do governo e através de que contas financeiras podem ser repassados os recursos do governo.
- 2.** Por meio de qual artigo está normatizado o Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e qual a distribuição desses fundos?

Seção 3

Escritórios de projetos

Escritório de projetos é um conceito de gestão que visa a coordenação de diversos projetos sob seu domínio, podendo ser um espaço tanto físico como virtual, buscando assim dar suporte aos projetos. Esta temática conduz às discussões dos estudos desta seção.

Por meio da gestão dos escritórios de projetos procura-se ajudar no seu desenvolvimento de uma maneira eficiente e viável no tempo, portanto, são de grande ajuda no momento de encaminhar os recursos aos objetivos propostos do projeto. Estes escritórios conectam todos os recursos a serem disponibilizados e empreendidos na consecução dos projetos.

3.1 Funções de escritório de projetos

A título de exemplo de alguma das definições de “Escritório de Projetos”, o Poder Judiciário de Rio Grande do Norte, Coordenadoria de Planejamento Estratégico, em seu Caderno Escritório de Projetos (2011 apud FERREIRINHA, 201, p. 21), conceitua e define atribuições como:



Trata-se de uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio, tendo como função primordial o assessoramento e monitoramento da elaboração, execução e controle de todos os projetos estratégicos da instituição, uma vez que os projetos são instrumentos para o alcance de objetivos e metas institucionais.

O escritório de projetos possui algumas funções importantes que dão apoio estrutural à gestão dos projetos. Mas além dessas atribuições o Escritório de Projetos pode ser visualizado por meio de suas funções conforme os processos de suas atividades. Nesse contexto, o Escritório de Projetos vem a ser um local físico ou, inclusive, virtual, no qual as etapas do projeto por atividade vão se encaixando no seu desenvolvimento.

Portanto, estes escritórios ajudam a vincular recursos e convênios que logo serão orçados e encaminhados aos fins públicos delineados, quesito que nos leva à seguinte parte desta seção, a Lei nº 8.666.



Questão para reflexão

Será que um escritório de projetos poderia ser montado na sua região para ajudar no desenvolvimento dos projetos públicos específicos que precisa sua comunidade, ou ainda ajudar no desenvolvimento de projetos privados?

3.1.1 A Lei nº 8.666 como base do projeto público

Por meio desta Lei definem-se os elementos do projeto básico e do projeto executivo no âmbito público. A lei determina as premissas para a elaboração dos elementos do projeto, para logo ter as bases do levantamento das necessidades de recursos e, portanto, as bases das projeções orçamentárias.

A lei nº8.666 está vigente desde 21 de junho de 1993 e traz em seu texto as definições de projeto básico (BRASIL, 2014):

- IX Projeto básico — conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

- a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;

- b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;

- c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados.

X Projeto executivo — o conjunto de elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas — ABNT.

Para saber mais

A Associação Brasileira de Normas Técnicas — ABNT é uma entidade privada responsável pela normatização técnica no país, fornecendo as bases para o desenvolvimento tecnológico do país. É uma entidade sem fins de lucros e fundada em 1940.

Seguramente você observou que o projeto executivo é um documento basicamente técnico e vasto. Por outro lado, o projeto básico define os recursos, quantidades de insumos e serviços que deverão ser utilizados, precisando de: indicações técnicas, avaliação técnica específica sobre o impacto ambiental, e avaliação dos custos e métodos da execução.

Ou seja, o projeto básico, da lei 8.666 (BRASIL, 1993), deverá possuir um alto nível de detalhamento que é delineado por meio dos seis passos, ou elementos básicos a serem estabelecidos e acompanhados. Tanto a elaboração do projeto básico como do executivo é de responsabilidade da administração pública, mas em função das especificações técnicas podem se apresentar necessidades de apoio externo.

Deste modo, os projetos públicos são preparados por meio dos funcionários públicos de carreira aptos e competentes para isso e/ou por organizações contratadas. Deve-se considerar que todas as modalidades das licitações e contratos para a execução de obras e prestação de serviços devem adotar os preceitos da lei, em função

do artigo 7º da Lei nº 8.666/93.

Observe que deve ser feita gestão eficiente com uma série de requisitos e condições bem delineadas na lei 8.666. Condições que ligam a lei 8.666 aos planos de projetos e diretrizes orçamentárias, processos de elaboração dos elementos dos projetos necessários para definir os recursos e, portanto determinar as fontes de financiamento.

3.2 Integração de projetos e programações

3.2.1 Plano Plurianual (PPA)

Para projetos de longo prazo, com horizonte de tempo de quatro anos, existe o Plano Plurianual (PPA), no qual se estabelece os objetivos e metas da ação pública a ser planejada. Esses objetivos e suas implantações abrangem todas as esferas públicas envolvendo ao governo federal, estados e municípios, mas por questões de seu entendimento geral a seguir vamos abordar somente as situações do PPA considerando a esfera federal.

Em função da sua importância o PPA, e segundo a Constituição Federal, parágrafo 9º, artigo 165:

Os projetos de lei do plano plurianual, das diretrizes orçamentárias e do orçamento anual serão enviados pelo Presidente da República ao Congresso Nacional, nos termos da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º (BRASIL, 1988).

”

Além de serem enviados diretamente da Presidência da República ao Congresso Nacional, o artigo 165 no parágrafo 9º estabelece também os delineamentos financeiros.

I — dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual;

II — estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta, bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos (BRASIL, 1988).

”

Portanto, o Plano Plurianual (PPA) está focado em dar apoio ao Plano Mais Brasil. Plano que determina as Políticas Públicas que têm como objetivo principal o desenvolvimento do país e a redução da desigualdade social. A seguir um quadro detalhando das diretrizes do Plano Mais Brasil, sendo estas: “Soberania, Democracia, Justiça Social, Sustentabilidade, Diversidade Cultural e Identidade Nacional, Participação Social, Excelência na Gestão” (BRASIL, 2011, p. 18).

É a partir dessas diretrizes, condições econômicas e cenários desejados que foi desenvolvido o PPA 2012-2015, o Plano Mais Brasil. Neste plano apresentam-se sete eixos de perspectivas a serem considerados nas projeções de desenvolvimento do Brasil. Uma vez delineados os sete eixos do PPA foram também estabelecidas as áreas temáticas, sendo elas (BRASIL, 2011, p. 19):

- Aperfeiçoamento do Sistema Único de Saúde (SUS).
- Bolsa família.
- Fortalecimento do Sistema Único de Assistência Social (SUAS).
- Segurança alimentar e nutricional.
- Educação básica.
- Educação profissional e tecnológica.
- Educação Superior — graduação, pós-graduação, ensino, pesquisa e extensão.
 - Cultura: preservação, promoção e acesso.
 - Esportes e grandes eventos esportivos.
 - Planejamento urbano.
 - Resíduos sólidos.
 - Segurança pública com cidadania.
 - Coordenação de políticas de prevenção, atenção e reinserção social de usuários de crack, álcool e outras drogas.
 - Cidadania e justiça.
 - Agricultura familiar.
 - Reforma agrária e ordenamento da estrutura fundiária.
 - Trabalho, emprego e renda.
 - Previdência social.
 - Políticas para as mulheres: enfrentamento à violência e autonomia.

- Enfrentamento ao racismo e promoção da igualdade racial.
- Promoção dos direitos de crianças e adolescentes.
- Promoção e defesa dos direitos humanos.
- Promoção dos direitos de pessoas com deficiência.
- Autonomia e emancipação da juventude.
- Proteção e promoção dos direitos dos povos indígenas.

Após a conexão dos sete eixos do PPA às áreas temáticas é que poderão ser desenvolvidos os diversos projetos. Pois se deve sempre considerar o PPA para verificar que os objetivos dos projetos estejam em concordância com as políticas públicas.



Questão para reflexão

O governo nacional junto ao setor produtivo vem analisando o desenvolvimento de Políticas Públicas que melhorem a competitividade da produção nacional. Para atingir isso, e fazendo relação ao PPA, o governo está promovendo o “Plano Brasil Maior: Inovar para competir. Competir para crescer”. Será que esse plano terá o impacto desejado, ou será que devem ser considerados outros elementos para atingir essa meta? Segue o link para o Plano: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/conteudo/128>>.



Para saber mais

Ficou curioso? A seguir o link para que você possa aprofundar seus conhecimentos sobre o Plano Plurianual (PPA) Mais Brasil, disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/130612_ReL_Ava_2013_Vol_1.pdf>.

3.3 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

Uma vez que o projeto esteja encaixado dentro das Políticas Públicas estabelecidas no PPA é necessário conhecer a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), por meio da qual é feito o norteamiento das necessidades, dos recursos, a serem feitos pelos orçamentos fiscais, seguridade social e investimentos das empresas estatais. Norteamiento de recursos normatizado pela LDO para as três esferas do governo, Federal, Estadual e Municipal.

Por meio da LDO esse delineamento das necessidades logo

serão sintonizados com a Lei Orçamentária Anual. Nesse contexto, a lei de diretrizes orçamentárias estabelece:



[...] as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (BRASIL, 1988).

Ou seja, para que os recursos de um projeto possam ser liberados e autorizados deve se considerar a lei orçamentária anual. Assim, e segundo o parágrafo 2º, artigo 165 da Constituição Federal, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (BRASIL, 2011) estabelece que:



Compreenderá as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente; orientará a elaboração da LOA; disporá sobre as alterações na legislação tributária; e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Seguramente você estará se perguntando, mas o que é a LOA? A LOA é a Lei Orçamental Anual (LOA). Podemos concluir que com todos esses procedimentos bem estabelecidos em lei, na administração pública para se desenvolver um projeto e liberar recursos é necessária a disponibilidade orçamentária pública e o enquadramento dentro das condições do PPA.

3.4 Lei Orçamental Anual (LOA)

Logo após ter a disponibilidade orçamentária é necessário cumprir com a lei Orçamental Anual (LOA), considerando a execução orçamentária nas três esferas do governo. Lei que visa concretizar os objetivos e metas delineados no PPA, e que estejam sob as diretrizes estabelecidas pela lei de diretrizes orçamentárias (LDO). Nesse sentido, a lei LOA delimita os três tipos distintos de orçamentos da União, os quais, de acordo o Tesouro Nacional são:

a) Orçamento Fiscal: os poderes da União, os Fundos, Órgãos, Autarquias, inclusive as especiais e Fundações instituídas e mantidas pela União; abrangem, também, as empresas públicas e sociedades de economia mista, pagamentos de serviços prestados, transferências para aplicação em programas de financiamento atendendo ao disposto na alínea c, inciso I do artigo 159 da Constituição Federal. b) Orçamento de Seguridade Social: compreende todos os órgãos e entidades a quem compete executar ações nas áreas de saúde, previdência e assistência social, quer sejam da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídas e mantidas pelo poder público. c) Orçamento de Investimento das Empresas Estatais: previsto no inciso II, parágrafo 5º do artigo 165 da Constituição Federal, abrange as empresas públicas e sociedades de economia mista em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto (TESOURO NACIONAL, 2014).



Para saber mais

A seguir, você terá o link de um texto disponibilizado pelo Tesouro Nacional para enxergar melhor a execução orçamentária: <http://www.cmfj.pr.gov.br/pdf/projetos/647.pdf>. Neste artigo você poderá observar claramente as definições orçamentárias de:

- Plano Plurianual de Investimentos — PPA.
- Lei de Diretrizes Orçamentárias — LDO.
- Lei Orçamentária Anual — LOA.

É muito procedimento, mas para disponibilizar recursos com fins públicos é necessário e fundamental cumprir todas as normas em lei. Assim, nesta seção foi estudado o passo a passo de como o Escritório de projetos é um meio de gestão que facilita o encaminhamento dos projetos com suas respectivas necessidades de recursos por meio dos procedimentos e delineamentos bem detalhados e estabelecidos no Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Na última parte desta seção vamos estudar sobre as projeções dos recursos a serem aplicados num projeto público, ou seja, o orçamento em si.

Atividades de aprendizagem

- 1.** O escritório de projetos cumpre várias funções, entre elas a consultoria, principalmente dando serviço aos projetos de grande porte que precisam de ajuda competente. Nesse sentido, defina como os serviços de escritório de projetos pode apoiar.
- 2.** Por que um projeto público pode ser desenvolvido só logo de verificar que esteja ligado aos objetivos do PPA?

Seção 4

O orçamento

Orçamentar é o processo de coletar todas as informações necessárias para saber quais poderão ser as entradas de recursos projetadas, durante um período determinado, assim como também quais serão as necessidades de recursos a serem utilizados buscando atingir os objetivos sociais delineados no projeto. Para uma boa gestão das despesas e custos projetados, Machado Jr. e Reis (1997, p. 13), definem o orçamento como:

[...] um instrumento que a administração dispõe para equacionar as realizações do futuro em termos realísticos, num programa operacional, como um curso de ação, servindo de ligação entre os sistemas de planejamento e de finanças.



Em relação específica aos orçamentos públicos a Constituição Federal de 1988, seção II, do artigo 165 até o artigo 169, adjudica ao Poder Executivo a responsabilidade pela gestão do sistema de Planejamento e Orçamento. Isso em função dos seguintes projetos de lei: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei do Orçamento Anual (LOA).

Levando em consideração o projeto de lei, no momento de elaborar orçamentos deve-se considerar o processo de escolhas entre várias alternativas possíveis. Deve-se considerar que os recursos são limitados perante vários projetos possíveis que a comunidade precisa, assim, qual deles deverá ser escolhido? Ao falarmos de orçamentos públicos, estamos abordando processos de decisões de custos de oportunidade social.

Deve-se levantar uma escola ou um hospital? Se a escolha de construir um hospital poderá ser feita em detrimento (perda) da oportunidade de construir uma escola, pois seguramente não haverá os recursos para fazer os dois projetos.

Tendo isso em mente, sobre o processo de escolha, agora, vamos estudar sobre aspectos importantes a serem considerados nos

orçamentos públicos que poderão nos levar a fazer a escolha certa.

4.1 Orçamento participativo

Como o nome diz, o orçamento participativo leva em consideração a ideia de um processo de participação. Mas de quem? Considera-se a participação da comunidade na tomada de decisões. Hoje existem vários mecanismos para que a sociedade tenha peso na participação das decisões dos governos, tais como: os conselhos (municipais, estaduais e federais) e auditorias públicas.



O orçamento participativo é um importante instrumento de complementação da democracia representativa, pois permite que o cidadão debata e defina os destinos de uma cidade. Nele, a população decide as prioridades de investimentos em obras e serviços a serem realizados a cada ano, com os recursos do orçamento da prefeitura. Além disso, ele estimula o exercício da cidadania, o compromisso da população com o bem público e corresponsabilização entre governo e sociedade sobre a gestão da cidade (BRASIL, 2012).

É questão muito importante que haja a participação da sociedade, embora o processo de decisão possa demorar mais. Todo processo democrático leva maior tempo de execução, mas assegura transparência e compromisso da comunidade.

Quanto maior for a participação da sociedade em si, maior será a diversidade, a complexidade, a adversidade e o debate socializado das ideias. Porém, maior também será o comprometimento e o compartilhamento.

À medida que foi evoluindo a democratização da comunicação (a internet, por exemplo) maiores foram os meios de participação da sociedade. Fato que encaminhou a socialização para maior participação da comunidade nos processos decisórios dos orçamentos públicos e apoio do terceiro setor.

Para saber mais

Você sabe o que é o terceiro setor? É o setor composto por associações e fundações que trabalham para gerar bens e serviços públicos à sociedade. Acesse o link <<http://terceiro-setor.info/>> e saiba mais.

Ao incluir a participação da população nas escolhas dos projetos de interesse social, assegura-se em fazer a escolha (ou custo de oportunidade) que tenha o maior comprometimento da sociedade e do poder político. Assim, um orçamento participativo ajuda a assegurar as fontes de recursos e o sucesso do projeto a ser desenvolvido.

Mas para que um orçamento possa ter maior apoio da comunidade é necessário que este seja o mais detalhado possível, o que nos leva ao estudo dos itens que compõem o orçamento.



Questão para reflexão

Será mesmo que sempre um orçamento participativo com o apoio da comunidade pode ajudar ao sucesso de um projeto? Na maioria das vezes sim e deve ser feito dessa maneira. Mas depende do foco estratégico do projeto. Há situações em que um projeto deve ser levantado, e desenvolvido em função da segurança nacional.

4.2 Itens que compõem o orçamento

Para que um orçamento possa ser claro, direto e de fácil interpretação deve ser apresentado por itens, através de uma tabela de marco referencial. A tabela deve conter pelo menos: item, valor unitário, quantidade e valor total (Quadro 3.4).

Quadro 3.4 | Itens do orçamento

NECESSIDADES	VALOR UNITÁRIO	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
Insumos, serviços, recurso humano, custos operativos, administrativos, taxas, etc.	Representado pelo valor individual de cada item a ser considerado.	Representado pela quantidade a ser aplicada no projeto.	Relaciona a quantidade e valor unitário, ou seja: Quantidade x Valor Unitário.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, quanto maior o detalhamento dos itens, melhor, pois quanto mais precisas sejam as informações, maior transparência e concisos serão os dados que fazem parte da estrutura de valores comprometidos. Nesse sentido, você sabe como é conhecido o processo de transparência do dinheiro público? É conhecido como *Accountability*.

A *Accountability* é um termo da língua Inglesa, que faz referência à obrigação de uma instituição pública de prestar contas aos órgãos controladores e à sociedade. O termo mais próximo do português seria “responsabilização”.



Uma sociedade precisa atingir certo nível de organização de seus interesses públicos e privados, antes de tornar-se capaz de exercer controle sobre o Estado. A extensão, qualidade e força dos controles são consequência do fortalecimento da malha institucional da sociedade civil. À medida que os diferentes interesses se organizam, aumenta a possibilidade de os cidadãos exercerem o controle e cobrarem do governo aquilo a que têm direito. Um desses mecanismos de controle seria a participação da sociedade civil na avaliação das políticas públicas, fazendo recomendações a partir dessa avaliação. O desenvolvimento da consciência popular é a primeira pré-condição para uma democracia verdadeiramente participativa e, portanto, para a accountability do serviço público (CAMPOS, 1990, p. 35).



Para saber mais

Para aprofundar mais sobre o termo accountability acessar ao seguinte site: <www.accountability.org/>.

4.3 Modelos de orçamentos

Uma vez determinado o nível de detalhamento do orçamento em função das necessidades deste, será necessário considerar e escolher o modelo do orçamento. Existem diversos modelos, mas há informações básicas a serem detalhadas nos itens que todos eles devem conter na sua estrutura, como foi visto anteriormente.

Além dessas informações básicas e dependendo dos objetivos específicos, o projeto pode apresentar outros elementos, que vão ajudar no detalhamento, na fidelidade e na fidedignidade do projeto, portanto devem-se considerar alguns modelos.



Para saber mais

A maneira de exemplo no site de a seguir, você poderá observar um modelo de orçamento da Petrobras: <http://ppa.petrobras.com.br/wp-content/themes/w3haus/public/upload/download/orcamento_fisico_financeiro_trimestre_ambiental.xls>.

4.4 Cronogramas de execução físico-financeira

Logo após ter feito a escolha do modelo do orçamento, a fase seguinte é determinar o cronograma de execução físico-financeira. Mas qual será o objetivo de fazer um cronograma?

O objetivo é determinar os tempos e sequência de uso de necessidades tangíveis tais como recursos humanos, recursos de infraestrutura, recursos de equipamento, entre outros. Assim, quando ficar pronta a sequência dessas necessidades tangíveis deve-se acompanhar esse processo por meio dos recursos financeiros que darão conta de cobrir essas necessidades. Eis a relação da expressão “execução físico-financeira”.

Existem necessidades do projeto que vão se executando conforme aos prazos preestabelecidos, portanto, o cronograma orçamentário estabelece os tempos de quando serão precisados esses recursos. Nesse contexto, é importante observar o que expõe a Lei nº 8.666 de 1993 (BRASIL, 2014).

O cronograma tem por objetivo principal acompanhar a execução físico-financeira de um contrato. O orçamento é a estimativa de quanto custará o projeto, já o relatório físico-financeiro apresenta o que realmente foi gasto, em que, em que quantidade, em qual período, concedente, executor etc.



Assim, na lei nº 8.666 fica claro o que é a execução físico-financeira. Do mesmo modo que o orçamento o cronograma físico-financeiro de execução pode apresentar vários tipos de formatos. Mas na maioria das vezes existe uma instrução de preenchimento.



Para saber mais

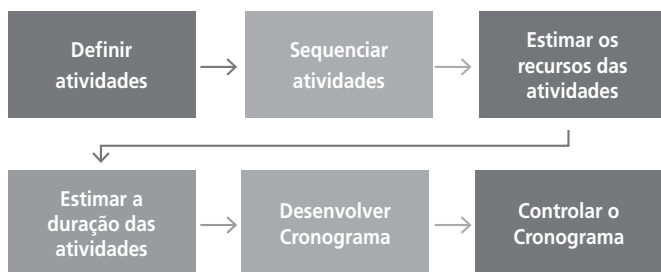
No seguinte site você pode observar uma instrução de preenchimento de um Relatório de execução físico-financeira, disponível em: <www.mi.gov.br/docs/convenios/relexe_fis_fin.doc>.

4.5 Gerenciamento do tempo

Pensando no cronograma de execução físico-financeira, existe toda uma necessidade de gerenciar esses tempos de execução, pois o sucesso dessa gestão dependerá do uso adequado dos recursos

necessários aos fins do projeto. Assim, como em qualquer outra atividade, a gestão do tempo em projetos públicos é fundamental, em função das diversas atividades a serem cumpridas. Entre as grandes perguntas sobre projetos público estão: Quais os objetivos, os processos e os tempos de execução? Nesse sentido, podemos observar, na Figura 3.1, uma sequência lógica do desenvolvimento das atividades em relação ao cronograma.

Figura 3.1 | Sequência lógica do desenvolvimento das atividades em relação ao cronograma



Fonte: Storani (2014).

Essa sequência de itens mostrados acima expõe o delineamento do tempo que servirá para garantir prazos de execução e entrega dos objetivos principais do projeto. Nesse sentido, e segundo o PMBOK (2008, p. 129), a gestão do tempo pode ser subdividido em seis passos ou processos:

1. **Definição das atividades:** o processo de identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.
2. **Sequência das atividades:** o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.
3. **Estimativa de recursos das atividades:** o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.
4. **Estimativa da duração das atividades:** o processo de estimativa mais próxima possível no número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.
5. **Desenvolvimento do cronograma:** o processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o cronograma do projeto.

6. **Controle do cronograma:** o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu programa e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma.

Os primeiros 5 passos, até o desenvolvimento do cronograma, levam maior prazo de cumprimento, em função dos processos de planejamento a serem levantados. Portanto, demandam de maior prazo de análise em determinar os recursos a serem aplicados. Já na fase de controle, a ideia é monitorar e atualizar o andamento em si do projeto, em função dos lineamentos feitos no cronograma.



Questão para reflexão

A gestão do tempo na execução orçamentária é uma questão que deve ser aprimorada no setor público. Em muitas ocasiões por questão da quantidade de normas, aprovações, requisitos, e em muitos casos falta de competência, os projetos podem ter certa margem de erro a mais no tempo programado, extrapolando os tempos máximos de execução. Eis a importância de ter profissional qualificado nesse gerenciamento.

Atividades de aprendizagem

1. Relacione a importância da elaboração dos itens do orçamento ao conceito de accountability.
2. Relacione a gestão do tempo com a definição de atividades.

Fique ligado

Nesta unidade, você aprendeu que:

- Captar recursos serve para garantir os fundos necessários para atingir os objetivos delineados no projeto público e que estejam em concordância com as Políticas Públicas.
- Executar e aplicar os recursos necessários deve ser feito por meio de acompanhamento do orçamento com a finalidade de ter controle do uso dos recursos.
- Nas diversas possibilidades de financiamento dos projetos devem-se observar as normas e leis que regem sobre as organizações públicas.
- A necessidade de diferenciar e observar a dinâmica operativa dos tipos de recursos públicos e privados que estão disponíveis à captação

de recursos para os projetos públicos.

- A necessidade de observar os tipos de despesa do governo: despesa corrente e despesa de capital. Assim como a necessidade de observar as diferentes esferas do Estado.

- O ponto inicial de um projeto é considerar um espaço físico como virtual para dar suporte aos projetos, prestando suporte à gestão e sucesso na captação de recursos.

- A lei nº8.666 estabelece as normas gerais a serem consideradas para licitações e contratos administrativos relacionados às obras e serviços da área pública a serem aplicados por meio de projetos.

- O orçamento de um projeto público é um processo de projetar os recursos e necessidades que busquem atingir os objetivos desejados e que estejam sob a gestão do sistema de Planejamento e Orçamento do Estado.

Para concluir o estudo da unidade

Estamos chegando ao final desta unidade de estudos, lembrando que o objetivo de estudo no percurso das 4 seções foi apreender como os recursos públicos necessários para o levantamento e execução de um projeto podem ser captados, encaminhados e executados em vista de atingir um objetivo social de serviço à sociedade.

Estudamos que esse processo de captação e execução de recursos deve cumprir com uma série de requisitos e normas da lei, definindo e delineando as possíveis fontes de recursos, tanto públicas como privadas, a serem disponibilizadas aos fins específicos. Também abordamos que as normativas em lei encaminham os objetivos específicos de um projeto que devem estar alinhados aos grandes objetivos nacionais e regionais estabelecidos na política pública por meio do Plano Plurianual (PPA).

Entender todo esse processo de captação e execução dos recursos de um projeto público é um conhecimento importante que poderá lhe dar maior competência profissional na área da gestão pública. Pois, se observar no dia a dia, existe a necessidade de melhorar a qualidade do gasto do recurso público, e, assim, evitar problemas tais como vazamentos de recursos e atrasos nas execuções dos projetos públicos.

Atividades de aprendizagem da unidade

- 1.** Qual o significado de captar recurso, em função das necessidades de um projeto público?
- 2.** Qual a finalidade dos decretos: Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007; Decreto nº 6.428, de 14 de abril de 2008; Decreto nº 6.497, de 30 de junho de 2008; Lei nº 12.708, de 17 de agosto de 2012? E quais são as fontes dos repasses desses decretos?
- 3.** A Lei nº 8.666 estabelece o que é projeto básico, assim, defina o que é projeto básico.
- 4.** Defina o que dispõe a Lei Orçamental Anual (LOA).
- 5.** Argumente qual é a contribuição do conceito “*accountability*” ao desenvolvimento de um orçamento de projeto público.

Referências

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitação e contratos**: orientações básicas. 3. ed. ver. atual e ampl. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006.

_____. **Plano plurianual 2012 – 2015**: projeto de lei. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília, MP, 2011.

_____. **Ministério da integração nacional**. Disponível em: <<http://www.integracao.gov.br/>>. Acesso em: 3 jun. 2012.

_____. Economia. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setoresdaeconomia/parceria-publico-privada-ppp>>. Acesso em: 12 maio. 2014d.

CAMPANHÃ, Marcela R. **A comunicação na captação de recursos em organizações sem fins lucrativos**. Estudo de caso sobre a SOS – Casas de Acolhida. 2011. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 30-50, fev./abr., 1990.

CRUZ, Célia M. C.; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. Margarida dos Anjos e Marina Baird Ferreira (Coords.). 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **Captação e gerenciamento de recursos**. 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2013.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **Projetos públicos**. 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2012.

FRANÇA, Paulo. **Captação de recursos para projetos e empreendimentos**. Brasília: Senac, 2005.

GETS – Grupo de Estudos do Terceiro Setor. **Captação de recursos**: da teoria à prática. São Paulo: GETS, 2002.

MACHADO JR., José Teixeira; REIS, Heraldo Costa. **A lei 4320 comentada**. Rio de Janeiro: IBAM, 1997.

MELO, Herbart dos S.; LEITÃO, Leonardo C. (Orgs.). **Captação de recursos**: coletânea de instituições nacionais e internacionais com linhas de financiamento para elaboração de projetos. Fortaleza: SEBRAE/CE, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São

Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Custódio. **Captação de recursos** (fund raising): conhecendo melhor por que as pessoas contribuem. São Paulo: Mackenzie, 2001.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK. 4. ed. São Paulo: Project Management Institute, 2008.

SÃO PAULO. **Manual para elaboração, administração e avaliação de projetos socioambientais**. Secretaria de Estado do Meio Ambiente, Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. Coordenação Lucia Bastos Ribeiro de Sena. São Paulo: SMA/CPLEA, 2005.

STORANI, Luiz. Gerenciamento de tempo em projetos. **Ação GP**. Disponível em: <blog.acaoGP.com.br/2011/07/20/gerenciamento-de-tempo-em-projetos/>. Acesso em: 21 jun. 2014.

TERCEIRO SETOR ONLINE. Disponível em: <www.terceirosetoronline.com.br/captacao-derecursos/> Acesso: 30 mar. 2014.

TUDE, João M.; MELLO, Leila Mara; VASCONCELOS, Yumara. **Captação de recursos para projetos**. Curitiba: IESDE, 2012.

Avaliação de projetos

José Alfredo Pareja Gómez de La Torre

Objetivos de aprendizagem

Esta unidade tem por objetivo propiciar ao acadêmico, a análise de determinantes e condições dos objetivos do projeto, buscando desenvolver uma avaliação crítica e objetiva, compreender os passos e ferramentas avaliativas para a gestão de projetos públicos, reconhecer as diferenciações nas ferramentas de avaliação, compreender o processo avaliativo e elementos de comparação dos projetos públicos, além de discernir e verificar os diferentes métodos econômicos, financeiros e sociais disponíveis a serem aplicados na avaliação.

Seção 1 | Ferramentas de avaliação de resultados

Nesta seção iremos abordar as determinantes a serem consideradas na avaliação, assim como as ferramentas disponíveis no momento de iniciar o processo avaliativo.

Seção 2 | Métodos de avaliação econômica de projetos públicos

Nesta seção abordaremos a análise econômica em si, processo de avaliação muito semelhante ao de um projeto privado, mas leva-se em consideração que no projeto público os objetivos e impactos sociais tem um peso relevante no processo avaliativo e na decisão final.

Introdução à unidade

Nesta unidade de estudos abordaremos conceitos, determinantes e ferramentas a serem consideradas no processo avaliativo. Essa revisão dos critérios, objetivos sociais e determinantes poderá trazer um melhor critério de análise objetiva no momento de avaliar os fundamentos econômicos de um projeto público. Em outras palavras, para a análise criteriosa devem-se considerar todos os elementos do projeto.

Vamos estudar a unidade em duas seções. Na primeira seção iremos abordar as determinantes a serem consideradas na avaliação, assim como as ferramentas disponíveis no momento de iniciar o processo avaliativo. Logo, na segunda seção, abordaremos a análise econômica em si, processo de avaliação muito semelhante ao de um projeto privado, mas considerando que no projeto público os objetivos e impactos sociais tem um peso relevante no processo avaliativo e na decisão final.

Seção 1

Ferramentas de avaliação de resultados

No momento de se aprofundar no processo avaliativo de um projeto deve-se levar em consideração algumas premissas comparativas em vista de ter um bom critério para aplicar as avaliações econômicas e sociais, ou seja, deve se ter todos os elementos do contexto do projeto, as ferramentas de avaliação e os procedimentos para aplicar uma análise avaliativa eficaz.

Logo depois, no tema da avaliação econômica, devemos levar em consideração o processo contínuo em si, que deve ser analisado e verificado em todas as fases do projeto. Nesse sentido, e focando nos projetos da área pública, temos:



O projeto público, como ocorre com os projetos privados, precisa ser avaliado para se determinar se constitui uso vantajoso dos recursos. Uma forte razão para que isso seja feito criteriosamente é o grande volume de recursos normalmente requeridos por esses projetos. A avaliação, como se sabe, deve ser realizada antes, durante e depois da execução (CLEMENTE, 2008, p. 306).

Assim, para se ter uma análise avaliativa criteriosa, temos que revisar certos elementos básicos sobre os fundamentos e motivos de se fazer um projeto específico.

A primeira ferramenta para avaliar um projeto é ter uma análise da estrutura de comunicação. Como no projeto privado, é fundamental uma comunicação efetiva na hora de executar os processos avaliativos de um projeto público.

Um plano de comunicação é muito importante para ter os canais necessários de retroalimentação (*feedback*) do andamento do projeto. Através de uma comunicação eficiente, os processos ficam mais dinâmicos, ou seja, o fluxo de trabalho torna-se mais ágil e as pessoas tornam-se mais comprometidas. Uma ideia fundamental a se analisar no processo comunicativo é revisar o modelo fundamental de comunicação, reconhecido por meio um emissor e um receptor

(Quadro 4.1).

Quadro 4.1 | Modelo fundamental de comunicação.

Grupo / Indivíduo	Canais de Comunicação	Grupo / Indivíduo
Emissor	→→→→→→→→→→	Receptor
	←←←←←←←←←←	

Fonte: Adaptado de Ferreira (2012, p. 169).

Agora, considerando o processo comunicativo na avaliação de projetos, as informações são primeiramente emitidas e logo recebidas entre duas partes ou grupos de equipes de avaliação, ou seja, o emissor e o receptor. Em função disso e das necessidades comunicativas específicas de cada projeto, a comunicação em si e o processo contínuo avaliativo convertem-se em ferramentas efetivas de trabalho, especialmente no momento de considerar o levantamento das informações necessárias para um bom desempenho avaliativo.

1.1 Passos de uma avaliação

Em vista de ter uma avaliação efetiva, uma segunda ferramenta é ter identificado os passos a serem cumpridos, referentes ao programa público que deram origem ao projeto. Nesse sentido, existe a necessidade de diferenciar entre as avaliações utilitarista e intuicionista-pluralista, sendo que:

Avaliação utilitarista: as abordagens utilitaristas determinam valor estimando o impacto global de um programa sobre aqueles a quem afeta. Na verdade, essa vertente ideológica preocupa-se em atingir um maior número de pessoas e também sobre o impacto frente à sociedade, mas de forma bem objetiva e mensurável.

Avaliação intuicionista-pluralista: se baseia na ideia de que o valor depende do impacto do programa sobre cada cidadão individualmente. Essa avaliação preocupa-se com o ganho de grupos diferenciados, como étnicos, e é uma abordagem subjetiva (WORTHEN, 2004, p. 109).

”

Se conhecendo a diferença de escopo entre uma **avaliação utilitarista e uma intuicionista-pluralista**, precisa-se observar que os projetos públicos fazem parte de todo um processo de planejamento a ser cumprido, considerando cinco elementos a serem analisados: 1) Definição de objetivos e metas; 2) Elaboração de alternativas,

regulamentos, programas e projetos; 3) Previsão de desempenho e dos impactos das alternativas; 4) Avaliação ex-ante; 5) Escolha dos projetos a serem executados (CLEMENTE, 2008, p. 307).

Essas fases devem ser sempre documentadas para assim garantir que as avaliações sejam feitas e registradas. Registro que poderá servir como base de dados para futuros projetos, com seus acertos e erros salvos na base de dados.

Tendo em mãos os elementos da estrutura da análise avaliativa pode-se elaborar os passos de avaliação que, segundo Marino (2003, p. 91), são: 1) Definição de Foco; 2) Formação da equipe; 3) Definição de interessados; 4) Coleta de dados; 5) Análise de dados; 6) Interpretação de dados e 7) Elaboração e divulgação dos resultados (Quadro 4.2).

Quadro 4.2 | O passo a passo da avaliação

Passo 1	Definir o Foco	→→	Passo 2	Formar a Equipe	→→
Passo 3	Definir Interessados	→→	Passo 4	Levantar Informações	→→
Passo 5	Analisar Fatos e Informações	→→	Passo 6	Relatórios e Divulgação	→→
Passo 7	Utilização e Disseminação	→→	Passo 2	Retroalimentação à Equipe	

Fonte: Adaptado de Marino (2003, p. 91).

Nesse sentido, segundo Marino (2003), a avaliação vem a ser um processo bem definido, desenvolvido e sistemático, apresentando três escolhas e três tipos de processos avaliativos, sendo esses, respectivamente:

1.1.1 Escolhas

As escolhas são: alimentar os processos de tomada de decisão para o planejamento de ações; melhorar a sistemática da própria avaliação; e disseminar o projeto, com resultados disponíveis.

1.1.2 Tipos de processos avaliativos

Conforme Marino (2003, p. 92), a avaliação marco zero é aquela realizada no início do projeto e que poderá ser útil para o planejamento do projeto público e também nas ações futuras do projeto. Já a avaliação de processo, deve ser utilizada no replanejamento de ações, também na melhoria da qualidade do próprio método de avaliação e aprimoração da qualidade numa próxima vez.

Por fim, a avaliação de resultados orienta os processos decisórios

internos e externos. É pela avaliação de resultados que se poderá difundir e disseminar os resultados alcançados no projeto público e sinalizar novos projetos.

1.2 Análise das projeções

Considerando o primeiro elemento da estrutura avaliativa, análise da definição de objetivos e metas do projeto, existe a necessidade de verificar o prazo de duração da execução do projeto, em outras palavras, o escopo de tempo que esse serviço público poderá servir à população.

Assim, a projeção da necessidade de prazos, igual a qualquer projeto do setor privado, deve ser classificada como de curto, médio e longo prazo. Entendem-se como de curto prazo as projeções que cobrem um período de até um ano, as de médio prazo até dois anos, e as de longo prazo, mais de dois anos.

Na análise de projetos públicos geralmente considera-se projeções quase sempre com um escopo de longo prazo, como também há alguns casos de médio prazo.

Em termos de decisão de investimento, estaremos mais interessados nas projeções de médio e longo prazo, porque os projetos têm um prazo de implantação e de maturação que, em geral, é bem superior a um ano. As projeções de muito longo prazo para a tecnologia, também chamadas projeções tecnológicas, poderão ser necessárias em projeções de investimentos em setores em que a tecnologia seja mutável (WOLIER, 2010, p. 43).



Um segundo elemento a se considerar, nessa fase inicial da avaliação, é a análise das projeções da demanda do produto ou serviço público a ser oferecido à comunidade em função do escopo de tempo do projeto, assim como a melhor localização ou logística do projeto.

Nesse sentido, a projeção de demanda pode ser avaliada sobre a análise de níveis de agregação, através de uma projeção macroeconômica; ou através de uma desagregação setorial.

A projeção macroeconômica é bem mais comum na aplicação de projetos públicos, pois o foco é de oferecer serviços à

comunidade como um todo. Por outro lado, as **projeções por desagregação** focam nos detalhes de consumo de cada setor, pois essas projeções precisam de detalhamento sobre diversos custos e fatores envolvidos na cadeia de distribuição, ou seja, são projeções bem mais focadas à oferta de produtos específicos do setor privado.

No momento de fazer a projeção macroeconômica da demanda, é necessário ponderar o critério a se aplicar, será um **critério quantitativo e/ou qualitativo**, visando desenvolver as informações que caibam nos objetivos do projeto, servindo, deste modo, como um norteador à análise e ao processo de decisão.

Entre os **critérios quantitativos** podemos considerar a análise de períodos de tempo, de modelos econométricos de agregados de valor, matrizes de entrada-saída, entre outros. Modelos muito aplicados nas projeções da prestação de serviços públicos são, por exemplo, critérios quantitativos a ser aplicados sobre os períodos de tempo, ou sequências de tráfego de uma zona urbana e/ ou interurbana.

Quanto ao **critério qualitativo**, podemos considerar a técnica de delfos, levantamento de cenários, comportamento histórico, etc. Os critérios quantitativos podem ser aplicados quando se considerar aprimoramentos tecnológicos ou novos processos que envolvam alta tecnologia.

Nesse sentido, é muito importante levantar os critérios de profissionais que tenham conhecimentos específicos sobre a área a ser abordada no projeto. Por exemplo, no momento de avaliar um projeto de tráfego urbano, precisa-se de profissionais com vasta experiência na área.

Um exemplo de critério quantitativo e focando a análise ao tráfego urbano, pode ser a avaliação do crescimento demográfico de uma cidade. Tendências de crescimento que logo podem ser aplicadas para fazer projeções de uso do serviço público de transporte. A seguir, um histórico do crescimento populacional da cidade de Londrina no Paraná (Quadro 4.3).

Quadro 4.3 | Crescimento demográfico de Londrina

Ano	População	Crescimento Populacional	
		Aumento Real	Aumento em %
2000	447.065		
2001	454.871	7.806	1,75%
2002	460.909	6.038	1,33%
2003	467.334	6.425	1,39%
2004	480.822	13.488	2,89%
2005	488.287	7.465	1,55%
2006	495.656	7.369	1,51%
2007	497.833	2.177	0,44%
2008	505.184	7.351	1,48%
Crescimento acumulado		58.119	13,00%

Fonte: Londrina (2014).

Nesse quadro podemos observar que a cidade de Londrina teve um aumento populacional de 58.119 durante 8 anos, desde o ano 2000 até o ano 2008. Em outras palavras, houve uma taxa média de crescimento populacional desses anos de 1,54%.

 Para saber mais

Qual foi o critério para considerar a taxa média de crescimento de 1,54% no crescimento demográfico de Londrina? Por ser a taxa de crescimento anual um crescimento exponencial, em termos matemáticos, aplica-se a seguinte fórmula para calcular a **% média de crescimento**:

$$\left\{ \left[\frac{\text{População ano 2008}}{\text{População ano 2000}} \right]^{\frac{1}{\text{anos}}} - 1 \right\} = \left\{ \left[\frac{505.184}{447.065} \right]^{\frac{1}{8}} - 1 \right\} \rightarrow 1,54\%.$$

Assim, tendo em mãos a tendência de crescimento, pode-se projetar o aumento populacional dos próximos 8 anos e inclusive um número maior de anos. A seguir, mostra-se um quadro projetado do crescimento populacional de Londrina, considerando a taxa média histórica de crescimento anual de 1,54% (Quadro 4.4).

Quadro 4.4 | Crescimento projetado demográfico de Londrina

Ano	População Estimada	Crescimento Populacional	
		Aumento Real	Aumento em %
2008	505.184		
2009	512.964	7.780	1,54%
2010	520.863	7.900	1,54%
2011	528.885	8.021	1,54%
2012	537.030	8.145	1,54%
2013	545.300	8.270	1,54%
2014	553.697	8.398	1,54%
2015	562.224	8.527	1,54%
2016	570.883	8.658	1,54%
Crescimento acumulado		65.699	13,00%

Fonte: Adaptado de Londrina (2014).

Com essas projeções, a maneira de exemplo, a prefeitura de Londrina poderia projetar as necessidades de transporte público da cidade. Portanto, planejar projetos de longo prazo, em vista de se antecipar aos problemas futuros tão conhecidos das grandes cidades. Ou a prefeitura poderia aplicar essa informação para manter e até aprimorar o serviço público de transporte atual dessa cidade.

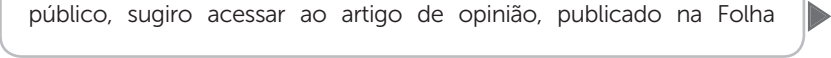
Outro exemplo de análise, de desenvolvimento e avaliação de um projeto com fins de melhorar o serviço de deslocamento público, é observando as mudanças de comportamento dos usuários do serviço público em si. Nessa situação, podemos observar, por exemplo, a mudança de comportamento para se deslocar em função das preferências dos meios de transporte dos cidadãos que moram na cidade de São Paulo.

Segundo o secretário estadual dos Transportes Metropolitanos de São Paulo, Jurandir Fernandes, por meio do jornal Folha de São Paulo, as classes sociais A e B estão aumentando a demanda de uso do transporte público na cidade de São Paulo. Logo, essa mudança de comportamento coloca ainda maior pressão na necessidade de uma melhora urgente do serviço público da maior urbe da Sulamérica.



Para saber mais

Para entender melhor esse novo comportamento no uso do transporte público, sugiro acessar ao artigo de opinião, publicado na Folha



de São Paulo do dia 10 de março de 2014, que aborda na íntegra a reportagem ao secretário estadual dos Transportes Metropolitanos de São Paulo, Jurandir Fernandes. Segue: <<http://www1.folha.uol.com.br/propiniao/2014/03/1422482-jurandirfernandes-a-sao-paulo-dos-trilhos.shtml>>.

Assim, logo após a leitura do artigo, verifica-se mais um elemento para ponderar as necessidades de melhorar e até ampliar a rede de transporte público da cidade de São Paulo. Com estas informações relevantes sobre as necessidades do projeto, o gestor público fica com um olhar mais crítico e é instrumentalizado em sua capacidade de discernimento para o processo avaliativo em razão das diferentes alternativas dos projetos em função dessa necessidade em específico.



Questão para reflexão

O serviço de transporte público sempre precisa ser melhorado e aprimorado, inclusive nas metrópoles com maior desenvolvimento do planeta. Segundo seu critério, quais as melhoras que deveriam ser feitas no transporte público de onde você mora?

1.3 Localização de um projeto

Vamos imaginar que a cidade de São Paulo decide fazer um projeto de melhorias do transporte urbano, considerando, entre outros, os elementos acima estudados, qual será a melhor localização, e logística, dessas melhoras? Isso leva-nos ao seguinte elemento de verificação avaliativa: a localização do projeto.

Tanto em projetos privados como públicos, um dos maiores problemas a se analisar é o problema de comparar e encontrar uma localização ótima, ou “ideal”. Localização que possa apresentar a maior diferença, positiva, entre benefícios e custos. Como exemplo, quais poderiam ser as melhores localizações para desenvolver um projeto de novos terminais de ônibus urbano?

Diferentes dos projetos privados, nos projetos públicos sempre se deve observar com maior detalhe os impactos sociais dos projetos a serem desenvolvidos na localidade.



Ocorre muitas vezes que a empresa tem de levar em conta os custos e benefícios sociais associados a determinada localização. Nestes casos, procura-se a localização que dê a maior razão benefício/custo, considerando-se aqui também um horizonte de tempo adequado (WOLIER, 2010, p. 113).

Nesse contexto, no caso do serviço de transporte público, um exemplo que aborda a questão da localização é a análise das entradas e saídas monetárias, em função dos processos e da logística (Veja o Quadro 4.5).

Quadro 4.5 | Entradas e saídas monetárias em função dos processos e da logística

Entradas: Passagens e subsídios federais.	→→→→	Custos de deslocamento desde os terminais até os diferentes pontos de serviço
Processo	→→→→	Custos de manutenção, de logística e amortização da infraestrutura e dos ônibus para dar o serviço.
Saídas: gastos e custos vários a serem pagos.	←←←←	Análise de todos os custos e gastos em vistas de manter o serviço de transporte público.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com esse fluxo interpretativo da necessidade de transporte público, poderá se fazer uma escolha que possa determinar uma localização o mais eficiente possível em função a necessidade do projeto.

1.4 Clusters de localização

Outro conceito que ajuda bastante no desenvolvimento e avaliação de um projeto é o cluster. Mas o que é um *cluster*? Segundo a revista do Instituto de Negócios de Harvard (HARVARD, 2014), um cluster pode ser definido como:



Cluster são concentrações geográficas de empresas interconectadas, fornecedores especializados, fornecedores de serviços, e instituições associadas num campo de ação particular de presença nacional ou regional. Os clusters nascem pelo motivo de aumentarem a produtividade por meio da qual as empresas podem concorrer. O desenvolvimento e aprimoramento dos clusters são uma

importante agenda para os governos, empresas e outras instituições. As iniciativas de desenvolvimento de clusters são um novo norteador nas políticas econômicas, apoiando no esforço inicial da estabilização macroeconômica, privatizações, abertura de mercados, e reduzindo os custos ao fazer transações comerciais.

Deste modo, o cluster visa o aprimoramento da cadeia de valor de um processo produtivo ou serviço, abrangendo diversas atividades, tais como processos extrativos, a Petrobras e a Vale; de produção de insumos até o consumidor final; e serviços gerais e públicos.

A partir da perspectiva da economia Brasileira, existem alguns eixos geográficos que determinam a formação de clusters de interesse nacional, segundo o autor Wolier (2010, p. 125), no Brasil apresentam-se os seguintes grandes eixos para a formação de clusters: Arco Norte, Madeira Amazonas, Eixo Oeste, Araguaia Tocantins, Transnordestino, São Francisco, Sudeste, Sudoeste e Sul.

Em todos esses grandes eixos apresentam-se oportunidades de desenvolver clusters que possam ajudar no desenvolvimento econômico dessas regiões e do país como um todo.

No quesito de projetos públicos, os clusters geográficos podem ajudar em desenhar projetos públicos que aprimorem um determinado serviço, podendo-se citar o desenvolvimento de clusters específicos na área de saúde.

No eixo Arco-Norte, o autor Wolier (2010) expõe:

As atividades dominantes no Arco Norte estão no setor público e na cadeia de papel e celulose, além de agricultura rudimentar, silvicultura e extrativismo, com especial destaque para a pesca marítima, produção de dendê, castanha, açaí, grãos e madeira (WOLIER, 2010, p. 125).

”

Assim, no momento da avaliação dos programas e objetivos de um projeto público, a determinação do cluster pode ser um referencial comparativo.



Questão para reflexão

Supondo um projeto de melhoras na qualidade de ensino das escolas públicas da região onde você mora, quais serão os impactos sociais e econômicos 10 anos depois dessas melhoras?

1.5 Diferenciação das ferramentas de avaliação

Uma vez feita a avaliação dos determinantes dos projetos, tais como as projeções da demanda, localização, entre outras, há a necessidade de estabelecer as ferramentas da avaliação ex-ante.

Mas o que quer dizer o termo ex-ante? “Ante” é a avaliação antes da execução do projeto, considerando todos os elementos a serem analisados, e “ex” é a avaliação de como será feito o seguimento de projeto durante sua vida útil. Ou seja, nessa fase de projeto existe a necessidade de diferenciar entre monitoramento, “ex”, e avaliação do projeto antes de sua execução, “ante”.



Dentro do setor de desenvolvimento, a norma é encontrar o monitoramento e a avaliação tratados também como processos. Embora seja uma tendência natural pensar nos dois como complementares e alinhados, é importante manter a clareza quanto a duas questões importantes: Qual é a diferença entre monitoramento e avaliação? Por que o setor de desenvolvimento enfatiza pesadamente a importância da avaliação de projetos, ao passo que outros setores não? (FRANCISCO, 2014, p. 34).

Em termos de monitoramento, especialmente num projeto de desenvolvimento público, os processos de gestão desta fase correspondem ao “feedback” das atividades operacionais, aos objetivos de resultados a serem atingidos, assim como ao monitoramento dos recursos necessários do projeto. Por outro lado, as atividades de avaliação fornecem informação para o processo de tomada de decisões. Para visualizar isso, a seguir um quadro comparativo (Quadro 4.6), que resume o foco das atividades de monitoramento e de avaliação.

Quadro 4.6 | Foco das atividades de monitoramento e avaliação

MONITORAMENTO DE PROJETOS NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO	
O que	┐ Uma revisão constante do progresso do projeto nos níveis de atividades e Resultados/Produtos. ┐ Identificar a ação corretiva necessária.
Por que	┐ Analisar a situação atual ┐ Identificar problemas e achar soluções ┐ Descobrir tendência e modelos ┐ Manter as atividades do projeto dentro do cronograma ┐ Medir o progresso em comparação com os Resultados/Produtos ┐ Tomar decisões sobre recursos humanos, financeiros e materiais.
Quando	┐ Contínuo
Como	┐ Visitas a campo, Registros, Relatórios.
AVALIAÇÃO DE PROJETOS NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO	
O que	Coleta e análise de informações para determinar: ┐ O progresso na entrega de atividades/Resultados/Produtos; ┐ A contribuição para atingir Objetivos/Impactos
Por que	Medir a eficácia do projeto ┐ Determinar se os Objetivos foram atingidos ┐ Aprender em que nível de qualidade as coisas estão sendo feitas ┐ Aprender lições para melhorias futuras
Quando	┐ Periodicamente (a frequência depende dos recursos que o projeto deseja investir) — normalmente há meio termo, final de projeto e avaliações de funções do projeto.
Como	┐ Avaliação interna e externa.

Fonte: Adaptado de Francisco (2014, p. 36).

Nas avaliações, é comum aplicar alguns indicadores que ajudam no processo avaliativo, sendo muito comum utilizar o critério SMART. Assim, o critério SMART serve como norteador do desempenho. Esse critério vem de siglas no idioma Inglês, que segundo o autor Francisco (2014, p. 37), significam:

- **Specific (Específico):** O que o projeto pretende mudar?
- **Mensurável:** O indicador pode ser avaliado objetiva e independentemente?
- **Alcançável:** É possível para o objetivo atingir o indicador?
- **Relevante:** O indicador é aplicável ao contexto e ao projeto, bem como prático ou de baixo custo para utilização?
- **Time-bound (Definido no tempo):** Até quando o indicador será atingido? O indicador pode ser atingido quando for necessário?

Assim, esses norteadores terão a finalidade de serem aplicados como ferramentas para fazer uma análise de avaliação objetiva tanto dos impactos como dos objetivos do projeto. Conhecendo as ferramentas disponíveis a serem aplicadas, o seguinte passo será

aplicar as ferramentas avaliativas econômicas e financeiras a serem estudadas na Seção 2 desta unidade.

Atividades de aprendizagem

1. Defina o critério econômico para determinar e avaliar a melhor escolha de uma localização e qual a diferença, nesse quesito, com um projeto privado.

2. No processo de avaliação e execução existem algumas diferenças a serem observadas entre uma avaliação e monitoramento de projeto. Nesse sentido, determinar quais das seguintes sentenças é a correta.

() O monitoramento, especialmente num projeto de desenvolvimento público, corresponde à análise de pesquisa das diferentes áreas do projeto. Já a avaliação corresponde ao análise do desenvolvimento do projeto.

() A diferença é que no monitoramento os processos de gestão correspondem ao “feedback” das atividades operacionais, recursos aplicados e dos objetivos de resultados. Já na avaliação, os processos de análise fornecem informação comparativa necessária para o processo de tomada de decisões.

() Para se ter capacidade de discernimento entre monitoramento e avaliação, é necessário conhecer os recursos e suas fontes. Visto que, sem recursos, não há projeto.

() Sem aplicação de recursos não há maneira de fazer uma boa avaliação, assim, é necessário fazer o monitoramento.

Seção 2

Métodos de avaliação econômica de projetos públicos

Na seção 1 dessa unidade estudamos as ferramentas para se ter um processo avaliativo do contexto ou escopo do projeto. Nesta seção nosso foco de estudo será nos processos de avaliação econômica e financeira, lembrando que os projetos públicos diferem em parte dos projetos privados no momento de fazer a avaliação econômica.

Enquanto os processos de avaliação dos projetos privados consideram o método do custo anual, método do valor presente e método da taxa interna de retorno como ferramentas financeiras para determinar a viabilidade do projeto, os públicos levam em consideração outros fatores de foco mais social, voltados à sociedade como um todo e não só no interesse econômico particular do serviço a ser oferecido.

Observando a análise econômico e social é que vamos avaliar os projetos públicos, eis a diferença dos privados. Por exemplo, quais os impactos e vantagens sociais de uma nova estrada numa comunidade?

[...] os benefícios da construção de uma nova estrada favorecem toda a comunidade, seja os próprios usuários da estrada, que terão custos de operação mais baixos, menores tempos de viagem e menos acidentes, seja os consumidores que compram as mercadorias transportadas e que com a nova estrada, poderão pagar preços mais baixos e obter produtos de melhor qualidade (CLEMENTE, 2008, p. 307).

”

Assim, pode se observar que há vários impactos sociais na análise de um projeto público, segundo Clemente (2008, p. 308):

Na análise de investimentos públicos, devem ser observados os 3 “Cs” relativos à necessidade de continuidade, cooperação com as autoridades e abrangência (*comprehensiveness*) de toda a área de influência dos investimentos.

”



A palavra “*comprehensiveness*” da língua inglesa significa: de alcance geral, cobrindo o escopo total da questão a ser avaliada.

Ou seja, existem vários cenários e impactos sociais a serem observados. Entre eles, os mais relevantes a serem considerados no momento da avaliação podem ser:

- Características socioeconômicas da comunidade regional e próxima.
- Nível de educação regional e próxima.
- Infraestrutura e características naturais do território, tais como: solo urbano, rural, agrícola, e a flora e fauna regional.
- Aspectos ambientais regionais, flora e fauna a ser impactada ou beneficiada com o projeto, por exemplo.
- Infraestrutura e a sua situação atual.
- Abrangência dos serviços atuais à comunidade.
- Abrangência da tecnologia regional em função dos avanços nacionais e internacionais.
- Nível de emprego e tipo de ocupação regional, assim como a competitividade do trabalhador regional comparada à nacional.

Levando em consideração todos esses elementos de análise, assim como os mais específicos, vamos estudar as diferentes modalidades dos processos de avaliação de projetos públicos.

Como acabamos de observar, nos projetos públicos devemos incluir elementos de cálculo econômicos comparativos com seus respectivos impactos sociais.

Nesse sentido, e para compreender melhor a análise econômica, primeiramente vamos estudar o conceito de Benefício Custo, e logo depois serão objeto de estudo as modalidades de processos avaliativos: 1) Método da diferença benefício-custo; 2) Método de relação benefício-custo; 3) Método da relação incremental de benefício-custo; 4) Técnicas de Classificação; 5) Método de Custo — Eficácia; 6) Método das Curvas Isoquantas.

2.1 Análise do benefício e custo

A análise de Benefício Custo tem a sua origem no conceito econômico de Custo de Oportunidade que considera o questionamento econômico básico de “o que produzir”. Nesse sentido, o Custo de Oportunidade pode ser definido como a melhor escolha no momento de produzir um determinado produto, em detrimento (perda) de outras alternativas.

Portanto, **a análise do custo de oportunidade** considera o fato de que para fazer uma escolha, deve-se considerar a perda de outra. Raciocínio de escolha que se aplica no processo de avaliação de projetos, nos quais o conceito benefício custo faz uma análise bem detalhada dos benefícios e dos custos implícitos para logo serem comparados entre várias opções de projetos, levantando um processo sistemático de escolhas.

Nesse contexto e já na análise econômica, devem ser calculados os custos e benefícios financeiros relevantes das opções possíveis, tomando em conta o valor do dinheiro no tempo e os benefícios e custos descontados, ou líquidos. Uma vez feito esse levantamento, os avaliadores poderão ter um elemento comparativo dos diversos resultados das opções ponderadas (avaliadas), abrindo assim a possibilidade de ter um argumento de escolha, ou de “Custo de Oportunidade”, deste modo:

É importante evitar preciosismos de análise em desproporção com a precisão dos dados, quando se tiram conclusões nas apreciações e se apresentam os respectivos resultados. A precisão dos dados utilizados na análise terá que aumentar em função da importância ou da escala da decisão em causa.

Neste contexto, os custos e benefícios relevantes são aqueles que podem ser afetados pela decisão em causa. Os custos e benefícios considerados devem, normalmente, ser estendidos para abranger o período de vida útil dos ativos abrangidos pelas opções em estudo e devem basear-se em preços de mercado, na medida em que costumam representar as melhores alternativas (custo de oportunidade) (RAVARA, 2014, p. 14).

Nesse processo de análise, e como faz menção o autor Ravara, é fundamental levar em conta que os preços de mercado estejam

atualizados às necessidades sociais do público alvo. É importante considerar isso, pois há a necessidade de ajustá-los em função das diferenças fiscais, quando considerar oferta de bens e serviços públicos. Além disso, temos que tomar em conta que para alguns serviços públicos não existe um valor de mercado referente, logo, como poderá ser valorado o benefício e custo?

Quando não há um referente de preço de mercado existem diversas técnicas possíveis e viáveis que ajudam na obtenção das informações de caráter subjetivas, especialmente no que tange os valores. Neste caso, pode-se aplicar métodos de custos e benefícios rateados para um referente que servirá como base avaliativa, por exemplo.

A seguir vamos observar um quadro (Quadro 4.7) no qual são analisados os critérios a serem ponderados no momento de classificar e estruturar custos e preços quando não há um referente de mercado.

Quadro 4.7 | Critérios a serem ponderados no momento de classificar e estruturar custos e preços

Passo 1: Determinar	- Se os impactos poderão ter um referente de medição e qualificação. - Se os preços poderão se determinar a partir das informações do mercado. Se esse for o caso, começa a análise de benefício-custo.
Passo 2: Verificar	Se os preços do serviço não podem ter um referente de mercado, aplica-se o critério de qual seria a disponibilidade, referencial, de pagar por esse benefício.
Passo 3. Aplicar quando não há preço de mercado referencial	- Opções de rateio subjetivas referenciais para determinar os benefícios e os custos do projeto a ser avaliado. Por exemplo: no caso do valor das receitas referenciais, identificar o valor de retribuição que os consumidores desse serviço poderiam exigir. - Outra opção bastante utilizada é aplicar pesos relativos para cada item a ser avaliado seu valor monetário. Dessa maneira vai se obter uma pontuação ponderada em função dos pesos relativos avaliados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Há diversas maneiras de estabelecer preços quando não existe um referente de mercado. Cabe à equipe do projeto estabelecer os critérios de ponderação de preços com foco subjetivo que possam se encaixar melhor às necessidades e detalhamento específico do projeto a ser avaliado.



Questão para reflexão

Supondo que o município onde você mora deve fazer a escolha entre melhorar a rede das ruas urbanas principais, ou ampliar e melhorar a estrada que dá acesso à região urbana. Qual seria o custo de oportunidade ao escolher uma dessas opções?

2.2 Método de benefício-custo

Foi estudado o conceito de análise de benefício e custo, agora vamos iniciar com o método de avaliação que aplica esse conceito. O método de benefício-custo é uma modalidade de avaliação focada no aspecto quantitativo financeiro, porém, leva em consideração uma relação do benefício econômico e social. Dessa maneira, é possível ponderar e quantificar a relação do benefício em função de seus custos e investimento.

Em termos financeiros, o método benefício-custo equivale à análise de Valor Presente Líquido (VPL), na qual se procura descontar por meio de uma taxa referencial todas as entradas líquidas futuras (receitas menos custos e despesas) e compará-las com valor inicial do investimento.

Deste modo e para fins de comparação, todas as receitas, benefícios, menos todos os custos do projeto, são resumidos em entradas líquidas e em períodos anuais, entradas nas quais serão aplicadas o cálculo de VPL. Para enxergar melhor essa explicação, vamos estudar um modelo de cálculo para a avaliação do projeto do Trem Suburbano da Região Metropolitana de Porto Alegre (Trensurb) – Quadro 4.8.

Quadro 4.8 | Análise do Método Benefício-Custo (B-C) do Trensurb de Porto Alegre

Anos	Período	Benefício Líquido	Benefício Líquido Atualizado	Custo Projeto	Custo Projeto Atualizado
1978	-3	39.319		- 388.924	- 531.905
1979	-2	104.450		- 619.542	- 763.338
1980	-1	151.338		- 378.762	- 420.426
1981	0	196.759	196.759	- 446.662	- 446.662
1982	1	234.067	210.871	- 430.201	- 387.568
1983	2	232.913	189.037		
1984	3	268.876	196.600		
1985	4	307.906	202.827		
1986	5	340.614	202.138		
1987	6	374.693	200.326		
1988	7	411.196	198.056		
1989	8	449.993	195.264		
1990	9	492.242	192.430		
1991	10	532.507	187.541		
1992	11	579.176	183.763		
1993	12	628.741	179.720		
1994	13	681.498	175.495		
1995	14	737.095	171.002		
1996	15	735.456	153.714		
1997	16	735.456	138.481		

continua

continuação

1998	17	735.456	124.757		
1999	18	735.456	112.394		
2000	19	735.456	101.256		
2001	20	735.456	91.221		
2002	21	735.456	82.182		
2003	22	735.456	74.037		
2004	23	735.456	66.700		
2005	24	735.456	60.090		
Valores Presentes Totais -->			3.886.662		- 2.549.899
Valores e Índices de Viabilidade					
Desconto financeiro considerado				11%	
Total de Benefícios Atualizados:				3.886.662	
Total Investimentos Atualizados:				- 2.549.899	
Benefício-Custo (B-C):				1.336.763	
Relação Benefício/Custos:				1,52	

Fonte: Adaptado de Clemente (2008, p. 309).

Nesse quadro foram expostas todas as entradas líquidas por ano (benefício líquido) e, logo depois, foi aplicada uma taxa de desconto para trazer esses valores futuros a valores presentes, considerando como ano zero o início das entradas, ou seja 1981.

Para saber mais

Você se lembra de como fazer o cálculo de Valor Presente de valores futuros? É bem simples, aplicando a seguinte fórmula aos valores apresentados no quadro do Trem Suburbano de Porto Alegre você poderá conferir os valores descontados expostos no Quadro 4.9.

Quadro 4.9 | Cálculo do VP

Valor Presente (VP)	$FV \times (1+i)^{-n}$
Utilizando os benefícios do ano 1995.	$737.095 \times (1+0,11)^{-14}$
VP dos benefícios do ano 1995	171.002,23

Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir, vamos expor mais um caso que envolve o conceito de Valor Presente, assim, será mais fácil enxergar a sua aplicação no processo de avaliação.

Nessa análise, o autor Ravara, da Ordem de Engenheiros de Portugal, (2014), expõe um exemplo avaliativo de duas opções.

Valores atuais e taxa de desconto

Taxas de retorno desejadas e regras de fixação de preços

Alguns organismos da administração central vendem bens ou serviços ao próprio governo. Essas atividades podem ser controladas, exigindo que os preços sejam fixados de modo a proporcionar uma taxa desejada de retorno sobre o capital empregado pela atividade como um todo.

Exemplo de cálculo do val

Espera-se que os projetos alternativos A e B melhorem a qualidade do trabalho de um departamento e reduzam os custos com pessoal, apresentando o “caso base” de cada um deles:

- A opção A exige dez milhões de euros de investimento inicial de capital para realizar benefícios de 2,5 milhões de euros por ano durante os quatro anos seguintes (dois milhões de euros em redução de custos com o pessoal e meio milhão em melhorias de qualidade).
- A opção B exige cinco milhões de euros de investimento inicial de capital para realizar benefícios de um milhão e meio de euros por ano nos quatro anos seguintes (um milhão de euros em redução de custos com o pessoal e meio milhão em melhorias de qualidade).

Cálculos dos valores atualizados						
Ano	0	1	2	3	4	Val
Taxa (i) desconto ao ano		3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	
Fator de desconto	1	0,9662	0,9335	0,9019	0,8714	
Opção A						
Custos/Benefícios (€)	-10	2,5	2,5	2,5	2,5	
Valor Atual (€)	-10	2,42	2,33	2,25	2,18	- 0,82
Opção B						
Custos/Benefícios (€)	-5	1,5	1,5	1,5	1,5	
Valor Atual (€)	-5	1,45	1,40	1,35	1,31	0,51

- O projeto B é preferível porque produz um valor atual líquido positivo de € 0,51m contra –€ 0,8m do projeto A.

No quadro acima, o autor Ravara fez uma análise comparativa em valores presentes de duas opções de projetos, para logo ter a capacidade da escolha certa, ou seja, o custo de oportunidade mais vantajoso.

Para saber mais

Se você quiser conferir os cálculos de Valor Presente, e só colocar os dados de valor futuro (FV) na seguinte fórmula: $VP = FV \times (1 + i)^{-n}$, exemplo: queremos apurar o valor do custo/benefício do ano 3 do projeto A, $VP = + 2,50 \times (1 0,035)^{-3}$ $PV = 2,25$.

Observe que a análise de Valor Presente é uma peça importante nas ferramentas de avaliação financeira e econômica de um projeto. Por meio dela determina-se um referente quantitativo monetário de comparação entre projetos, inclusive estabelece um referente de verificação de potencialidade de gerar lucro ou perda.

Agora, no caso de observar que um projeto vai gerar perda econômica, mas que os benefícios à comunidade serão realmente necessários, cabe aos avaliadores considerarem e avaliarem alternativas de subsídios. Eis a importância da análise financeira, pois determina potencialidades ou necessidades econômicas.

2.3 Método de relação benefício/custo

O método da relação benefício/custo (B/C) analisa diversos aspectos além do financeiro, tais como impactos social, ambiental, cultural, entre outros. Deste modo, é semelhante ao método Benefício-Custos (B-C), só que neste caso faz uma ponderação referencial dos impactos sociais.

Um exemplo disso pode-se observar no caso da análise do Trem Suburbano de Porto Alegre, pois, além desses benefícios financeiros, haverá que ponderar (avaliar) todos os impactos positivos à comunidade residente, tais como melhoras da mobilidade urbana, maiores opções de deslocamento, menor tempo para se deslocar, menor uso do veículo etc.

2.4 Método da relação incremental de benefício/custo

O método a ser estudado, considera como base o método de benefício-custo, mas desenvolve uma relação incremental do

benefício/custo (B/C).

Relação incremental que consiste em ponderar o peso do benefício de projetos conforme o valor adicional relativo de cada um deles, levando em consideração também os benefícios sociais relativos aos projetos em si. Ou seja, é um processo sistemático de escolha entre projetos.

Os processos de análise começam com a ordenação dos projetos em função dos valores de investimento inicial, capital inicial. Logo, como segundo passo, os projetos vão ser comparados, se estabelecendo acréscimos incrementais, levando em consideração a relação de benefício econômico de grupos de comparação de dois em dois projetos.

Logo, como terceiro passo, os projetos com melhor relação benefício/custo vão sendo escolhidos e vão ficando só os de menor benefício econômico.

Pode nos parecer complicado, mas é mais uma análise comparativa de escolha sistemática, para visualizar o processo de seleção, vamos estudar um exemplo cronológico deste método exposto pelo autor Clemente (2008, p. 310) – Quadro 4.10.

Quadro 4.10 | Processos de análise da relação incremental de benefício/custo

Seleção dos Projetos, primeira interação.							
Projeto	Capital Inicial	Benefício Comparativo		Custos Comparativos		Acréscimo de B/C	Projetos Comparados
		Benefício	Acréscimo	Custo	Acréscimo		
B	1.000,00	100,00	100,00	80,24	80,24	1,25	B
D	2.000,00	150,00	50,00	116,56	36,32	1,38	D menos B
C	3.000,00	200,00	50,00	180,10	63,54	0,79	C menos D
A	4.000,00	400,00	250,00	209,56	93,00	2,69	A menos D
E	5.000,00	500,00	100,00	312,85	103,29	0,97	E menos A
F	10.000,00	600,00	200,00	502,66	293,10	0,68	F menos A

Seleção dos Projetos, segunda interação.							
Projeto	Capital Inicial	Benefício Comparativo		Custos Comparativos		Acréscimo de B/C	Projetos Comparados
		Benefício	Acréscimo	Custo	Acréscimo		
B	1.000,00	100,00	100,00	80,24	80,24	1,25	B
D	2.000,00	150,00	50,00	116,56	36,32	1,38	D menos B
C	3.000,00	200,00	50,00	180,10	63,54	0,79	C menos D
E	5.000,00	500,00	350,00	312,85	196,29	1,78	E menos D
F	10.000,00	600,00	100,00	502,66	189,81	0,53	F menos E

continua

Seleção dos Projetos, terceira interação.							
Projeto	Capital Inicial	Benefício Comparativo		Custos Comparativos		Acréscimo de B/C	Projetos Comparados
		Benefício	Acréscimo	Custo	Acréscimo		
B	1.000,00	100,00	100,00	80,24	80,24	1,25	B
D	2.000,00	150,00	50,00	116,56	36,32	1,38	D menos B
C	3.000,00	200,00	50,00	180,10	63,54	0,79	C menos D
F	10.000,00	600,00	450,00	502,66	386,10	1,17	F menos D

Seleção dos Projetos, quinta interação.							
Projeto	Capital Inicial	Benefício Comparativo		Custos Comparativos		Acréscimo de B/C	Projetos Comparados
		Benefício	Acréscimo	Custo	Acréscimo		
B	1.000,00	100,00	100,00	80,24	80,24	1,25	B
C	3.000,00	200,00	100,00	180,10	99,86	1,00	C menos D

Fonte: Adaptado de Clemente (2008, p. 313).

Como acabamos de observar, realmente é um processo sistemático, através do qual os projetos vão se analisando conforme ao valor do capital inicial, ou investimento inicial. Logo, em cada grupo de projetos comparados, se faz a relação de acréscimos $\Delta B/\Delta C$ e se essa relação for maior do que o coeficiente 1,00, o projeto com coeficiente superior a 1,00 será escolhido.

Depois da escolha, da primeira interação, se faz mais um processo, passando à segunda interação, e assim sucessivamente até atingir a última interação do caso a ser analisado e avaliado, como pode ser observado no quadro exposto acima.

O método apresenta um referente relativo entre projetos que vai-se analisando gradativamente com cada uma das comparações grupais, até escolher o que tenha maior coeficiente. No caso do quadro da primeira interação, será escolhido o projeto A. Desse modo, o método da relação incremental de benefício/ custo é um processo de análise sistemático de custos de oportunidade, escolhendo os melhores projetos e deixando de lado os menos atraentes.

2.5 Método da técnica de classificação

Este método aborda questões mais focadas ao desempenho e determinantes do projeto, tais como as que estudamos na primeira seção desta unidade. Nesse sentido, quando se quer uma avaliação por meio de técnicas de classificação, precisa-se de uma análise

de desempenho dos projetos considerando os critérios a serem desenvolvidos, caso por caso. Eis a importância de avaliar as projeções de demanda, localização, entre outros determinantes vistos na primeira seção.

A esses critérios logo serão atribuídos pesos relativos em vista de fazer uma ponderação, ou avaliação, de desempenho global de cada uma das alternativas, levando em consideração um só valor, ou ponto, referencial de comparação, que geralmente é um coeficiente.

Devido à subjetividade nas ponderações deste método, é recomendável a socialização dos critérios com a comunidade como um todo, se for possível, ou pelo menos com os líderes que representem a comunidade. Dessa maneira, as relações de benefícios e prejuízos a serem determinadas poderão ter uma maior participação e, portanto, poderá se apresentar maior transparência no processo de avaliação.

A seguir, vamos estudar um caso hipotético, desenvolvendo um quadro comparativo dos critérios a serem ponderados no momento de implantar um projeto de duplicação de uma estrada federal (Quadro 4.11).

Quadro 4.11 | Avaliação de alternativas por meio da técnica de classificação

Impacto do projeto para a comunidade	
Impactos negativos	Impactos positivos
┐ Bloqueio das acessibilidades atuais. ┐ Poluição sonora e do ar. ┐ Expropriação de casas e terrenos próximos à estrada. ┐ Ruptura da vizinhança. ┐ Risco maior de acidentes de pedestres, principalmente nas áreas próximas ao comércio e escolas. ┐ Aumento das atividades criminais.	┐ Menores tempos de deslocamento, para regiões próximas. ┐ Maior acesso ao comércio e novas atividades econômicas. ┐ Melhor logística para vender produtos fora da região. ┐ Valorização das propriedades. ┐ Melhores e maiores alternativas de emprego.
Impacto do projeto para os usuários	
┐ Menores tempos de deslocamento e de acesso. ┐ Aumento nas compatibilidades de modalidades de transporte. ┐ Maior acesso ao comércio. ┐ Menores congestionamentos. ┐ Redução do custo da viagem e satisfação dos usuários.	
Impactos na gestão administrativa da estrada	
┐ Custos de operação e manutenção ┐ Custos de Investimentos	┐ Maior receita bruta, se considerar um pedágio.

Fonte: elaborado pelo autor.

Observe que são vários os impactos a serem analisados, muitos de caráter social e outros mais específicos, de caráter econômico. Portanto, cabe ao setor público responsável pelo projeto socializar e atingir um bom consenso com a comunidade sobre a viabilidade social, além da viabilidade econômica. Agora, se há necessidade de maior detalhamento, existe mais um método avaliativo que poderia ser aplicado, o Método do custo-eficácia.

2.6 Método do custo eficácia

O método procura atribuir ao processo de análise valores de eficácia, na procura de ter maior objetividade na avaliação. Desse modo, o método de custo eficácia classifica atributos específicos de custos e medidas de avaliação social. A seguir, um exemplo de análise de custo eficácia de um projeto de rede rodoviária, exposto pelo autor Clemente (2008, p. 315):

Quadro 4.12 | Exemplo de análise de custo eficácia de um projeto de rede rodoviária

Orientações gerais para aplicação do método de custo-eficácia. ┐ O processo de avaliação deve fazer uma distinção cuidadosa entre os custos e as medidas de eficácia (positivas e negativas). ┐ Deve-se considerar a incidência dos custos e efeitos sobre os vários grupos da população (definidos por características socioeconômicas e localização). ┐ Deve-se efetuar análises marginais, avaliando o impacto de investimentos adicionais na eficácia de cada alternativa. ┐ O processo de avaliação deve mostrar as diferenças entre as alternativas de forma a facilitar a decisão. ┐ Deve-se analisar incertezas relacionadas com previsões de cada alternativa por meio de análises de sensibilidade.
São exemplos de custos e medidas de eficácia a serem considerados: ┐ Fatores de projeto: custos operacionais de veículos, custos de acidentes, velocidade média de tráfego, distância ou tempo de viagem. ┐ Fatores de transporte: volume médio diário de tráfego, volume de pico, demanda por transporte. ┐ Preferências pessoais: conforto e conveniência. ┐ Fatores sociais: nível de ruído, poluição do ar, número de famílias removidas devido à obra, número de empregos eliminados ou remanejados. ┐ Fatores comunitários: área total ocupada, eliminação de áreas de recreação, prejuízos a locais históricos, grau de atendimento de metas da comunidade. ┐ Fatores estéticos: obstrução de panoramas ou de obras de arte, inserção na paisagem. ┐ Benefícios aos não usuários: valorização da propriedade, atração de novas atividades econômicas, elevação de emprego.

Fonte: Adaptado de Clemente (2008, p. 315).

Acompanhando o raciocínio de análise de custo-eficácia, na área de transporte, do autor Clemente (2008, p. 315), a seguir apresenta-se uma análise das modalidades de transporte público do Estudo do Corredor Sul da cidade de Calgary, no Canadá.

Quadro 4.13 | Análise das modalidades de transporte público do Estudo do Corredor Sul da cidade de Calgary, no Canadá

Critérios de avaliação	Modos de transporte públicos		
	Faixas exclusivas para ônibus	Pistas exclusivas para ônibus	Pré-metrô (1)
Objetivo do Transporte Público: aumento da importância do corredor	Capacidade e Nível de Serviço limitados	Nível de Serviço equivalente ao do Pré-metrô, porém tende a piorar no futuro	Capacidade e Nível de Serviço suficientes
Considerações operacionais: └ Impacto do tráfego └ Flexibilidade para aumentar capacidade └ Compatibilidade com malha futura └ Tempo de percurso anual (milhões de passageiros/h) └ Conveniência (3) └ Conforto (4)	└ Alto └ Difícil └ Difícil └ 40 └ Boa └ Baixo	└ Pequeno └ Pequena └ Pequena └ 33 └ Entre adequada e boa └ Médio	└ Pequeno └ Pequena └ Pequena └ 33 └ Adequada └ Médio
Considerações de custos: └ Custo total de investimento └ Custo anual de investimento └ Custo anual de operação └ Custo anual total	└ 17,57 └ 1,82 └ 3,71 └ 5,53	└ 90,41 └ 7,87 └ 3,36 └ 11,23	└ 115,81 └ 10,36 └ 1,90 └ 12,26
Impactos sociais e ambientais: └ Intrusão visual └ Espaço aberto └ Residências destruídas └ Prédios comerciais e industriais destruídos └ Prédios adquiridos └ Conectividade para pedestres └ Ruído └ Poluição do ar	└ -1 └ 0 └ 0 └ 0 └ 0 └ -1 └ -2 └ -2	└ -1 └ 0 └ 0 └ 8 prédios └ 1 prédio └ -1 └ -2 └ -2	└ -3 └ 0 └ 0 └ 2 prédios └ 1 prédio └ 0 └ -1 └ 0

Fonte: Adaptado de Clemente (2012, p. 316).

Em resumo, o método de custo-eficácia pondera todos os detalhes sociais, ambientais e econômicos de maneira abrangente. Desse modo, a avaliação será mais criteriosa e poderá ter maiores ferramentas de observação dos impactos reais quanto ao projeto em si.

2.6.1 Método das curvas isoquantas

Hoje, com o avanço da tecnologia, existem ferramentas de avaliação que permitem especificar e quantificar ainda melhor os impactos econômicos e sociais dos projetos públicos. Desse modo, com esse avanço da tecnologia, os custos de avaliação com maior peso de elaboração são possíveis e viáveis economicamente, como é caso do método das curvas Isoquantas, que faz uma analogia envolvendo

várias alternativas de investimentos com seus respectivos impactos socioeconômicos e financeiros da empresa pública e/ou privada que será responsável pelo projeto.

Em termos do método, deve-se selecionar um objetivo específico, por exemplo: quantos trens suburbanos são necessários repor para deslocar mais 20.000 pessoas por hora no centro da cidade de São Paulo? Ou qual a maior diferença entre os benefícios e custos de manter o serviço de metrô como está operando hoje? Ou, inclusive, aprimorar o serviço fazendo a reposição da rede de trens suburbanos? Ou seja, o método procura atingir o objetivo específico a ser analisado considerando os recursos disponíveis.

Mantendo o foco de análise no transporte público, vamos estudar como é aplicado o Método das Curvas Isoquantas num exemplo feito pelo autor Clemente (2008, p. 317). Nesse projeto estão disponíveis como capital a ser investido R\$ 200 milhões no orçamento de uma cidade que precisa construir vias urbanas.

Assim, tendo esse referente de limite orçamentário, vamos obter as curvas Isoquantas, representando o número de passageiros a ser transportados x km x dia, e acrescentados ao sistema de transporte público. Sendo esse o objetivo específico a ser avaliado e atingido. Para visualizar, veja o Quadro 4.14, que resume as diferentes combinações a serem avaliadas.

Quadro 4.14 | As diferentes combinações a serem avaliadas

Quantidade de usuários e combinações de km de vias			
Usuários x km x dia	500.000	600.000	700.000
Quilômetro de vias secundárias	Quilômetro de vias troncais		
800	120	170	220
1600	80	120	180
2400	50	90	130
3200	30	70	110

Fonte: Adaptado de Clemente (2008, p. 317).

Nesse quadro, apresenta-se um conjunto de combinações necessárias para fazer uma representação gráfica das curvas isoquantas. Observe que no caso da opção de transportar 500.000 usuários por quilômetro e por dia pode ser atingido com diferentes combinações de quilômetros de vias, situação semelhante aplica-se para o transporte de 600.000 e 700.000 usuários.

Porém, para que essas combinações com alternativas diferentes

possam ter algum referente de análise, precisa-se levar em consideração os valores monetários que, segundo o autor Clemente (2008, p. 317), são os seguintes (Quadro 4.15):

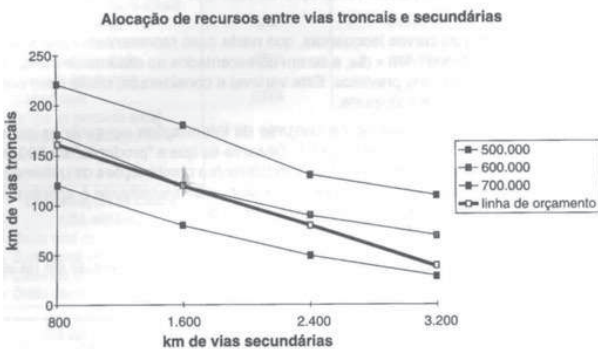
Quadro 4.15 | Análise do custo médio e do limite no orçamento

Custo médio de 1 km de via troncal (VT)	R\$ 1.000.000
Custo médio de 1 km de via secundária (VS)	R\$ 50.000
Limite do Orçamento: R\$1.000.000 x VT + R\$50.000 x VS	R\$ 200.000.000

Fonte: elaborado pelo autor.

Agora com esses dados, combinando as possíveis combinações e os valores do orçamento, poderá se traçar o quadro das curvas isoquantas (Figura 4.1).

Figura 4.1 | Alocação de recursos entre vias troncais e secundárias



Fonte: Adaptado de Clemente (2008, p. 318).

Assim, segundo o quadro das curvas isoquantas, a melhor alternativa, em função das necessidades específicas do projeto e do orçamento, seria fazer 120 km de vias troncais e 1.600 de vias secundárias.

Portanto, podemos concluir, que, com o orçamento disponível de R\$200 milhões, a melhor escolha para atingir o máximo número de usuários e de vias urbanas será de 600.000 usuários, 120 km de vias troncais, e 1.600 de vias secundárias.

Mas será que esses valores definidos pelo gráfico das Curvas Isoquantas é o ideal? Para conferir isso, vamos observar um quadro comparativo (Quadro 4.16), com valores monetários, número de usuários e km de vias, se confirmando os valores expostos e escolhidos pela Curva. Ou seja: 600.000 usuários, 120 km de vias troncais e 1.600 de vias secundárias, em função do orçamento de R\$ 200 milhões.

Quadro 4.16 | Quantidade de usuários por dia e combinações de km de vias

Km de vias Secundárias	500.000 usuários		600.000 usuários		700.000 usuários	
	Km de vias Troncais	Investimento	Km de vias Troncais	Investimento	Km de vias Troncais	Investimento
800	120	160.000.000	170	210.000.000	220	260.000.000
1600	80	160.000.000	120	200.000.000	180	260.000.000
2400	60	180.000.000	90	210.000.000	130	250.000.000
3200	40	200.000.000	70	230.000.000	110	270.000.000

Fonte: Adaptado de Clemente (2008, p. 318).

2.7 Expectativas e ponderação ao risco

Até agora temos estudado diversos métodos da avaliação de projetos, nos quais, necessariamente, deve-se incluir e avaliar o fator risco implícito. Mas o que significa isso?

Nesse contexto, e pelo geral, no momento de desenvolver a análise avaliativa é comum se pensar que as projeções observadas dos cenários de benefícios e custos não irão ter “maiores mudanças” quando se apresentar a realidade.

Mas na verdade, existem sempre probabilidades de se apresentar fatores tanto externos como internos que poderão modificar os dados considerados no projeto, assim, há o risco de existir uma diferença entre o que se espera e o que realmente irá acontecer.

Considerando isso, no futuro sempre há incertezas a serem enfrentadas, que devem ser ponderadas (avaliadas) e apresentadas no papel através da análise e gestão de risco. Portanto, os avaliadores dos projetos devem analisar e observar os dados projetados em função dos riscos de possíveis impactos nesses valores, ponderando desta maneira qual o limite da análise de futuras incertezas que poderiam impactar nos benefícios esperados do projeto a ser avaliado e escolhido. Nesse sentido, como pode ser feita uma avaliação e implantação de gestão de risco em um projeto?

Quando se fala de gestão de risco, aborda-se uma análise do ciclo de vida do projeto público em si, minimizando possíveis impactos futuros nas receitas e garantindo uma situação que seja o mais próximo à realidade dos custos inerentes à proposta a ser avaliada. Dessa maneira, garante-se o melhor possível que o objetivo do projeto possa ser atingido por meio da melhor escolha.

Nesse sentido, há uma série de itens que a gestão de risco considera na sua análise, dentre eles:

- Observação antecipada de possíveis impactos nas receitas e custos do projeto, criando assim, mecanismos em vista de minimizar as probabilidades desses impactos adversos. Um mecanismo pode ser a contratação de uma apólice de seguro sobre o ponto de risco específico identificado.

- Contratação que, apesar do aumento nos custos do projeto em si, poderá diminuir possíveis impactos futuros.

- Desenvolver processos de gestão que possam acompanhar os riscos por meio de fontes de informação atualizada e contínua destes;

- Desenvolver cenários negativos, esperados e até positivos do projeto a ser avaliado. Desta maneira a tomada de decisão poderá ter elementos de análise quantitativa sobre os impactos a serem considerados no projeto.

- Durante a gestão do risco, temos que levar em consideração que sempre há o fator de “otimismo” entre as pessoas que apresentam o projeto e que fizeram uma ponderação dos riscos, pois é um fato do comportamento humano em si.

Considerando isso, precisa-se avaliar os ajustamentos às distorções e riscos dos projetos como um todo, pois a pessoa que apresenta o projeto geralmente tem a tendência em exagerar os benefícios e subestimar os impactos dos custos, dos valores a ser investidos, da necessidade de capital de giro (liquidez), da complexidade dos processos operativos, e das perspectivas negativas das situações adversas.

Pensando nisso, é recomendável que os avaliadores e as pessoas que vão fazer parte do processo da tomada de decisão façam adaptações específicas das distorções e impactos possíveis.

Essas adaptações vão ter impacto direto na apresentação dos benefícios e custos do projeto, diminuindo os benefícios e aumentando as estimativas de custos e processos operacionais. Logo, é prática comum implantar uma corrida de sensibilidade sobre os dados do projeto, colocando ao limite as projeções do orçamento.

Ajustar em função do otimismo deve proporcionar uma estimativa melhor, mais cedo, dos parâmetros-chave



do projeto. Pôr em vigor esses ajustamentos em relação à distorção por otimismo destina-se a complementar e encorajar, e não a substituir, a boa prática existente em termos de cálculo de ajustamentos de risco específicos do projeto (RAVARA, 2014, p. 21).

A gestão do risco pode economizar recursos públicos, pois sempre há o peso de otimismo no momento de avaliar um projeto. Para isso, existem ferramentas que mitigam esse otimismo e, portanto, aliviam possíveis impactos futuros.

Deste modo, é recomendável tomar em conta uma gestão de mitigação do “otimismo” além da gestão do risco em si. Minimização dessas distorções pode ser feita por meio de uma gestão de mitigações de otimismo, que considera:

- Identificar gestores que sejam competentes e experientes, nas atividades do projeto a ser avaliado.
- Definir cada uma das funções da equipe do projeto, em especial do responsável pela gestão.
- Desenvolver estruturas de gestão que sejam devidamente qualificadas para os objetivos traçados.
- Desenvolver e instalar sistemas de gestão que avaliem o desempenho de projetos especialmente de grande porte, sistema que deverá: implantar processos simples para tarefas complexas; ponderar a possibilidade de quebrar projetos de grande porte em subprojetos que sejam de fácil gestão; implantar processos comunicativos em vista de transferir tarefas e conhecimento para minimizar impactos de mudanças e saídas de funcionários.



Questão para reflexão

Será que a gestão do risco é sempre considerada, em termos efetivos, no momento de avaliar os projetos que o Brasil precisa? Ou a tendência ao otimismo opaca (não deixa enxergar) os imprevistos do futuro?

2.8 Avaliação dos intangíveis

Assim como a gestão do risco é importante no momento da avaliação, também é fundamental ponderar e colocar no papel o

impacto dos intangíveis. Mas como pode ser ponderado e observado economicamente os impactos não tangíveis no processo avaliativo? Pergunta difícil que poderia nos levar ao estudo de toda uma nova disciplina, mas vamos nos focar só no processo avaliativo.

Existem impactos intangíveis que embora não tenham um custo monetário direto, tem um custo implícito no longo prazo, para uma sociedade como um todo. Nesse contexto podemos citar os impactos ambientais de um novo projeto, seja este público ou privado.

Nessa questão, a União Europeia (EU) tem implantado nos seus países membros um processo gradativo de novos impostos que visam colocar um “preço” aos custos intangíveis que tenham um impacto ambiental e social. Imposto que visa dois objetivos fundamentais:

- Ponderar e avaliar preços referenciais dos impactos ambientais na análise de custos de um produto ou serviço.
- Aumentar as receitas de impostos, que servirão logo para financiar aprimoramentos dos impactos ambientais das atividades econômicas da sociedade da comunidade europeia como um todo.

Em outros países, entre eles o Brasil, também está começando um processo de consideração de um sistema de tributação ambiental. Cada dia existem maiores bases de comprovação econômica desses impactos na dinâmica econômica da sociedade moderna, portanto, maiores bases referenciais para pesá-los em termos de custos que possam ser considerados como parte da estrutura de custos dos bens a serem oferecidos numa sociedade.

Para saber mais

Se quiser aprofundar seus conhecimentos sobre a questão da tributação ambiental aqui no Brasil, sugerimos o seguinte artigo, disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-abr-03/toda-prova-justica-ainda-assimila-tributo-fim-extrafiscal-ambiental>.

Do abordado acima podemos considerar que a análise dos intangíveis no processo de avaliação dos projetos é de peso importante, especialmente quando considerar os custos indiretos dos intangíveis que necessariamente vão aparecer nos projetos públicos.

Atividades de aprendizagem

1. Defina por que existe a necessidade de se fazer uma avaliação econômica e financeira levando sempre em consideração os benefícios sociais do projeto público.

2. O que se deve observar nas avaliações para ponderar e administrar as incertezas a serem enfrentadas, ou seja, o risco? Agora, assinale a alternativa correta.

() O risco deve ser avaliado e analisado no papel, em função da qualidade dos recursos a serem utilizados no projeto, pois deles depende um desempenho eficaz.

() Os avaliadores devem analisar e observar os valores projetados em função dos riscos de possíveis impactos na gestão do projeto, ponderando o limite máximo de como as incertezas poderiam impactar nos benefícios esperados.

() As incertezas devem ser avaliadas em função da capacidade destas em se virar oportunidades de maiores benefícios ao projeto, pois existem situações em que os riscos apresentam novos elementos de impacto.

() Os avaliadores devem observar como os riscos poderiam impactar a gestão dos benefícios e recursos a serem utilizados, em função dos riscos de investimento dos donos dos recursos.

Fique ligado

Nesta unidade, você aprendeu que:

Para ter uma avaliação efetiva deve-se observar quais os processos do projeto público a serem considerados na gestão de avaliação, verificando os objetivos e metas do projeto, as alternativas disponíveis, e os regulamentos, entre outros.

Nos fundamentos da avaliação deve-se considerar o prazo de execução do projeto, assim como o escopo de tempo que o serviço público a ser ofertado servirá à sociedade, se ponderando projeções de curto, médio e longo prazo.

A projeção da demanda de produto ou serviço em si é importante para se ter um referente de qual o objetivo da análise. As projeções de demanda são feitas sobre a análise de níveis de agregação, através de uma projeção macroeconômica; ou através de uma desagregação setorial.

A localização é uma questão importante no momento de avaliar

projetos, pois se deve ponderar qual é a melhor localização em vista de atingir os objetivos. Localização que possa apresentar a maior diferença, positiva, entre receitas e custos.

A grande diferença no momento de avaliar um projeto público é a análise social desses projetos, além dos processos avaliativos econômicos financeiros dos projetos tanto privados como públicos.

Existem vários métodos de avaliação econômica, mas todos eles partem da relação benefício custo, focada ao aspecto quantitativo financeiro, ponderando sempre a relação do benefício social.

Além do processo avaliativo tanto econômico como social, existe a necessidade de ponderar e desenvolver uma análise avaliativa dos riscos e impactos dos intangíveis no momento de avaliar e comparar projetos públicos.

Para concluir o estudo da unidade

Nessa unidade estudamos os elementos a serem considerados no processo avaliativo. Começamos abordando a análise das determinantes e condições do projeto, visando que, com essa aproximação, de estudo dos elementos da estrutura conceitual das necessidades específicas do projeto público, a capacidade de se ter uma avaliação com maior critério e objetividade.

Nesse sentido, conhecendo a necessidade de saber todos os elementos do projeto, estudamos as ferramentas a serem consideradas em função das necessidades do projeto. Assim como também abordamos a importância de uma análise econômica com implicações sociais, que é um determinante no processo de avaliação e decisão da escolha final de um projeto público. Análise da avaliação econômica que estudamos por meio de uma série de métodos que utilizam como base o conceito de benefício custo e os impactos sociais do projeto a ser avaliado e escolhido.

Para uma avaliação de qualidade é necessário conhecer os processos do gerenciamento de um projeto. Assim, os conhecimentos abordados nesta unidade, e no caderno, podem lhe dar as bases iniciais para desenvolver competência profissional sobre projetos públicos. O profissional conhecedor sobre projetos é um referente na procura de profissionais competentes, tanto na área pública como privada. Assim,

se você achou interessantes as questões sobre projetos, aconselhamos pesquisar e estudar mais sobre o tema, a seguir, sugerimos dar uma olhada ao site oficial de Project Management Institute (PMI): <<http://www.pmi.org/PMBOK-Guideand-Standards.aspx>>.

Atividades de aprendizagem da unidade

1. Determine o porquê, na análise de um projeto público, geralmente a projeção da demanda tem maior aplicação do que a projeção por desagregação.

2. Existem diversas ferramentas para se aplicar na avaliação. Mas há uma que é muito utilizada e importante para os projetos públicos, o SMART. Na qual aplica-se indicadores avaliativos e, segundo o autor Francisco (2011, p. 37), SMART quer dizer:

I. Specific (Específico)

II. Mensurável

III. Alcançável

IV. Relevante

V. Time-bound (Definido no tempo)

Observando as siglas de acima, relacione-as aos seguintes questionamentos.

() É possível para o objetivo atingir o indicador?

() O que o projeto pretende mudar?

() O indicador pode ser avaliado objetiva e independentemente?

() O indicador é aplicável ao contexto e ao projeto, bem como prático ou de baixo custo para utilizar?

() Até quando o indicador será atingido? O indicador pode ser atingido quando for necessário?

Agora, escolha a sequência correta.

() V, II, III, I, IV

() I, III, II, IV, V

() III, I, II, IV, V

() IV, II, I, V, III

3. Defina como se pode exemplificar a análise de custo de oportunidade no momento de avaliar um projeto público.

4. Na avaliação econômica e financeira existem diversos métodos, mas todos eles têm como base a referência de benefício-custo. Nesse sentido, determinar quais das seguintes sentenças é a correta.

() Por meio do benefício-custo em termos financeiros é possível ponderar os impactos sociais do projeto na análise econômica.

() Por meio do benefício-custo compara-se todas as receitas e custos o desempenho do uso de recursos, assim, essa ferramenta vira também um meio de monitoramento.

() Por meio do benefício-custo é possível ponderar e quantificar a relação das projeções do benefício futuro, receitas, em função de seus custos e investimento.

() Por meio do benefício-custo a gestão do projeto pode ter as informações necessárias para determinar onde serão aplicados os recursos, pois determina um mapeamento dos custos.

5. Qual o motivo de considerar os intangíveis na avaliação econômica do projeto?

Referências

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **Captação e gerenciamento de recursos**. 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2013.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **Projetos públicos**. 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2012.

FRANCISCO, Gilberto Alexandre. **Guia de gerenciamento de projetos sociais**: um guia de apresentação de metodologia em projetos sociais. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/gafnet/guia-gesto-projetossociais>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais**: uma ferramenta para a aprendizagem e desenvolvimento de sua organização. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HARVARD, Instituto de Negócios. Disponível em: <www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm> Acesso em: 28 mar. 2014.

MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais**: uma ferramenta para a aprendizagem e desenvolvimento de sua organização. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RAVARA, Artur. **Seleção e Avaliação de Investimento público**. Disponível em: <<http://www.ordemengenheiros.pt/pt/>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

WOLIER, Samsão. **Projetos**: Planejamento, elaboração e análise. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas**: concepções e práticas. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

ISBN 978-85-68075-00-5



9 788568 075005 >