

**SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE
DEPARTAMENTO DE PROJETOS DA PAISAGEM**

PROJETO DE RECUPERAÇÃO DE MATAS CILIARES

Curso: Gestão de Projetos

APOSTILA



maio, 2006

Introdução

Conseguir terminar o que se previu, dentro dos prazos esperados, com o custo combinado e da forma como se imaginou, não costuma ser uma tarefa fácil para as organizações, qualquer que seja sua natureza, tamanho ou missão.

Inúmeros são os motivos que podem fazer com que os objetivos não sejam atendidos, desde o estabelecimento do que se quer obter até a forma como são conduzidas as ações para se chegar a esses objetivos.

Assim, nota-se a necessidade de planejar, mesmo que esta seja somente entendida como a necessidade de “nos organizar para”.

Uma instituição se transforma em uma organização na medida em que é capaz de perceber e organizar sua experiência e as expectativas sobre o futuro.

Quando se planeja, é fundamental:

- ⇒ clarificar os objetivos do que se pretende;
- ⇒ entender seus significados dentro da instituição;
- ⇒ perceber como fazer para alcançá-los;
- ⇒ quantificar em que tempo é possível obter resultados;
- ⇒ apreender qual o impacto esperado;
- ⇒ calcular o custo de adiar;
- ⇒ Identificar as dificuldades esperadas; e
- ⇒ estimar a experiência exigida.

Por outro lado, o sistema de planejamento em uma organização é avaliado pelo nível de coordenação e pela agilidade e exatidão com que se antecipam desafios e inovações necessários. Além disso, deve estar prevista a capacidade de dimensionar, captar e garantir os recursos exigidos em todas as fases necessárias para se atingir os objetivos.

Planejar é, antes de tudo, saber fazer escolhas viáveis.

Esse trabalho de organizar o entendimento das questões, integrando os diversos pontos envolvidos deve ser traduzido em Projetos, consolidados em Planos de Ação concretos, que contemplem não somente as experiências práticas, como as oportunidades de melhoria. Ponto importante é que a organização deve absorver no dia a dia o conhecimento adquirido, de modo a orientar sua atuação por suas competências, seus processos de produção e de administração, suas relações e suas parcerias para objetivos precisos.

Executar projetos é uma atividade complexa, em especial quando os mesmos têm escopo social, já que apresentam significativas características específicas em relação aos executados com outros tipos de objetivos:

- ⇒ qualquer projeto social deve estritamente articulado com a missão institucional, sob risco da organização afastar-se do caminho que a levará ao cumprimento do objetivo que lhe deu origem;
- ⇒ as ONGs possuem cultura e valores voltados ao atendimento social e/ou desenvolvimento, que não podem, nunca, ser perdidos de vista;
- ⇒ os resultados desses projetos são desvinculados do elemento “lucro”;
- ⇒ a ponderação de atendimento aos objetivos não pode ser realizada tendo como referência apenas resultados imediatos, o que é muito difícil no caso de ações sociais, já que o desenvolvimento humano e social demanda tempo para construção;

- ⇒ os recursos destinados a fins públicos devem ser gerenciados com o maior rigor, na medida em que as organizações que os utilizam estão, naquele momento, representando um grande contingente de cidadãos;
- ⇒ a execução e avaliação de projetos sociais deve ocorrer em conjunto pelos diversos agentes envolvidos: executores, financiadores, beneficiários, parceiros e comunidade;
- ⇒ a avaliação de projetos em ONGs geralmente é dificultada pela tendência em considerar os resultados subjetivos em detrimento dos objetivos.

Cabe ressaltar a importância da informação produzida e transmitida. O atendimento às necessidades em termos de aplicabilidade, custo, natureza e frequência definem a efetividade do sistema de informações. Demandas mal enunciadas e falta de organização na documentação da informação disponível têm impacto direto no custo da informação produzida e nos resultados do projeto.

É necessário, pois, o estabelecimento de um método que estruture o planejamento de projetos a serem realizados, de forma tal que os objetivos previstos sejam atendidos, dentro dos prazos esperados, com o custo combinado e da forma como se imaginou, não se esquecendo de incorporar as características próprias das organizações.

O Que São Projetos?

São inúmeros os empreendimentos nos quais a idéia de projetos está colocada como uma nova forma de organizar e realizar as atividades humanas. A palavra projeto tem sido muito utilizada nas empresas, nas organizações, nas escolas, e até em casa é comum se falar em projeto.

Mas, afinal, o que é um projeto?

Projeto é intenção, é sonho: *“Meu projeto é comprar uma casa”*.

Projeto é doutrina, filosofia, diretriz: *“Meu projeto de país é muito diferente”*.

Projeto é idéia ou concepção de um produto ou serviço: *“Estes dois carros são projetos muito semelhantes”*.

Projeto é esboço ou proposta: *“Todos têm o direito de apresentar um projeto de lei ao Congresso”*.

Projeto é desenho para orientar construção: *“Já aprovei e pedi ao arquiteto que detalhasse o projeto”*.

Projeto é empreendimento com investimento: *“A Prefeitura vai construir novo projeto habitacional”*.

Projeto é atividade organizada com o objetivo de buscar uma nova solução: *“Precisamos iniciar o projeto de desenvolvimento de um novo motor, menos poluente”*.

Projeto é um tipo de organização temporária, criada para realizar uma atividade finita: *“Aquele pessoal é a equipe do projeto do novo motor”*.

Todas as definições são corretas e abrangem significados do termo projeto.

Para nós, neste momento, interessam as duas últimas, que definem projeto do ponto de vista do gerenciamento e administração.

Projeto é a atividade organizada que tem por objetivo resolver um problema ou buscar uma melhor solução para uma determinada situação.

No escopo aqui apresentado, utilizaremos, em várias ocasiões, o conceito de projeto social:

Projeto social é um conjunto de tarefas relacionadas entre si, com metas, orçamento e cronograma definidos, a priori, em parceria com os agentes interessados (instituição executora, financiadores, beneficiários, comunidade e sociedade), com a finalidade de alcançar um objetivo específico de desenvolvimento social ou humano, realizadas por organizações sem fins lucrativos

Uma importante distinção deve ser feita aqui: projetos são diferentes de atividades funcionais (por exemplo, vendas, produção, administração de pessoal, contabilidade, etc.), as quais:

- ⇒ são regulares: repetem-se sempre do mesmo modo, com pequenas variações; e
- ⇒ são também “intermináveis”, ou seja, não têm perspectiva de serem finalizadas.

São as rotinas realizadas no âmbito das atividades do dia-a-dia.

Já os projetos sempre têm as seguintes características:

- ⇒ São realizados em função de uma necessidade específica.
- ⇒ Possuem um objetivo, definido em função dessa necessidade específica – que pode ser a solução de um problema ou a busca de uma melhoria – e cujo resultado é o critério para definir seu grau de sucesso.
- ⇒ São finitos: têm começo e término programados. Atendida a necessidade, o projeto termina.

- ⇒ São “irregulares”, ou seja, fogem da rotina.
- ⇒ Possuem um componente de incerteza, medida pelo grau de desconhecimento a respeito de seus resultados ou da forma de atingi-los (quanto maior o grau de desconhecimento, maiores a incerteza e o risco).

Um projeto é um empreendimento temporário (por que tem um começo e um fim, ou seja, possui uma duração finita ao longo do tempo) com o objetivo de criar um novo produto ou serviço único. Único porque o produto ou serviço produzido é singular, diferente de todos os outros produtos ou serviços.

Um projeto é coordenado e controlado por atividades com data de início e término e visa atingir um objetivo com requisitos especificados, incluindo restrições de tempo, custo e recursos.

Optar pela criação e implementação de um projeto, para resolver determinado problema que se tem pela frente ou se implementar uma mudança ou uma melhoria, é uma decisão gerencial, que depende de critérios, como mostra o exemplo:

Em uma escola estadual da periferia da cidade de São Paulo, professores e direção constataram a necessidade de melhorar os serviços da cantina. Organizaram a partir daí um “projeto para nova cantina”. Em seguida, escolheram a comissão de educadores e pais para implementar o projeto. Em poucas semanas, a equipe já havia organizado uma concorrência para admitir novos administradores para a cantina. Através da diretora da escola, a comissão conseguiu uma verba junto à Secretaria de Estado da Educação para a reforma. Depois de três meses, a nova cantina já estava em funcionamento. É importante ressaltar que a verba foi conseguida pela escola graças a uma pesquisa anterior realizada pelos participantes do projeto. Pesquisando junto aos órgãos da Secretaria, o grupo descobriu que havia um fundo destinado à construção ou reforma de cantinas e outros equipamentos escolares.

Essa experiência ilustra bem uma das características de um bom projeto, ou seja, a capacidade de conseguir os recursos materiais, financeiros ou humanos necessários para a sua conclusão.

As organizações para sobreviver precisam inovar: criar novos produtos e serviços, melhorar os já existentes, atualizar processos internos (fazer mais com menos recursos), relacionar-se melhor com seus parceiros, etc. e os projetos representam uma das principais formas pelas quais isso acontece, já que eles viabilizam as mudanças nas organizações.

Os projetos viabilizam as mudanças.

A administração por projetos é uma das principais formas utilizada nas organizações do Terceiro Setor. Na relação entre os gestores, a equipe técnica, os parceiros e beneficiários se revelam necessidades, expectativas e valores, abrindo caminho para o desenvolvimento do trabalho. A valorização dessa relação deve se caracterizar pela aprendizagem mútua, estar presente durante a realização do projeto e constituir a principal referência para apontar erros, acertos e novas direções.

➤ **Conceitos Básicos relacionados a Projetos**

⇒ **Objetivo**

“O objetivo é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas.”

(Cohen e Franco; 2000: 88):

Objetivos são resultados esperados de alguma ação ou decisão. Para defini-los com clareza, é necessário identificar as expectativas a respeito

dos resultados pretendidos, tanto por parte da equipe, quanto do público alvo.

⇒ **Eficácia**

“É a capacidade de produzir o efeito desejado, o resultado previsto”

Refere-se à capacidade de atingir o alvo determinado, ou seja, o grau em que conseguimos cumprir os objetivos definidos.

⇒ **Eficiência**

“É a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis”

(Tenório, 1997:18):

É a capacidade de utilizar bem os insumos, de forma racional e econômica. Está relacionada ao grau em que podemos atingir um determinado objetivo com os recursos de que dispomos, sejam eles humanos, materiais, físicos, financeiros ou tecnológicos.

⇒ **Efetividade**

É a capacidade de atender às expectativas da sociedade.

(Tenório, 1997:18):

⇒ **Tarefa:**

Tarefa é um esforço de curto prazo realizado por uma pessoa ou grupo organizado, normalmente dentro de uma especialização mais restrita, que combinada com outras contribui para os objetivos de um projeto

A tarefa é a menor divisão dentro de um projeto; é cada uma das ações que serão realizadas para cumprir as etapas ou fases previstas e, conseqüentemente, para atingir os objetivos previstos.

⇒ Controle

“Controle é a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir dessa análise é possível dar início a eventuais correções nos rumos definidos pela organização.”

(Tenório, 1997:95)

➤ Decomposição do projeto

A decomposição do projeto em etapas tem como finalidade a definição clara e detalhada de tudo o que precisa ser feito para o cumprimento do objetivo(s) proposto(s). Apesar da dificuldade inicial para incorporar essa metodologia, o resultado a médio e longo prazos justificam sua utilização, na medida em que quanto mais for detalhado o projeto, maior se torna a possibilidade das atividades necessárias serem previstas e priorizadas, aumentando a possibilidade de alcançar o que se propôs inicialmente.

A divisão em níveis (programa, projeto, fases, etapas, atividades, subatividades, etc.) permite ampliar o nível de detalhe e fazer agrupamentos e relações lógicas entre as mesmas, que facilitam o planejamento, a execução, o controle e a avaliação.

Para que se possa efetivamente gerenciar um projeto, é necessário que tenham sido claramente definidos desde o início:

- ⇒ objetivo geral e específico: demonstram o que se pretende obter com a execução do projeto;
- ⇒ metas: elementos que compõem os objetivos geral e específicos, ou seja, os resultados intermediários que, combinados, levarão ao seu cumprimento;
- ⇒ etapas/ fases/ atividades: ações em que se pode dividir a execução de um projeto;

- ⇒ indicador: unidade de medida que melhor caracteriza o produto de cada etapa ou fase;
- ⇒ resultado programado: quantidade prevista para cada unidade de medida;
- ⇒ início programado: data prevista para o início da execução de cada etapa ou fase;
- ⇒ término programado: data prevista para o término da execução de cada etapa ou fase;
- ⇒ responsável (is) pela execução de cada etapa/fase/atividade;
- ⇒ coordenador responsável pelo projeto.

Então, pelo que observamos, podemos definir um projeto, de um modo geral, como o planejamento voltado para a busca de uma solução que preveja:

- ⇒ objetivos e resultados a alcançar;
- ⇒ atividades a realizar a fim de atingí-los;
- ⇒ os diferentes tipos de recursos necessários para sua execução; e
- ⇒ o ritmo e o prazo em que isso se dará.

Para que isso ocorra, é necessário buscar alternativas para atender aos quatro pontos fundamentais do projeto; assim, o profissional que esteja envolvido com a realização de projetos deve estar atento a:

1. alcançar todos os objetivos pré-estabelecidos para o projeto;
2. concluir o projeto dentro do prazo pré-determinado;
3. concluir o projeto respeitando o custo orçado;
4. entregar os produtos do projeto conforme a qualidade acordada inicialmente.

Podemos perceber a forte ligação existente entre esses pontos e a importância de seu equilíbrio, pois um gestor de projetos pode facilmente acelerar a conclusão de um projeto às custas da sua qualidade, deixando de atingir

objetivos parciais, ou mesmo aumentando o custo total do projeto. Da mesma forma, uma pressão para redução dos custos pode ser resolvida com a redução da qualidade ou comprometendo parte do escopo do projeto. Existe então um dilema gerencial entre esses 4 tópicos, ou seja, ao melhorar o desempenho num deles, prejudica-se os outros.

Um bom projeto é aquele que busca o melhor equilíbrio entre esses tópicos; é possível melhorar todos ao mesmo tempo, e é nesse ponto que entram as boas práticas de gestão de projetos que serão apresentadas no capítulo a seguir.

A Gestão de Projetos

Alguns dos problemas mais comuns em organizações são: cronograma e orçamentos excedidos; acúmulo de trabalho; horas extras infindáveis; abandono de planos e procedimentos; perda de controle do andamento; gestores estressados; equipe desmotivada; inúmeros erros no produto e/ou no serviço; resultado diferente do esperado; retrabalho; altos custos de manutenção e parceiros insatisfeitos.

Como se pode notar, os maiores problemas das organizações são gerenciais e não técnicos. Com isso, os benefícios de melhores equipamentos e ferramentas não podem ser devidamente alcançados em ambientes caóticos.

Entretanto, mesmo em organizações indisciplinadas, alguns projetos isolados podem ter excelentes resultados, geralmente devido ao esforço heróico de uma equipe dedicada. Quando não existe a efetiva participação de todos na organização, a repetição dos resultados bem sucedidos depende das mesmas pessoas disponíveis para o próximo projeto, o que não possibilita a melhoria da produtividade e da qualidade na organização por um longo período.

A longo prazo nenhuma organização sobrevive sem gerenciar bem seus projetos, em especial no Terceiro Setor, segmento no qual, além de grande parte das ações das instituições serem gerenciadas com base nessa metodologia, existe grande pressão dos apoiadores, dos parceiros e da sociedade para a obtenção dos resultados previstos e para a correta aplicação dos recursos.

Para evitar que um projeto tenha seu orçamento e/ou seus prazos previstos superados, torna-se necessária sua gestão e de seus componentes: fases, atividades e tarefas, ou seja, é necessário realizar a gestão dos projetos.

Gestão de Projetos é a aplicação de uma metodologia e de conhecimentos técnicos, habilidades e ferramentas na condução das atividades de projeto, a fim de atender a objetivos e metas pré-definidos de qualidade, custo e prazo.

E porque a **Gestão de Projetos** é um assunto cujo interesse só faz aumentar?

Por que projetos mal geridos são um convite ao fracasso e ao desperdício. A gestão de projetos visa aumentar as chances de sucesso de um projeto, minimizar seus riscos e custos e manter todos os intervenientes do projeto satisfeitos.

Desta forma, na gestão de projetos do Terceiro Setor, as organizações devem ser capazes de apropriar-se de instrumentos e técnicas gerenciais, transformando-os de acordo com seus valores e conceitos.

Administrar um projeto abrange, então, a gestão dos recursos (de todas as ordens: humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, etc.) a serem utilizados em sua execução, a coordenação e a integração das atividades nele incluídas, o acompanhamento de sua execução e o tratamento e a comunicação das informações produzidas.

A principal singularidade da gestão de projetos está no fato de que seu sucesso será medido, em última instância, pelo grau de alcance dos objetivos propostos, atendendo aos prazos e recursos previstos. A tarefa de gerir recursos e integrar atividades tem como foco atingir os objetivos esperados. Precisa ser, então, uma administração dinâmica e crítica: ter a capacidade de avaliar o que está ocorrendo, absorver informações novas durante a própria execução e fazer os ajustes necessários para atingir os resultados e objetivos pretendidos, sem prender-se rigidamente ao planejado.

➤ **Problemas comuns na implantação de projetos**

Nenhuma abordagem, por mais sofisticada que seja, assegura o êxito de um projeto. Muitas vezes, um detalhe põe tudo a perder. Entretanto, há problemas comuns que podem e devem ser evitados:

⇒ **Objetivo confuso**

Projeto com objetivo confuso tem alta probabilidade de fracasso. Não se sabendo onde se deve chegar não se chega a lugar algum.

O objetivo confuso pode ter várias origens:

- (1) O objetivo não foi estudado e entendido corretamente. Houve pressa em iniciar, sem clareza das melhores soluções;
- (2) A equipe não entende o objetivo e faz suposições incorretas sobre o resultado a ser alcançado; e
- (3) O objetivo não é coerente com a situação a ser resolvida / melhorada. O resultado a ser alcançado é incompatível com a solução que se busca.

⇒ **Execução confusa**

As condições de execução tornam-se confusas nas seguintes situações:

- (1) Regras de decisão imprecisas: não há políticas nem procedimentos para resolver problemas e conflitos;
- (2) Autoridade e responsabilidade indefinidas: não se sabe direito quem tem poderes e atribuições para fazer o que;
- (3) Atividades não coerentes com o objetivo: pode ocorrer mesmo quando o problema e o objetivo são coerentes;

- (4) Previsão de recursos incoerente com as atividades:
recursos subestimados ou superestimados;
- (5) A atividade avança muito, sem que pelo menos as
intenções básicas do projeto estejam bem definidas.

⇒ **Falhas na execução**

Projetos podem ser muito bem planejados e organizados, mas isso ainda não garante seu sucesso. Podem ocorrer falhas na execução e uma das mais comuns é um detalhe vital que não funciona e põe tudo a perder, simplesmente porque todo mundo achou que era importante demais e que outra pessoa iria cuidar daquilo ou era irrelevante e ninguém se responsabilizou por ele.

As Fases da Gestão de Projetos

Os projetos se desenvolvem basicamente em quatro momentos, os quais interagem durante todo o andamento do trabalho. São eles:

➤ **Conhecimento da realidade**

Quanto mais se investe em conhecer a realidade, o contexto e o cenário onde o projeto se realiza, maior a probabilidade de sucesso e melhores as chances de alocarmos os recursos que possuímos para obter as transformações pretendidas. Deve-se também planejar: a habilidade em planejar facilita muito a concretização de idéias, porque é através desse exercício que os parâmetros para a atuação da organização são delimitados.

Esta etapa abrange:

- ⇒ Análise da situação
- ⇒ Diagnóstico e prognóstico dos indicadores da situação
- ⇒ Variáveis de influência

Estes três itens devem fornecer dados e informações capazes de produzir um conhecimento sobre a situação a ser enfrentada. Nunca é demais lembrar que, em trabalhos no campo social, há várias possibilidades de interpretação sobre esta realidade. Portanto, beneficiários, parceiros e apoiadores do projeto devem ser chamados a construir este conhecimento inicial.

Cuidados importantes para este momento:

1. Informações x Imobilismo

Não pretenda estar de posse de todas as informações possíveis para tomar decisões; aprenda a buscar novas informações à medida que o projeto caminhar.

2. O Valor do Conhecimento

Não negligencie o valor do conhecimento sobre realidade, pulando imediatamente para o momento de decisão.

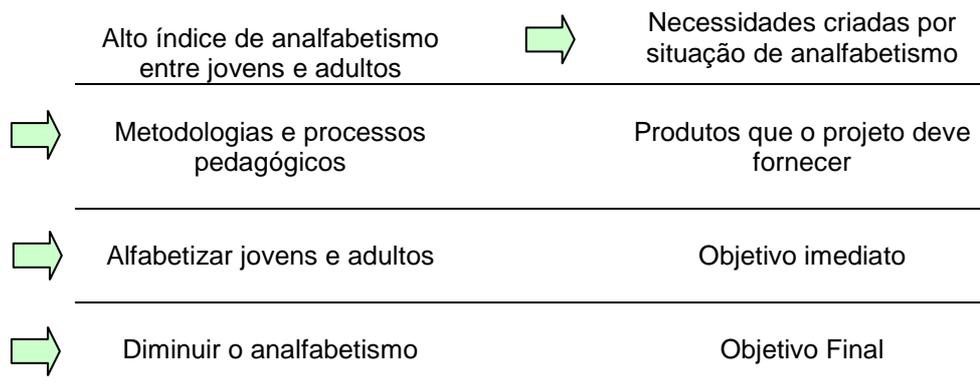
3. Pergunte-se: O diagnóstico reflete a realidade?

➤ **Decisão**

A partir do conhecimento da realidade que foi possível produzir, da interpretação que se fez sobre todos os elementos levantados, passa-se ao momento de decisão, que compreende:

- ⇒ Diferentes alternativas para enfrentar a situação;
- ⇒ Uma estratégia política para sua realização; e
- ⇒ Os recursos necessários/ disponíveis à realização da estratégia escolhida.

Neste momento, é importante estabelecer objetivos, metas e prazos., a partir do desdobramento de necessidades e/ou problemas a solucionar, como no exemplo a seguir:



Neste momento, também será decidido o planejamento operacional a partir da definição de:

- ⇒ atividades,
- ⇒ prazos,
- ⇒ estimativa de custos,
- ⇒ elaboração de orçamento,
- ⇒ responsabilidades de cada membro da equipe,
- ⇒ indicadores de resultados e de avaliação, e
- ⇒ responsabilidades de outras instituições envolvidas.

Cuidados importantes para este momento:

1. Concretize os objetivos:

É importante que a equipe saiba, ao longo do projeto e ao final do mesmo, se o objetivo a que se propõe é viável e que faça adequações a partir do que tiver aprendido.

2. Avalie a Situação problema

Verificar se o projeto atende à situação problema ou à possibilidade de melhoria (Com a realização das atividades propostas se atinge aos objetivos?)

3. Adequação da Intervenção

Analisar se a intervenção proposta é adequada ao contexto e se estão sendo consideradas todas as variáveis importantes do cenário atual e futuro do problema

➤ **Ação**

Durante este momento, o importante na gestão do projeto é o controle, entendido como “a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos”. O controle é exercido se avaliando:

- ⇒ O projeto está sendo realizado como previsto?
- ⇒ Da forma como está sendo realizado, o projeto atingirá seus objetivos?
- ⇒ Que modificações estão sendo solicitadas pelos participantes?
- ⇒ Essas modificações são possíveis? São adequadas?
- ⇒ O projeto está conforme o cronograma?
- ⇒ O consumo de recursos está conforme o previsto?
- ⇒ Que ações devem ser tomadas para assegurar que o projeto atinja o resultado?

Cuidados importantes para este momento:

1. Avalie a Situação

É importante que todas as respostas às perguntas feitas sejam obtidas com clareza e precisão.

2. Corrija a Situação

Uma vez identificado o desvio, este deve ser imediatamente corrigido.

3. Verifique a Ação

A correção deve ser verificada quanto à sua efetividade

➤ **Crítica**

Embora a crítica deva ser exercida durante todo o percurso, não se deve dispensar este momento, em que o projeto será avaliado como um todo. A avaliação deve servir, antes de tudo, para se obter conhecimento: sobre o problema inicial, os processos utilizados, os recursos, a gestão realizada. Desta forma, o aprendizado sobre a realização de projetos deve servir para que novas decisões sejam tomadas.

- ⇒ O problema original foi resolvido?
- ⇒ Como os participantes avaliam o projeto?
- ⇒ Que dificuldades foram enfrentadas?
- ⇒ Que lições foram aprendidas?
- ⇒ Que novos conhecimentos o projeto produziu?
- ⇒ Novos projetos são necessários?
- ⇒ Quais as recomendações para os novos projetos?

Durante a realização das atividades programadas, nada impede que os objetivos sejam adequados à realidade ou que as atividades sejam reprogramadas, o que não significa necessariamente que o projeto perdeu o

rumo inicialmente traçado. Ao contrário, indica que a gestão precisa ser entendida como um processo dinâmico que:

- ⇒ realiza a crítica do que está sendo feito;
- ⇒ incorpora o conhecimento obtido na relação com o grupo alvo; e
- ⇒ transforma-se em indicador para os próximos passos.

Como se vê, o importante é o projeto gerar resultados e não, simplesmente, seguir um plano estabelecido.

Metodologicamente, aplicando-se os conceitos descritos para os momentos de um projeto, dividi-lo nas seguintes Fases:

1. Planejamento de Atividades

Planejar consiste em caracterizar o projeto, definir sua estrutura funcional, definir métricas, calcular estimativas, definir atividades, estabelecer relacionamentos entre as mesmas, definir os recursos necessários e produtos a serem gerados. O planejamento define um curso de ação, especificando o que deve ser feito, em que seqüência (como), quando e com quais recursos, devendo proporcionar a base para uma ação gerencial de controle. O planejamento deve proporcionar a base para a fase gerencial de controle.

O planejamento não pode controlar o futuro, mas deve identificar as ações presentes e os resultados que podem influenciá-lo.

Como planejar um projeto:

- ⇒ especificar os objetivos do projeto e outros condicionantes;
- ⇒ decompor o projeto em fases e atividades;
- ⇒ definir como será feita cada uma das atividades;

- ⇒ determinar as características dos recursos para cada atividade;
- ⇒ estabelecer as vinculações e dependências técnicas e cronológicas entre as diversas atividades e montar a rede de atividades.

O primeiro produto do planejamento é selecionar objetivos e sua pertinência. Para isso, é necessário iniciar pelo estabelecimento de diretrizes para o desenvolvimento institucional, para a qualidade da coordenação e para a efetividade do sistema de informações em suas funções básicas: produção e disseminação da informação; e capacitação da produção.

A decomposição em atividades deve indicar claramente, para cada uma delas: o conteúdo da atividade; os critérios para identificação de seu início e seu fim e as formas de medir a qualidade de sua execução. O resultado físico desta Fase é o Plano de Trabalho, entendido como a "consciência" da organização, atualizada e disseminada, sobre o projeto, sua importância, objetivos, metas, recursos, resultados e prazos que orientam a gestão e norteiam a composição e a harmonização da agenda interna e externa para sua execução.

A elaboração de um resumo do projeto nesta Fase pode ser importante para se avaliar o entendimento global do problema a ser enfrentado. O Anexo 1 mostra um modelo a ser aplicado para este Resumo do Projeto.

2. Alocação de Recursos

Definidas as ações para que o projeto seja executado de forma a atingir os objetivos, é preciso definir o que será necessário para que cada atividade seja realizada. Assim, para cada uma delas devem ser especificados os recursos necessários em termos de:

- ⇒ Identificação – quais os recursos necessários?

- ⇒ Qualificação – quais as características específicas que esses recursos devem ter para que atendam às necessidades das ações que serão desenvolvidas?
- ⇒ Quantidade – quais os volumes dos recursos que precisaremos?
- ⇒ Datas – quando os recursos serão necessários?
- ⇒ Custo unitário – qual o custo unitário de cada um dos recursos? e
- ⇒ Restrições ao seu uso – em que condições eles não poderão ser utilizados? (Incluem-se, neste caso, as restrições impostas pelo financiador, parceiros e pela própria natureza do projeto).

O Anexo 2 mostra um modelo que pode ser aplicado para alocação de recursos necessários ao Projeto.

3. Programação (Cronogramas)

A programação consiste em detalhar a execução prevista para o projeto, definindo seu cronograma e alocando os recursos necessários. O objetivo a ser alcançado nesta etapa é a definição do cronograma detalhado do projeto e da matriz de responsabilidades (quadro no qual se define quem fará cada uma das ações necessárias na execução do projeto). O cronograma deve contemplar:

- ⇒ Detalhamento das atividades – muitas vezes, para que seja possível fazer programações corretas, pode ser necessário detalhar as atividades, seja em termos de descrição, recursos, prazos ou responsabilidades;
- ⇒ Estabelecimento das ligações de precedência entre atividades (definir a ordem em que elas precisam ocorrer);
- ⇒ Definição dos responsáveis por atividade – muitas atividades exigem a participação de várias pessoas, assim, definir quem será o responsável por cada uma delas evita que elas deixem de ser realizadas ou acompanhadas por falta de definição quanto aos papéis; e

- ⇒ Definição da duração de cada atividade – determinar as datas em que as atividades serão realizadas é fator fundamental para que não apenas os recursos estejam disponíveis quando necessário, como também para que as pessoas possam programar suas agendas e também não comprometer aquelas que dependem de sua realização total ou parcial.

Quando necessário, redução da duração total do projeto pode ser realizada através da:

- ⇒ Transferência de recursos do Caminho Crítico¹;
- ⇒ Subdivisão das atividades críticas, de forma a permitir uma melhor programação;
- ⇒ Ampliação do nível de detalhe do desdobramento das atividades e melhorando a precisão das estimativas de tempos e recursos; e
- ⇒ Alocação de recursos adicionais às atividades críticas.

O cronograma definitivo deve ser estabelecido depois de realizados os ajustes desta fase.

4. Organização

A fase de organização destina-se a pensar nas questões relacionadas à administração do projeto e compreende realizar as seguintes tarefas:

- ⇒ Definir o Organograma do Projeto – estrutura de cargos/ funções: cabe lembrar que como o projeto é um evento temporário, várias pessoas de várias áreas podem desempenhar papéis específicos, ao mesmo tempo em que continuam com suas atividades rotineiras.
- ⇒ Estabelecer a Matriz de Responsabilidades (papel de cada membro da estrutura com respectivas atribuições e responsabilidades)

¹ O **Caminho Crítico** é uma seqüência de atividades (**Atividades Críticas**), ligando o início ao fim do projeto, tal que se aumentamos a duração de qualquer uma delas (ou atrasamos a sua execução), aumentará a duração total do projeto.

- ⇒ Desenhar a estrutura física do projeto;
- ⇒ Definir o fluxo básico de informações de planejamento e controle – forma como o projeto será acompanhado, destacando-se quem fará cada uma das atividades de coleta, tratamento e avaliação dos dados; e
- ⇒ Selecionar e providenciar os recursos de informação que serão utilizados – como a informação é um dos elementos fundamentais para que o projeto seja executado e controlado adequadamente, é imprescindível identificar e prover os instrumentos de comunicação que garantirão a troca de informações entre os agentes internos e externos envolvidos.

5. Execução

A execução do projeto não pode se resumir a “sair fazendo o que foi previsto”, antes é necessário:

- ⇒ alocar os recursos: fazer as negociações internas e contratações, programar detalhadamente a utilização dos recursos, mobilizar a logística (a forma como eles serão agregados ao projeto, ou seja, as atividades necessárias para que eles estejam disponíveis na hora, local e forma adequados), acompanhar sua utilização e registrar as informações necessárias para o adequado controle.
- ⇒ supervisionar a aplicação dos recursos, através da designação de tarefas; de orientação técnica de seu uso e da supervisão logística.
- ⇒ coordenar a realização das atividades integrando pessoas e equipes.
- ⇒ gerenciar a qualidade, estabelecendo normas e padrões, pontos de controle e medição (momentos e formas nos quais é feito o acompanhamento e o registro dos dados definidos para acompanhamento) e a metodologia para solução de problemas (formas pelas quais se espera que as dificuldades sejam solucionadas).

6. Acompanhamento

Parte essencial da gestão de um projeto é o acompanhamento, também chamado seguimento, controle ou monitoramento. Seu propósito é verificar, durante a execução do projeto, se ele está acontecendo conforme o planejado, em todos os níveis. Comparando o previsto com o efetivamente gasto, realizado e obtido, ganham-se condições para analisar se o andamento do projeto está ou não a contento, se são ou não aconselháveis mudanças. É um instrumento para a gestão como um todo, auxiliando a tomada de decisões a respeito dos rumos do projeto e da forma de executá-lo. São perguntas comumente feitas nessa fase:

- ⇒ O projeto está sendo realizado?
- ⇒ O cronograma está sendo seguido?
- ⇒ O consumo de recursos está seguindo o orçamento?

O acompanhamento/ controle consiste em acompanhar o cronograma físico das atividades, através da comparação entre os prazos previstos e os prazos efetivamente ocorridos. O objetivo a ser alcançado nesta etapa é realizar ajustes de modo a garantir o cumprimento dos prazos previstos.

Os Controles a serem efetuados no projeto são:

⇒ **Controle Físico:**

- Controle da Evolução: Controle de Atividades (registro do início, acompanhamento da execução, registro e homologação da finalização) e Controle de Eventos.
- Controle dos Recursos: Controle do nº de homens-hora, Controle dos recursos físicos, Controle de materiais e Controles financeiros.
- Previsão do Desempenho

⇒ **Controle da Qualidade:**

- Definição das métricas: normas e padrões de uso geral ou legal, formas de efetuar as medições.

- Programação das medições: alocação de recursos e programação.
- Execução das medições
- Registro dos resultados
- Tratamento de não conformidades
- Rastreabilidade.

⇒ **Controle das Mudanças:**

- Alteração de escopo
- Decisões estratégicas
- Alteração da estratégia de implantação do plano
- Mudança nas especificações dos sistemas envolvidos

O ciclo de controle compreende as seguintes etapas:

- ⇒ estabelecimento de padrões de desempenho (os elementos utilizados na comparação entre os resultados previstos e os alcançados; podem ser de: quantidade, qualidade, tempo e custo, para os quais devem ser definidos os indicadores adequados);
- ⇒ mensuração dos resultados (coletar os dados da forma como foram estabelecidos e utilizando-se os indicadores definidos);
- ⇒ comparação do desempenho real com o padrão definido (verificação entre os resultados obtidos e os propostos);
- ⇒ adoção de ações corretivas; e
- ⇒ verificação da eficácia das ações corretivas.

7. Encerramento do projeto

Nesta Fase é realizada a avaliação final dos resultados obtidos, e são elaborados o registro final de problemas ocorridos e suas respectivas soluções e o relatório identificando futuras adaptações ou melhorias.

Geralmente neste momento que são identificados os erros mais comuns, e mais graves, ocorridos na realização de um projeto:

- ⇒ Planejamento incompleto.
- ⇒ Atividades sem definição clara e completa.
- ⇒ Falta de planejamento e de alocação de tempo às atividades dos colaboradores.
- ⇒ Ausência de definição prévia das métricas e a da forma de medir a qualidade.
- ⇒ Programação realizada antes do planejamento ou programar e planejar simultaneamente.
- ⇒ Alocação de atividades aos recursos e não dos recursos às atividades.
- ⇒ Definição de atividades de duração muito grande com relação à duração total do projeto.
- ⇒ Não atualização do controle.

Avaliação

Segundo definição da ONU,

“Avaliação é o processo orientado a determinar sistemática e objetivamente a pertinência, eficiência, eficácia e impacto de todas as atividades à luz de seus objetivos. Trata-se de um processo organizativo para melhorar as atividades ainda em marcha e ajudar a administração no planejamento, programação e futuras tomadas de decisões”.

A avaliação de um projeto traduz-se por interpretar se o mesmo foi eficiente, eficaz e efetivo, o que pode ser visto na tabela a seguir (Tenório, 1997:18):

<u>Desempenho</u>	<u>Avaliação</u>
<u>Eficaz e eficiente</u>	<u>os objetivos foram atingidos com a menor utilização dos recursos disponíveis</u>
<u>Eficaz, mas ineficiente</u>	<u>os objetivos foram alcançados, mas com maior consumo de recursos que o previsto</u>
<u>Eficiente, mas ineficaz</u>	<u>os recursos foram utilizados conforme o estabelecido, porém os objetivos previstos não foram alcançados</u>
<u>Ineficaz e ineficiente</u>	<u>os objetivos não foram alcançados e o consumo de recursos ultrapassou o previsto</u>

A avaliação da efetividade de projetos de natureza social está diretamente relacionada à demanda existente na comunidade em que o projeto será realizado, nem sempre possível de ser atendida totalmente pela organização executora do mesmo.

A avaliação oferece, em especial, dentre outras, como principal característica e benefício a possibilidade de acompanhar a evolução do projeto durante sua execução, possibilitando o ajuste imediato das não-conformidades;

Para qualquer tipo de projeto, a avaliação deve ser realizada com a finalidade de:

- ⇒ fornecer evidências objetivas sobre os resultados obtidos e as tendências;
- ⇒ fornecer dados sobre as estratégias utilizadas para atendimento aos objetivos;

- ⇒ identificar as áreas problemáticas que necessitam de maior investimento de recursos, evidenciando as dificuldades reais e o grau de repetição dessas dificuldades;
- ⇒ identificar e corrigir desvios ocorridos na execução do projeto, seja em termos de recursos, ou prazos, custos ou na qualidade dos produtos e serviços intermediários;
- ⇒ orientar a avaliação da eficácia, da eficiência e da efetividade na geração de impacto, por meio da consideração de variáveis de interesse.

A avaliação de projetos sociais deve contemplar, ao mesmo tempo, duas visões, que, apesar de serem consideradas conflitantes, são complementares, na medida em que representam a ponderação de aspectos objetivos e subjetivos dos resultados:

- ⇒ a visão tradicional do Terceiro Setor, em que prevalecem os benefícios amplos dos projetos, muitas vezes incomensuráveis, relacionados aos resultados de desenvolvimento, já que o objetivo principal dos mesmos é melhorar a vida de seres humanos, individualmente ou na coletividade;
- ⇒ a visão do Mercado, no qual os aspectos objetivos prevalecem, tais como custo direto do projeto, relação custo x benefícios quantificáveis, etc.

➤ Avaliação e prestação de contas

A transparência na apresentação de resultados é um aspecto prioritário para as instituições sem fins lucrativos, na medida em que gerenciam recursos públicos e privados para a obtenção de resultados de relevância na comunidade. Assim, a prestação de contas aos grupos de interesse da organização (*stakeholders*) deve ser constante, em linguagem adequada e realizada através de várias formas e meios potenciais de atingir aos vários grupos perante os quais tem responsabilidade.

Assim, torna-se necessário que a avaliação seja feita cuidadosamente, considerando esses aspectos específicos, tendo-se por base um novo conceito, tem sido intensamente cobrado das instituições sem fins lucrativos: *accountability*, que tem por definição, segundo Wadsworth:

“Accountability é um princípio moral, cujo objetivo é reger a relação entre aqueles que delegam autoridade e aqueles para quem a autoridade é delegada.

*O exercício da *accountability* significa prestar contas em relação àquilo pelo qual você é responsável junto àqueles diante de quem você é responsável”.*

No caso de projetos de caráter público (não necessariamente estatal), a avaliação deve ser realizada e vista como uma forma de “prestar contas” das ações que estão sendo implementadas, de forma que todos possam tomar conhecimento do grau de eficácia, eficiência e efetividade dessas ações.

Assim, destacam-se os seguintes aspectos:

- ⇒ é obrigação legal e moral da instituição demonstrar a sociedade como utilizou os recursos e quais os resultados obtidos, na medida em que são destinados à finalidade pública;
- ⇒ devem ser incluídos todos os agentes envolvidos, em especial os beneficiários, que devem, na medida do possível, participar do processo de avaliação, e não apenas serem informados dos resultados contabilizados pelos executores.
- ⇒ a avaliação deve contemplar os resultados imediatos e futuros, na medida em que, além dos projetos sociais terem um tempo mais longo para apresentar a totalidade de resultados, normalmente possuem impacto em outras áreas que não necessariamente as previstas nos objetivos iniciais;
- ⇒ a avaliação deve contemplar, também, quais os aspectos nos quais o projeto contribuiu para o desenvolvimento institucional das organizações e grupos envolvidos.

Dessa forma, as estratégias de acompanhamento, monitoramento e avaliação dos projetos de caráter social são imprescindíveis, na medida em que permitem a coleta de informações para a prestação de contas, à sociedade, dos recursos que foram colocados à sua disposição.

➤ **Avaliação do desempenho de projetos sociais**

A avaliação baseada somente no cumprimento de metas é própria da avaliação de projetos econômicos e não pode ser transposta de forma integral para o campo social. A avaliação de projetos sociais dificilmente pode ser tratada como uma análise neutra, meramente instrumental ou técnica. Assim, no caso dos projetos sociais as técnicas de avaliação de projetos são úteis para analisar a viabilidade de alternativas, verificar o desempenho na condução do processo e explicitar os resultados e impactos sociais obtidos por meio da intervenção, lembrando que o processo ou a tecnologia adotada, por si só não estabelece padrões de medida, como acontece em grande parte nos projetos econômicos.

Avaliar projetos sociais pode ser feito a partir de várias visões distintas, adequadas a cada caso específico. Essas visões são utilizadas das mais variadas formas, de acordo com o agente avaliador, destacando-se:

- ⇒ nível de atendimento dos beneficiários –demonstra a amplitude com que o atendimento aos objetivos previstos no projeto atenderá às várias dimensões de atendimento do público-alvo, que deram motivação suficiente para que se realize o projeto;
- ⇒ eficácia – fazer o que foi proposto da forma certa, pontualmente e de acordo com os requisitos de qualidade especificados. A eficácia está na saída do processo. Sua medição ocorre com a relação entre o resultado esperado e o obtido, quantitativa e qualitativamente;
- ⇒ eficiência – relação entre os recursos consumidos em relação aos recursos propostos;

- ⇒ efetividade - qual a capacidade de atender à comunidade, ou seja, avaliar o resultado da relação “nº de beneficiários potenciais x nº de beneficiários atendidos pelo projeto”;
- ⇒ qualidade –avaliar se realizamos o que nos propusemos a fazer, tão bem quanto deveríamos e como e quanto poderiam ser melhorado;
- ⇒ produtividade – o objetivo é identificar qual o resultado quantitativo obtido através das várias relações possíveis entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (parciais ou finais), como, por exemplo, número de atendimentos por técnico, custo por beneficiário atendido;
- ⇒ financiamento do projeto – avaliação crítica de como serão custeadas as despesas necessárias para sua execução;
- ⇒ demonstração clara da utilização dos recursos;
- ⇒ forma e periodicidade de comunicação do andamento da execução e resultados aos *stakeholders*;
- ⇒ qualidade de vida no trabalho – avaliar de que forma a realização do projeto impactará o trabalho e a vida dos profissionais da organização;
- ⇒ continuidade do projeto – ponderação das condições para que o projeto continue após a finalização do apoio financeiro recebido;
- ⇒ continuidade da ação na comunidade – possibilidades da comunidade continuar com as ações, após a finalização do projeto;
- ⇒ inovação –avalia as ações inovadoras desenvolvidas no projeto, qualitativamente e, em alguns casos, fornece dados importantes relacionados ao resultado concreto dessas inovações
- ⇒ aumento do capital organizacional – permite conhecer o que se agregou de valor à organização, em termos quantitativos (patrimônio, recursos logísticos, etc.) ou qualitativos (novos conhecimentos adquiridos pela organização com a execução do projeto, etc.);
- ⇒ impacto interno do projeto – aumento da motivação dos colaboradores, melhoria nos processos internos e das condições logísticas;

- ⇒ impacto externo do projeto - melhoria na imagem externa da organização executora e da financiadora junto à comunidade e à sociedade, de uma forma mais ampla;
- ⇒ articulações com outras organizações - existentes e necessárias de serem estabelecidas, na medida em que, muitas vezes um projeto só poderá ser realizado em parceria com outra e, também, pela possibilidade de que o conhecimento gerado possa ser utilizado por mais entidades do que somente a executora;
- ⇒ efeito multiplicador - questão que aparenta ser uma tendência crescente para o futuro, em especial na avaliação dos projetos para apoio pelos financiadores, essa análise identifica a capacidade de que o processo possa ser realizado em por outras instituições, em outras regiões ou comunidades e quais as condições mínimas para sua replicação com sucesso;
- ⇒ para o financiador, também é importante a avaliação da capacidade do projeto tornar-se a implementação prática de uma determinada política social de seu interesse, com menores custos e maior amplitude no resultado.

➤ **Indicadores**

Em todos os modelos de implantação de projetos, é fundamental saber de onde se está saindo e onde se pretende chegar. Para possibilitar o acompanhamento efetivo do andamento do processo gerencial, são utilizados dados, chamados de indicadores. Num projeto, servem para avaliar em que grau os objetivos e produtos estão sendo ou foram alcançados, dentro de certo tempo e em local definidos.

Indicadores são expressões numéricas que refletem uma dada realidade; são sinais, manifestações, marcas que mostram algum sucesso, acontecimento ou mudança.

A busca e a identificação de indicadores ajudam a clarear o significado dos objetivos, pois os especifica em termos mais concretos, empiricamente sólidos e verificáveis, na prática. Os indicadores utilizados para a constatação da obtenção dos objetivos servem como base para avaliar o sucesso do projeto e medir o grau de modificação da situação-problema por ele descrita. A transformação dos valores dos indicadores escolhidos mostrará se a mudança desejada foi alcançada e em que grau.

Os Indicadores podem estar voltados a:

- ⇒ Mensurar aspectos que caracterizam uma determinada situação com vistas à intervir sobre ela (como os indicadores tradicionais do setor público: mortalidade, analfabetismo, etc);
- ⇒ Revelar os resultados e custos obtidos com a implementação de atividades/ projetos (ou, generalizando, em políticas, planos e programas), como é o caso de indicadores voltados à implementação de Planos Plurianuais e de programas; e
- ⇒ Expressar o desempenho de programas e de projetos.

Os Indicadores

medem: a eficácia, a eficiência e a efetividade dos processos.

têm foco: nos resultados.

indicam: o que fazer.

ensinam: fazer as coisas certas.

seus índices expressam: o grau de aceitação de uma característica

Os índices representam o padrão de medida ou unidade de medida dos indicadores, permitindo uniformidade, estabelecimento de metas e acompanhamento.

São exemplos de indicadores e respectivos índices para um projeto social

<u>Indicadores</u>	<u>Índices</u>
<u>Satisfação dos financiadores com a execução financeira</u>	<u>% de financiadores que avaliam o projeto como “atende plenamente ao estabelecido no orçamento”</u>
<u>Produtividade</u>	<u>Nº de beneficiários atendidos por técnico</u>
<u>Custo</u>	<u>R\$ por beneficiário direto do projeto</u>
<u>Impacto social na comunidade</u>	<u>% de diminuição do índice de ocorrências de violência na comunidade</u>

No contexto do projeto, são os indicadores que permitem a interpretação dos avanços e dificuldades, possibilitando o processo de aprendizagem e correção de rumos. Sem os indicadores, corremos o risco de avaliar o andamento e os resultados do projeto apenas por meio de opiniões e impressões. Para fugir desse perigo, é necessário que indicadores sejam definidos logo na fase de planejamento, e não no final do projeto. Assim, viabilizam o monitoramento, permitem reorientações de rumo e possibilitam o aprendizado sobre a realidade na qual intervém o projeto.

Diretrizes para construção:

Para se definir indicadores adequados, capazes de permitir o adequado acompanhamento do projeto, as seguintes diretrizes são recomendadas:

1. Os indicadores devem estar voltados para colaborar com a avaliação do projeto pela equipe responsável pela sua execução;
2. Os indicadores devem ser especificados pela equipe do processo a ser avaliado, com o apoio dos gestores;
3. Os indicadores devem permitir a mensuração de todo o projeto;
4. Devem ser estabelecidos poucos indicadores – o mais importante é a possibilidade de tempo que teremos para analisá-los, isto é, não adianta definir muitos indicadores, caso não seja possível intervir rapidamente para alterar o seu direcionamento. É mais importante ter um número pequeno de indicadores importantes e trabalhar quase em tempo real para buscar corrigi-los quando não apresentarem valores adequados.

5. Não confundir indicadores com a própria realidade. Como sinais ou marcas, eles apenas indicam aspectos de uma realidade que é sempre complexa.

Lembre-se:

Onde há um objetivo, pode-se identificar pelo menos um indicador. Caso não esteja sendo possível encontrar indicadores, é necessário mudar a descrição do objetivo ou o próprio objetivo.

Quando há dificuldades em se encontrarem indicadores que sejam plausíveis e independentes, é muito provável encontrarmos debilidade na concepção ou na compreensão dos elementos do projeto.

Características dos indicadores

- ⇒ *Relevância:* devem apresentar facilidade de compreensão e assimilação e traduzir aspectos importantes da realidade analisada, frente ao esforço que se está aplicando.
- ⇒ *Mensurabilidade:* devem permitir a atribuição de parâmetros qualitativos ou quantitativos e poder ser avaliados para definir uma medida, a ser obtida a partir de dados facilmente levantados.
- ⇒ *Objetividade:* devem estar diretamente associados às ações implementadas e serem isentos de ambigüidade em termos da variável mensurada.
- ⇒ *Capacidade de gerenciamento:* devem permitir comparação com outros indicadores; possibilitar a tomada de decisões a partir da observação e análise e serem especificados em termos de prazo e objeto.

Em uma primeira classificação, os indicadores podem ser separados em quantitativos e qualitativos. Os indicadores quantitativos são aqueles que advêm de medições e podem ser expressos em:

- a) cifras absolutas: utilizadas para refletir, em termos absolutos, a situação avaliada ou o alcance obtido. Têm o propósito de dar uma idéia da magnitude da situação;
- b) percentagens: destacam aspectos de distribuição, ao relativizar os valores absolutos;
- c) médias e outras estatísticas: representam comportamentos típicos, indicando fenômenos em alguma escala numérica;
- d) taxas: permitem mostrar a evolução ou o comportamento de um fenômeno no tempo;
- e) escalas de avanços de processos: utilizadas principalmente para definir mudanças quantitativas em processos.

Os indicadores qualitativos são aqueles que não podem ser expressos em valores numéricos exatos e que advêm de observações diretas, entrevistas com informantes, discussões com grupos focais, matrizes de ordem e preferência e mapeamentos. Em geral, são expressos por escalas valorativas.

Em outra classificação, os indicadores podem ser resumidamente apresentados como a seguir:

	Aspectos	Exemplos
Processo	Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades planejadas versus atividades executadas • Custo total versus pessoas atingidas • Número de horas-aula versus pessoas capacitadas
Resultados	Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nos índices de aproveitamento escolar • Diminuição do número de óbitos por mil
	Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Assimilação do hábito de escovação pelas crianças • A cooperativa funciona com recursos e motivação próprios

	Sinergia	<ul style="list-style-type: none">• O projeto da saúde infantil motivou negociações com a Prefeitura Municipal sobre saneamento básico• Um projeto de alfabetização está servindo de modelo em outra localidade ou por outras entidades
--	----------	--

Condições para o Êxito de um Projeto

A experiência mostra que os seguintes fatores impactam diretamente na probabilidade de sucesso do projeto:

➤ **Criar um projeto é definir um resultado a ser alcançado**

Existem situações em que os resultados de um projeto são fáceis de definir. Por exemplo, a organização de um campeonato esportivo. Para que não seja apenas um evento, pode-se então desenvolver um projeto para *planejar, organizar e realizar um campeonato que envolva toda a comunidade*. Em casos assim, os resultados bem definidos orientam o planejamento e a implementação do projeto. Para fazer um campeonato é preciso escolher uma data e pensar nos preparativos: agenda, logística, locais, venda de ingressos, jogos a serem realizados, etc. É preciso pensar ainda na divulgação interna e externa (faixas, cartazes, rádio local, jornal do bairro). Em muitos locais pode ser necessário, por exemplo, pedir a presença de policiais para evitar ocorrências indesejáveis. Para cada um dos itens mencionados é preciso haver pessoas que se responsabilizem por sua resolução.

Existem outros casos em que os resultados do projeto já estão definidos pela própria situação: limpeza e pintura das paredes externas da sede da organização; mutirão de limpeza das áreas externas (pátio, jardins, quadras, corredores, etc.); mutirão para a remodelagem dos jardins. Porém, nem sempre a situação que se deseja reverter é tão simples assim. É preciso, então, refletir sobre as formas de solução e pensar em quais podem ser os resultados esperados para um projeto, pois este é o primeiro passo para planejar e implementar esse projeto com grandes possibilidades de êxito.

De qualquer forma, o fato é que projetos bem sucedidos, de forma geral, são definidos a partir da correta identificação do problema a ser resolvido (ou da situação que se deseja reverter) e da clareza com que se define sua solução. O mais importante é definir com exatidão os objetivos do projeto. Uma vez decidida a realização de um projeto, deve-se discutir exaustivamente como o problema pode ser resolvido e as características do resultado final, descritas nos objetivos do projeto ou em suas metas. Sempre que possível, o próprio título do projeto deve indicar as características do resultado final. Por exemplo: *reforma, instalação e colocação em funcionamento da cantina escolar*. Quanto mais tarde se deixa para realizar essas discussões e definições, mais difícil se torna a implementação do projeto.

➤ **Envolvimento da equipe**

Quanto mais o projeto representa um desafio para a equipe envolvida, maior é a probabilidade de que venha a ter sucesso. Projetos bem sucedidos criam na equipe uma sensação de propriedade: “Este é o nosso projeto, o problema que temos de resolver”.

➤ **Planejamento**

Projetos bem sucedidos são muito bem planejados. Uma vez estabelecidos os planos, no entanto, a equipe tem grande liberdade para executá-los. A probabilidade de o projeto ter sucesso aumenta enormemente se durante a sua implementação houver um **cronograma** de providências e resultados bem elaborado, a partir do qual, os participantes possam controlar o bom andamento dos trabalhos em direção aos resultados previstos. Outro fator que contribui com o sucesso de um projeto é procurar **prever problemas** que possam surgir em sua implantação e, com a antecedência necessária, preparar-se para resolvê-los, caso eles realmente aconteçam.

Por outro lado, os projetos necessitam de recursos financeiros para sua implementação. Assim, é óbvio que é preciso haver um bom **planejamento dos custos** do projeto, considerando-se quanto se vai gastar e de onde sairá o dinheiro.

A existência de um **coordenador** é também uma providência necessária para que um projeto seja bem implementado e atinja a meta definida. A definição da função de coordenador e sua importância para um projeto encontram-se no item a seguir.

➤ **Implementação do projeto e avaliação permanente**

O projeto começa a se tornar uma realidade, diversas pessoas já estão em plena atividade resolvendo problemas, tomando providências, realizando tarefas necessárias à consecução dos objetivos. Durante esse período de implantação, é muito importante que a equipe, liderada pelo coordenador, mantenha-se atenta à execução do cronograma físico (obtenção dos produtos previstos nos prazos estabelecidos) e financeiro (obtenção dos produtos previstos com os custos planejados) do projeto, acompanhando se as coisas estão dando certo, se o que foi imaginado está se realizando. O papel do coordenador nesse processo é muito importante, pois essa preocupação com a avaliação deve estar presente todo o tempo, desde o começo da execução do cronograma, e não somente quando o projeto está no final, ou quando as coisas já não deram certo. Por exemplo, se uma tarefa deve estar pronta dentro de uma semana e ainda não há perspectivas de ser resolvida, o coordenador precisa chamar o responsável, ver o que está acontecendo, se a pessoa precisa de ajuda, se há algum problema relacionado com a própria tarefa e se tudo estará resolvido no prazo previsto. A avaliação permanente deve se concretizar em ações corretivas, assim, se for preciso, o coordenador deve tomar as providências necessárias para que a tarefa esteja feita no prazo. Aí reside a importância do monitoramento, da avaliação, e da precisão dos indicadores.

➤ **Perguntas e providências que auxiliam no planejamento e implantação de projetos**

- ⇒ Quais as tarefas e providências necessárias à implementação do projeto e quando elas devem ocorrer?
- ⇒ O que não pode ser esquecido, pois poria tudo a perder?
- ⇒ Itens do planejamento que não devem ser esquecidos:
 - Todo bom plano de trabalho tem um cronograma, no qual todas as tarefas e providências estão relacionadas, com respectivos data de início, final e claramente identificável o produto a ser obtido em cada etapa/ tarefa.
 - Fechando o cronograma, encontram-se os resultados do projeto e a data planejada para sua finalização.
 - Relacionada a cada tarefa ou providência, aparece(m) o(s) nome(s) do(s) responsável(is) pela sua execução.
 - Devem fazer parte do planejamento atividades relacionadas a avaliação e monitoramento.

Um bom cronograma de implementação deve estabelecer os momentos em que a equipe irá se reunir com o propósito principal de avaliar a execução do plano e verificar se o que foi imaginado está acontecendo, ou se há necessidade de alterar tarefas, providências e prazos.

Considerações Finais

Nos mais simples atos que realizamos, estamos sempre planejando e escolhendo alternativas ou soluções para os problemas cotidianos. Para isso nos valemos de informações disponíveis, que nos auxiliam nas decisões. Muitas vezes não temos informações suficientes e fazemos opções não tão acertadas. Também de forma não sistematizada sempre estamos avaliando as nossas ações e refletindo sobre os erros e acertos de nossas decisões.

Diversas vezes essas avaliações nos auxiliam na correção de rumo com respeito a uma alternativa ou escolhas futuras, quando, por experiência, podemos optar de maneira mais acertada. Essa racionalização sobre as nossas opções pessoais é um exemplo de como nos valemos das informações disponíveis para escolher, alterar e/ou avaliar nossos passos.

Assim é também quando realizamos um projeto: quanto melhor definidos metas e objetivos a serem alcançados (onde queremos chegar), mais bem construídos o planejamento e as atividades previstas (como queremos ir), e melhor utilizados a avaliação, o monitoramento e o estabelecimento dos indicadores, maior a probabilidade de sucesso.

A verdade é que o que importa é entendermos o monitoramento não como um controle burocrático de recursos, processos e metas, e sim como uma ferramenta de apoio ao planejamento e à tomada de decisão. A importância do monitoramento mostra-se na possibilidade de se ter um planejamento dinâmico do projeto, que busca informações objetivas, confiáveis e pertinentes que permitam manter os esforços voltados para a consecução dos seus objetivos.

Da mesma forma, devemos entender a avaliação dos projetos sociais não como a mera checagem do previamente programado, ou seja, não devemos estar preocupados única e exclusivamente com a *eficácia* do projeto. Importa, de fato, saber se o projeto foi *eficiente* na utilização dos recursos e, o fundamental, quais foram as mudanças efetivas no contexto e no público-alvo proporcionadas pela intervenção – a *efetividade* de sua realização. Vale lembrar, porém, que avaliar significa conceder valor a algo, ou seja, manifestar-se a respeito de alguma coisa. E só é cabível falar em atribuição de valor quando se sabe o porquê e para quem esse valor é positivo ou negativo.

A avaliação deve ser vista como um processo contínuo que se inicia antes da implementação do projeto e prossegue até após o seu término. Não se deve esquecer que a avaliação ganha maior legitimidade quando envolve os beneficiários.

Como última consideração, chamamos a atenção para um aspecto muito importante: os custos e recursos necessários à realização da avaliação. Deve-se planejar a avaliação de acordo com os recursos disponíveis. A escolha do método de avaliação deve ser condizente com os propósitos do projeto e os recursos de que dispõe. Não faz sentido a utilização de instrumentos sofisticados que implicam custos elevados de coleta de informações quando os recursos são reduzidos.

Num projeto há sempre um futuro que pode tornar compreensível e dar sentido a todo o esforço de busca de informações e construção de novos conhecimentos.

Bibliografia

CAMPOS, Arminda E. M.; ABEGÃO, Luís Henrique. Elaboração e Monitoramento de Projetos Sociais. Curso GIS Formação e Capacitação em Gestão de Iniciativas Sociais – SESI/ UFRJ/ COPPE/ LTDS – 2003

MAXIMIANO, Antonio C. Administração de projetos: transformando idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997. p.47

CRUZ, A.C. de A. et al. Manual de gestão de projetos. SEADE. São Paulo: Seade, 2003. p124

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MATUS, C. Planejamento estratégico situacional: guia de análises teórico. Venezuela: Fundação Altadir, 1994. 210p

PETERS, T. Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. São Paulo: Ed. Harbra Ltda., 1993

PMBOK GUIDE. Conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000

Gestão da Escola, do Programa de Melhoria do Desempenho da Rede Municipal de Ensino de São Paulo, iniciativa da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, em convênio com a FIA/ USP, 1999

Projeto de Recuperação de Matas Ciliares

Curso: Gestão de Projetos

APOSTILA

Anexos



ANEXO 1

PLANEJAMENTO DO PROJETO – RESUMO

PROJETO
OBJETIVOS
PRODUTOS E BENEFÍCIOS
CONDICIONANTES TÉCNICOS: CRONOLÓGICOS: FINANCEIROS: OUTROS:
VINCULAÇÕES COM OUTROS PROJETOS: OUTROS PROJETOS VINCULADOS PROJETOS ANÁLOGOS REALIZADOS NO PASSADO
RESTRIÇÕES
GESTOR DO PROJETO
EQUIPE
MARCOS E CARACTERÍSTICAS DE CONTROLE
PONTOS RELEVANTES

