

# UNIDADE 2

## A LÓGICA INTERNA DAS ETAPAS DE UM PROJETO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Controlar as etapas de um projeto;
- ▶ Monitorar e avaliar um projeto;
- ▶ Gerenciar um projeto;
- ▶ Relacionar-se com as equipes de um projeto; e
- ▶ Concluir formalmente um projeto.



## CONTROLANDO AS ETAPAS DE UM PROJETO

Caro estudante,

Nesta Unidade apresentamos uma das lógicas possíveis para a estruturação de um projeto, um desafio à reflexão sobre a estruturação dos projetos para a gestão municipal.

Com diferentes tipos de formatação de projetos, sugerimos para este estudo uma lógica interna para um projeto cujo exemplo de situação-problema retomaremos da Unidade anterior: *um córrego que em épocas de chuvas, transborda, causando dificuldades diversas*. Vários projetos podem derivar dessa situação-problema, como o do lixo, o da limpeza do córrego ou o da mobilização da comunidade para o replantio de suas margens, entre outros possíveis.

A compreensão do projeto em cada uma de suas fases se faz necessária, por isso é importante que estabeleçamos uma lógica, ou seja, uma sequência de ações que nos auxilie, como gestores municipais, a gerenciá-lo.

Ao final da Unidade, indicamos alguns materiais que podem ser consultados acerca da elaboração de projetos.

Vamos ver essas etapas juntos? Bom estudo!

Vimos na Unidade 1 que o projeto tem muitas fases e um sequenciamento lógico que o permite avançar com coerência interna. A Figura 10 (baseada no Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK) mostra os agrupamentos dos processos envolvidos no **gerenciamento de projetos\***, segundo o PMI.

**\*Gerenciamento de projeto** – é a aplicação de conhecimento, de habilidades, ou de um conjunto de ferramentas e técnicas em atividades do projeto a fim de satisfazer ou exceder às necessidades e às expectativas dos interessados e envolvidos para atingir os objetivos do projeto, como prazo, qualidade, custo, implantação.  
Fonte: Elaborado pela autora.

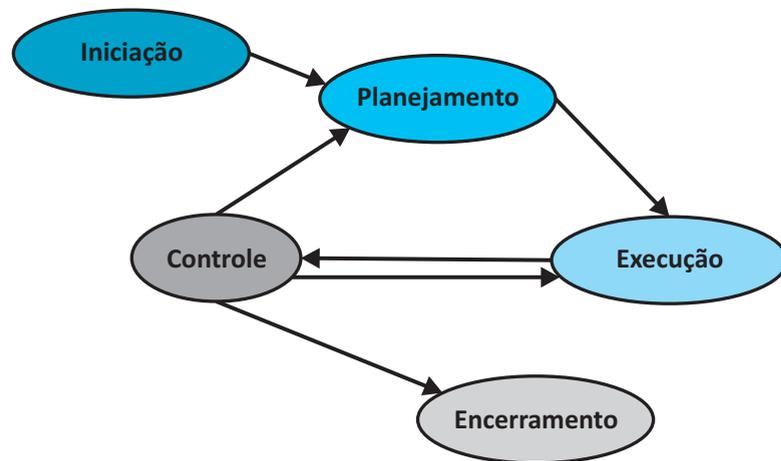


Figura 10: Fases de um projeto segundo o PMI  
 Fonte: Elaborada pela autora

Perceba que as figuras ovais coloridas contêm vários processos inseridos. Já vimos na Unidade 1 quais são os processos para o **início** de um projeto e também para o seu **planejamento**.

Vamos agora visualizar, com base na Figura 10, os grupos de processos chamados **controle** e **execução**. Observe as duas setas que saem dos processos controle e execução, esses dois grupos “conversam” entre si e se complementam. Não seria possível controlar um projeto se não houvesse a sua execução. O controle realimenta o planejamento, isto é, se foi percebida alguma dificuldade, atraso etc. na sua execução, o controle “acusará” essas deficiências, o que permite ao gestor municipal rever o planejamento do projeto e pensar soluções alternativas. A execução do projeto compreende todas as operações, **tarefas e atividades previstas** que devem ser realizadas dentro de uma determinada sequência de ações e de um prazo determinado.



Retorne ao Quadro 3 para verificar o detalhamento da operacionalização do projeto.

*O que significaria para você o controle de um projeto?*

O controle de um projeto compreende todas as situações que demandam atenção, como as pendências. É também a

comparação entre o planejado e o executado. As pendências precisam ser controladas, como a necessidade de uma assinatura que dará continuidade a um trabalho e que sem ela não seria possível continuá-lo.



Relembre o Quadro 3 e a Figura 10 para visualizar essa relação.

Uma ação se desenvolve em atividades e, muitas vezes, para realizar uma atividade é preciso desmembrá-la em subatividades. Agora, analise o exemplo apresentado no Quadro 6, que, se utilizado, pode ajudar o gestor no controle do projeto:

Nº ATIVIDADES	Nº SUBATIVIDADE	PRODUTOS	PRAZOS (INÍCIO/FIM)	RECURSOS NECESSÁRIOS (NÃO INCLUI PESSOAL FIXO)					
				PESSOAL RESP. (DIAS)	EQUIPE (DIAS)	SERVIÇOS DE TERCEIROS	MATERIAIS DE TRABALHO	DESPESAS DE VIAGEM	OUTROS

Quadro 6: Exemplo de planilha de execução e de controle do projeto  
 Fonte: Grupo Gap, Unicamp (2001)

O controle compreende ainda todas as operações, tarefas e atividades do projeto. Pode ser o controle da(s) tarefa(s) atrasada(s) ou com alguma restrição, isto é, que ainda tenha(m) alguma pendência para ser desenvolvida. Um exemplo de restrição seria um parecer jurídico contrário ou uma pendência técnica em relação ao projeto. Esses aspectos devem ser alvos de atenção. Retomemos ao exemplo do córrego, no qual uma pendência técnica poderia ser a dificuldade de encontrar um aterro sanitário disponível para colocar o lixo recolhido.

Lembre-se de que o gestor deve registrar essas ocorrências (razões de atrasos ou de restrições) para que providências e medidas de recuperação sejam tomadas e acordadas, explicitando as ações, os prazos e os responsáveis. O gestor municipal do projeto é o responsável por acompanhar as pendências até sua solução, realizando reuniões para que as próximas tarefas possam prevenir problemas futuros.

*Você pode estar se perguntando: como relacionar o projeto e seu desenvolvimento com o tempo e espaço?*

Para entender essa relação, imagine a vida acontecendo em seu município, a vida das pessoas que nele residem continua “andando”, por isso o projeto não é um mero “observador” da realidade. Pelo contrário, o projeto e a realidade do município e das pessoas interagem entre si, um influenciando o outro. E como o projeto não é estático, nem muito menos a realidade, essa interação pode gerar reordenamentos de tarefas.

É importante que todas as tarefas concluídas do projeto possuam evidência documental, por isso é necessário controlar e arquivar todos os passos percorridos no projeto, preferencialmente de forma que qualquer integrante da equipe possa consultá-los. Tudo deve ser registrado, pois se houver alguma dúvida em relação a qualquer ponto, decisão ou rumo tomado, será possível explicá-los e demonstrá-los a todos.

Utilizando o modelo de projeto do córrego e a ação *Acompanhamento das três palestras*, apresentado no Quadro 3, quais seriam as atividades que comporiam essa ação? Vamos pressupor que o projeto disporá de uma ou mais pessoas para acompanhar as palestras, uma subatividade relacionada, que, no caso do córrego, seria o contato e a verificação da agenda dessas pessoas e sua disponibilidade para acompanhar as palestras. Em seguida, precisaríamos saber: essas pessoas fariam anotações? As palestras seriam gravadas? Elas teriam de multiplicar o conteúdo desenvolvido nas palestras? Lembramos ainda que cada uma dessas atividades envolve prazos, recursos e outras despesas, por isso quanto maior for o detalhamento das atividades, maior será o controle do projeto.

Outra ação de controle é verificar se os eventos programados estão ocorrendo nas datas previstas. Caso os eventos estejam atrasados, o gestor municipal deve avaliar com a equipe qual o impacto desse atraso no projeto como um todo. Se esse atraso for prejudicial, o gestor deve elaborar ações emergenciais de recuperação ou, conforme o caso, propor um aditamento de prazo.

Portanto qualquer alteração de escopo, de custo ou de prazo deve ser renegociada com os interessados.

A qualidade do projeto também precisa ser controlada (monitorada, acompanhada). É aconselhável que periodicamente o gestor municipal responsável pelo projeto reúna sua equipe e interessados para avaliar o que foi planejado no projeto, considerando o que já foi executado.

Assim como o controle, essas reuniões e suas respectivas reflexões devem sempre ser registradas em relatório detalhado e, se for o caso, conter recomendações de mudanças. O gestor deve convidar para essas reuniões quem ele achar necessário.

*Vamos falar agora de outros tipos de controles de projeto. Podemos ter vários, por isso vamos dialogar com alguns. Você já fez um cronograma?*

Não? Tente então fazer o cronograma de um dia de seu trabalho, bem simples, desde a hora em que você acorda até a hora de ir dormir. Os cronogramas podem ou não ser bem detalhados, isso dependerá do grau de controle que você deseja ou do que é necessário para que você se sinta confiante em relação a um projeto. O exemplo de cronograma apresentado no Quadro 7 é pouco detalhado, há somente as atividades principais do projeto, mas o gestor pode acrescentar vários itens. Pode também utilizar o cronograma para todas as fases do projeto, desde seu início e até para ações específicas que demandem cronogramas concomitantes. Observe o Quadro 7.

MESES	1				2			3	
	1 a 10	11 a 19	20 a 25	26 a 30					
Dias									
ETAPAS DO PROJETO									
Identificação da situação	x								
Levantamento de informações sobre a situação			x						
Dianóstico			x						
Beneficiários			x						
Objetivos			x						
Justificativa									
Programação das ações						x			
Metodologia									
Instituições de apoio									
Programação orçamentária dos recursos									
Gerenciamento									
Reuniões periódicas									
Relatório final									

Quadro 7: Exemplo de cronograma

Fonte: Elaborado pela autora

Como vimos na Unidade 1, todo o projeto tem um orçamento contendo seu custo e indicando as contribuições de cada parte para materializá-lo. Seguindo as etapas do cronograma, é o momento de compararmos se o orçamento feito (por operações, no caso em que elas exijam recursos econômicos, trabalho comunitário ou aporte de horas de equipes e equipamentos) foi realizado. Ou seja, é o momento de verificarmos se os recursos (insumos) foram

indicados, se as matérias-primas foram qualificadas, se os recursos humanos foram quantificados (perito/mês), assim como se foram registrados os recursos financeiros, materiais (equipamentos), de serviços etc. utilizados pelo projeto para cada operação e respectivas atividades.

Veja um exemplo simplificado de uma parte do orçamento: a retirada do lixo das margens do córrego vai gastar aproximadamente 100 horas de trabalho comunitário, disponibilizadas como podemos observar na coluna *Aporte da Comunidade* descrita no Quadro 8. A prefeitura, por sua vez, vai disponibilizar R\$ 2.000,00 para essa atividade. E o custo vai ser de R\$ 500,00 em dinheiro. O que a Prefeitura aporta não significa necessariamente dinheiro em espécie, pois ela pode aportar horas técnicas de seus funcionários equivalentes aos R\$ 2.000,00.

A seguir, apresentamos o modelo simplificado de orçamento comparativo por operação entre o planejado x o executado, ou seja, o que foi previsto do orçamento e o que foi efetivamente desembolsado:

OPERAÇÃO/ATIVIDADE	HORAS DE TRABALHO	APORTE DA COMUNIDADE	APORTE DO MUNICÍPIO	CUSTO EM DINHEIRO
Retirada do lixo das margens do córrego.	100 horas de trabalho comunitário.	100 horas de voluntariado	R\$ 2.000,00	R\$ 500,00
Retirada do lixo de dentro do córrego pelo trator.	25 horas de trabalho. 5 litros de diesel.	–	Pagamento do salário do operador do trator.	R\$1.000,00
Venda do material reciclável do lixo extraído do córrego.	100 horas de trabalho.	50 horas para separação do lixo.	O valor de venda fica com a comunidade.	Uso do galpão da prefeitura (R\$ 80,00/dia).
Total previsto				
Total desembolsado				

Quadro 8: Exemplo de orçamento por operação

Fonte: Elaborado pela autora

O projeto deve ter um orçamento contendo seu custo e indicando as contribuições de cada parte para materializá-lo. O orçamento é feito por operações (ou atividades), no caso em que elas exijam recursos econômicos, trabalho comunitário ou aporte de horas de equipes e equipamentos. Se o gestor quiser colocar somente os itens mais gerais, isso é possível, mas deve manter anotações sobre as operações, uma memória de todos os gastos do projeto. O Tribunal de Contas do município (ou do Estado, se não houver um na esfera municipal) também faz auditorias a respeito dos gastos e investimentos públicos.

Embora prevista no planejamento do projeto, essa parte operacional pode ser subdividida em diversos outros **controles**, tais como:

- ▶ **De pessoal:** consiste no dimensionamento do pessoal necessário ao projeto, com especificações de qualificação/função, número e tempo de trabalho.
- ▶ **Obras e instalações:** consiste na especificação e no dimensionamento de obras e instalações.
- ▶ **De material permanente e de consumo:** consiste na especificação e no dimensionamento de outros serviços e encargos envolvidos na realização do projeto.

Os projetos também têm riscos e para saber quais são eles, é preciso fazer uma análise de risco, por isso outra dimensão da execução e controle do projeto é o risco. No planejamento do projeto, no momento da análise das viabilidades é feita também a análise dos riscos, agora é o momento de gerenciá-los e controlá-los, uma vez que se apresentam de diversas maneiras e são tratados de diferentes formas.

*Mas o que vem a ser uma análise de risco? Vamos defini-lo?*

Todo risco implica o ato de examinar se o projeto pode causar efeitos indesejáveis. Não dá para termos certeza absoluta dos efeitos indesejáveis, mas é possível distinguirmos quão prováveis esses efeitos são. Nesse contexto de riscos, podemos também examinar se há coerência na estrutura do projeto, se os recursos são suficientes para realizá-lo, entre outros.

A literatura de projetos costuma dizer que os riscos e os “fatores críticos de sucesso” são duas faces da mesma moeda, pois quanto maior é o sucesso pretendido para o projeto, maior é o risco e, se os riscos não forem bem analisados, o sucesso não será possível.

Os fatores críticos de sucesso são fatores externos, ou seja, não estão no campo de atuação do gestor municipal do projeto, nem da sua equipe, mas são imprescindíveis para seu sucesso. Para melhor entender, imagine alguns exemplos: digamos que o projeto para ser um sucesso dependa da aprovação da Câmara de seu município de uma determinada lei. Outra situação seria a dependência de uma assinatura de um convênio entre o governo do Estado e o município. Ou ainda, retomando o córrego: sua limpeza, para dar certo em sua totalidade, depende de as outras prefeituras (a montante e a jusante do rio) também colaborarem com o tratamento do esgoto e em não permitirem que seus cidadãos joguem lixo no córrego.

Os riscos também são fatores externos, mas não podem acontecer, senão o projeto não obtém sucesso. Um exemplo bem prático relaciona-se à mudança de governo, quando o novo governo se posiciona contrário ao projeto atual.

Lembre-se: mesmo que os riscos e os fatores críticos de sucesso sejam externos, ainda assim, cabe ao gestor municipal acompanhar o projeto atentamente para minimizar os eventuais efeitos negativos desses acontecimentos. A ideia é que ao acompanhar esses fatores externos, o gestor municipal tenha condições de propor ações preventivas e corretivas sempre que possível.

## INDICADORES: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

*Não se gerencia o que não se mede,  
não se mede o que não se define,  
não se define o que não se entende,  
não há sucesso no que não se gerencia.*

Edwards W. Deming

Não basta projetar. Precisamos saber se o projeto está dando certo ou se deu certo quando terminou. Uma das formas de saber se as fases estão caminhando, ou se estão dando certo é acompanhá-las e medi-las. Para tanto, fizemos inicialmente algumas considerações acerca das preocupações mais comuns sobre esses aspectos.

Para os governos, um dos desafios enfrentados é mudar o eixo de uma avaliação centrada no controle de meios, de recursos para uma avaliação de resultados do impacto da **política pública\***, do **programa\*** ou do projeto. Isto é, uma avaliação que esteja orientada pela análise do que foi efetivamente prestado ou realizado.

Para ficar mais claro, vamos retomar a situação-problema – *o córrego que inundou o município* – cuja quantidade de lixo retirada é uma avaliação que se refere ao controle dos recursos empregados para tal. E quais seriam esses recursos empregados? Mão de obra x horas utilizadas para a coleta, número de sacos utilizados para a retirada do lixo, número de viagens realizadas pelos caminhões de lixo, entre outros. Já a avaliação de resultado, ou seja, do impacto dessa retirada, refere-se a uma avaliação qualitativa dessa atividade, por exemplo: se houve diminuição das doenças naquele bairro ou local inundado, se melhorou a qualidade do meio ambiente, se a flora foi recuperada e os animais voltaram a viver perto do córrego.

**\*Política pública** – qualquer política pública visa a satisfazer as demandas que lhe são dirigidas pelos atores sociais ou pelos próprios atores do sistema político que as formulam. Podem ser demandas novas e demandas recorrentes. Fonte: Elaborado pela autora.

**\*Programas** – são empreendimentos da organização visando a atingir objetivos estabelecidos, explicitados para dar prioridade ou visibilidade (foco). Fonte: Elaborado pela autora.

Lembre-se de que podemos compor os indicadores e oferecer análises mais complexas e qualitativas, e que não é possível fazermos relações diretas e conclusivas entre o indicador e a situação-problema. Há muitas variáveis contidas na situação-problema. Vejamos um exemplo: equipar a escola com carteiras, comprar material escolar e aumentar o salário do professor não garantem que a aprendizagem do estudante melhore. São sim fatores que ajudam no aprendizado, mas não são os únicos. A questão do aprendizado não se relaciona somente com indicadores educacionais, mas também com indicadores de nutrição da criança, com a estruturação do corpo familiar, com as relações de lazer etc.

Outra dimensão da avaliação é aquela centrada na relação entre as ações planejadas e o desempenho alcançado do projeto. Esse aspecto mede o grau de atendimento de um objetivo e/ou de uma meta de governo e são expressos em unidades de medida.

*Você já ouviu falar de avaliação e monitoramento? Já colocaram esses termos como sinônimos para você?*

Esses são conceitos diferentes, vamos explorá-los um pouco? A avaliação e o monitoramento necessitam um do outro para poderem se concretizar. O monitoramento é menos complexo do que a avaliação, faz referência ao acompanhamento, à observação sistemática da implementação do projeto. O monitoramento de responsabilidades dos gestores municipais serve tanto para as suas próprias avaliações quanto para as avaliações de outros atores.

É importante frisarmos que o monitoramento é um processo iniciado desde o momento em que a situação-problema é descrita, passando pela escolha de objetivos até a seleção de indicadores capazes de permitir o acompanhamento e a verificação de resultados.

Para muitos, o monitoramento de um projeto corresponde ao próprio gerenciamento do projeto, já que a função do monitoramento é fornecer informações necessárias para a tomada



de decisão e contribuir para a transparência do processo. Sendo assim, o monitoramento não substitui a tomada de decisões, seja do gestor municipal, do dirigente ou de outros atores. Trata-se de um subsídio fundamental para a próxima decisão a ser tomada.

A avaliação é muito mais complexa, pois formula um juízo de valor em relação aos resultados que foram alcançados no seu projeto. Se as informações que foram monitoradas não estiverem fidedignas ao desenvolvimento do projeto, a avaliação apresentará os mesmos desvios. Esse juízo de valor está baseado em uma reflexão dos significados dos resultados produzidos pelo projeto.

E mais, a avaliação é um processo que tem sujeitos (ou atores) que baseiam sua análise conforme o olhar que têm sobre aquela situação-problema e seu desenvolvimento. Os sujeitos da avaliação são todos os atores envolvidos com o problema. Esses sujeitos podem ser os autores do próprio projeto, os gestores municipais, os beneficiários, os afetados, os que apoiam ou os que se opõem ao projeto. Cada avaliação realizada por cada um dos sujeitos é uma escolha, mediante um conjunto de critérios a serem avaliados.

Uma expressão comumente utilizada na área de **projetos\*** é: “dependendo da régua que você usar, a medida (a avaliação) sai de um jeito”. Isso quer dizer que a “régua”, os “indicadores” precisam ser confiáveis, verificáveis, idôneos e explicitados em sua metodologia utilizada.

### *Mas será que a avaliação só serve para o projeto?*

Não. A avaliação também dinamiza o sistema de planejamento e replanejamento de sua prefeitura, tornando-o útil e permanente, como vimos na Figura 5 apresentada na Unidade 1 deste livro. Logo, podemos afirmar que os gestores municipais conseguem alimentar novamente o processo de governar. O processo de governar é enfrentar problemas, que, se processados de maneira adequada, podem sofrer intervenções e mudar a situação inicial da situação-problema, transformando-a em outra situação (desejável).

\***Projetos** – empreendimentos temporários destinados a criar novos produtos, implantar infraestruturas, desenvolver novos processos ou modificar os existentes. São, em geral, empreendimentos únicos. Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação é mais do que um sistema de monitoria, ela usa as informações monitoradas. É a reflexão sobre os significados dos resultados apurados pelo sistema e sua percepção por outros critérios objetivos e subjetivos dos atores-avaliadores. Por exemplo, se o projeto foi o compromisso negociado e assumido em conjunto pelos envolvidos, o monitoramento das ações e a avaliação dos resultados darão continuidade ao processo de planejamento levando a novas análises de situação e a novas escolhas estratégicas dentro do projeto.

*Contempladas essas diferenças, precisamos definir o que são indicadores, pois precisamos de indicadores para que o monitoramento e a avaliação existam. Se não medirmos o que fazemos, como saber se algo mudou?*

No módulo básico deste curso você teve uma disciplina voltada especificamente para indicadores, *Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública*, que pode ajudá-lo em diversos âmbitos da gestão municipal. Mesmo assim, vamos precisar relacionar os indicadores com o projeto, pois ele não pode ser concretizado sem os indicadores.

As metas estabelecidas no projeto definirão a natureza dos **indicadores de desempenho\***. Voltemos a situação-problema do córrego, especificamente do projeto relativo à sua limpeza. Se uma das metas estabelecidas no projeto foi saber quanto se conseguiria tirar de lixo do córrego, o indicador de desempenho seria composto de um número ou percentual que indica a magnitude (quanto), e de uma unidade de medida que dá ao número ou percentual um significado (o quê). Assim, o gestor poderia ter um indicador de que foi retirado 500 quilogramas de garrafas de plástico das várzeas do córrego pelos moradores em mutirão.

Todo indicador tem uma medida de resultado, que é expressa em termos idênticos aos do objetivo e/ou metas que deverá medir. Os indicadores devem servir de apoio para detectar as causas e os

**\*Indicadores de desempenho** – medem o grau em que um objetivo e/ou uma meta é atingido. São expressos em unidades de medida para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão, com base nas informações por eles geradas. Fonte: Elaborado pela autora.

efeitos de uma ação, e não apenas de seus resultados, podendo ser agrupados em categorias que indiquem o grau de controle que a instituição tem sobre eles. Assim, se a meta foi limpar o córrego e recolher as garrafas para reciclagem, este indicador vai apontar quais e quantas (quilogramas) garrafas foram retiradas. Essas duas medidas ajudam a refletir quanto da meta foi atingido.

Sendo assim, um indicador precisa ser compreensível, ter aplicação fácil e abrangente, ser interpretável de forma uniforme (não permitindo diferentes interpretações), ser compatível com o processo de coleta de dados existente, ser preciso quanto à interpretação dos resultados, sua aferição ser economicamente viável e oferecer subsídios para o processo decisório.

Um indicador pode ser representado por uma unidade simples, como horas, metros, reais, número de relatórios, tempo etc., ou por unidades multidimensionais, que expressem uma relação, como número de acidentes por horas trabalhadas, número de certificados atuais em relação ao desejado etc. De qualquer maneira, para a avaliação de resultados, é imprescindível construir mecanismos que permitam mensurar o impacto da atuação da instituição perante seus clientes/usuários.

Nessa perspectiva, para medir o desempenho institucional é necessário coletar os dados que serão analisados com base nos indicadores de desempenho definidos. Entretanto, desenvolver novos sistemas de coleta de dados pode ser dispendioso, então, o tempo e o esforço devem ser comparados com os benefícios. Por isso, antes de o gestor iniciar a coleta dos dados ele precisa checar se já existem dados disponíveis. Para tanto, ele pode realizar uma pesquisa presencial e/ou virtual nas bibliotecas, instituições, universidades, institutos de pesquisa, organizações que lidam com dados (IPEA, IBGE, Fundação Seade, nos sites dos ministérios etc.) e verificar se são adequados à mensuração pretendida e se deles já se extraíram todas as informações possíveis.

*Verifique em sua cidade se há dados que possam ajudar os projetos de sua prefeitura. Provavelmente em seu município*

*(ou Estado) há alguma secretaria (de planejamento, de desenvolvimento social, entre outras) e/ou universidade preocupadas com esse tipo de informação, podendo ser consultadas. Lembre-se: todos os indicadores são “datados”, têm data de validade pelo período de tempo determinado pela metodologia.*

Para ajudar nossa discussão, vamos retomar o exemplo do córrego. Baseados no projeto de limpeza do córrego, podemos fazer algumas perguntas para verificar se determinado indicador é adequado ao projeto. Por exemplo: o que se está tentando medir? Algumas possíveis respostas seriam:

- ▶ se a quantidade de lixo diminuiu, desobstruindo os bueiros e, possivelmente, escoando melhor a água da chuva nas galerias pluviais;
- ▶ se o número de doenças por veiculação hídrica diminuiu, entre outras;
- ▶ se os bueiros foram limpos e com qual frequência; e
- ▶ se houve replantio nas margens do córrego.

Se o gestor não souber manejar indicadores, uma pergunta útil é: quais os tipos de dados necessários? Se o problema do córrego apontou interfaces importantes, como a saúde, o lixo, a educação etc., é muito provável que esses indicadores sejam úteis no momento de desenvolvimento do projeto (ou dos vários projetos, já que uma situação-problema pode ter vários projetos).

Vamos exemplificar outros indicadores: censo demográfico, censos de órgãos de sua cidade, mapas de exclusão social, violência, índices de saúde, renda, emprego, concentração de investimentos públicos, analfabetismo, qualidade de vida, infraestrutura sanitária (abastecimento e esgotamento sanitários), lixo, invasões, regularização fundiária, vulnerabilidade juvenil, áreas habitadas

**\*Acessibilidade** – possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de edificações, espaços, mobiliário e equipamento urbano de pessoas portadoras de deficiências a edificações, espaço mobiliário e equipamentos urbanos. Fonte: ABNT (1994).

**\*Indicadores** – ferramentas que auxiliam a otimização da qualidade de gerenciamento e das decisões técnico-políticas, redundando, como consequência, em uma visão mais clara das atividades e realizações efetuadas pelo processo de gestão. Fonte: Elaborado pela autora.

irregularmente, rede viária, rede de transporte público, **acessibilidade\***, indústrias, comércio, entre outros.

Os **indicadores\*** podem expressar a quantidade de equipamentos públicos instalados no município, os quais podem pertencer às três esferas de governo: municipal, estadual ou federal.

A existência de metas concretas depende das análises que serão realizadas nos projetos. Quanto mais tempo investirmos no desenvolvimento de uma base de fatos, maior será a probabilidade da tomada de decisão sobre o respectivo empreendimento. Então, os sistemas de medição devem servir ao projeto, ainda que nem sempre estejam disponíveis quando as decisões precisam ser tomadas.

*Mas será que conseguimos pensar a proposição de um indicador agregado?*

Sim, desde que tenhamos clareza dos objetivos do projeto. Retomemos o Córrego do Siri: um indicador agregado poderia ser a criação de uma referência como o abastecimento de água, a população saudável, a coleta seletiva de lixo, o esgotamento sanitário ou as fossas sépticas existentes. Para pensar essa proposição, o gestor poderia realizar uma reunião técnica a fim de eleger quais índices cruzados seriam importantes para o acompanhamento do projeto em sua duração.

Esse processo de avaliação é diferente daquele da etapa de elaboração do projeto, no qual as discussões buscavam compreender se o projeto teria ou não viabilidade para ser estruturado. Esse processo de análise exige maior rigor metodológico, ou seja, a leitura dos indicadores deve ter consonância com o projeto.

Perceba que o monitoramento (ou acompanhamento) e a avaliação não conseguem ser concretizados sem os indicadores. Os principais objetivos do acompanhamento em um projeto é auxiliar no processo de decisões com base em informações claras e corrigir desvios que possam ocorrer durante a execução do projeto.

As análises dos dados são importantes no processo de acompanhamento e serão comparadas com as atividades previstas no projeto.

O acompanhamento do projeto pode ser realizado internamente à prefeitura, seja pelo gestor do projeto ou pelos atores sociais que tenham interesse nele. Muitas vezes, os financiadores do projeto, os cidadãos, os parceiros privados etc. também querem acompanhar como está o seu andamento. De qualquer forma, como se trata de um projeto público, toda a transparência de informação é necessária e importante.

### *Como seria possível resumirmos o que é um processo de avaliação de projeto?*

O processo de avaliação é um conjunto de informações organizadas pelos executores do projeto e orientadas a informar os interessados sobre os êxitos do projeto. Logo, a avaliação final difere das avaliações – de todos os **controles\*** que foram considerados nesta Unidade – que podem ser feitas ao longo do desenvolvimento do projeto. A avaliação final, por exemplo, poderia ser igualmente um conjunto de informações organizadas a partir de pesquisas com os beneficiários do projeto, já transcorrido um tempo (6, 9 ou 12 meses) do final do projeto, para demonstrar aos próprios beneficiários, aos financiadores do projeto, aos dirigentes etc. como as expectativas foram atendidas.

São vários os motivos pelos quais o gestor deve fazer uma avaliação final do projeto: para demonstrar a utilização eficiente (ou ineficiente) dos recursos e a satisfação (ou insatisfação) dos beneficiários do projeto; para detectar pontos fortes e pontos fracos do projeto e proceder com sua melhoria; para conhecer e analisar como o projeto foi executado; e para orientar as decisões sobre a continuidade ou a interrupção de ações quando a avaliação ocorre em momentos específicos da implementação do projeto.

**\*Controle** – com diversos significados para a área de gestão, pode ser entendido como função restritiva e coercitiva no sentido de limitar desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos, é o chamado controle social aplicado às organizações, ou como um sistema de regulação para detecção de possíveis desvios ou irregularidades. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal. Controle como função administrativa: mecanismos para controlar todos os aspectos das operações da organização; padronização de desempenho; proteção de bens organizacionais; qualidade de produtos e serviços etc. Fonte: Elaborado pela autora.

Há casos em que, após a avaliação, o gestor pode decidir sobre a oportunidade e a conveniência de formular um novo projeto. Há projetos em que são realizados a avaliação de resultado, de conteúdo, de processo, de impacto, entre outros. Na verdade, o gestor pode avaliar quase tudo em um projeto.

*Você pode estar se perguntando: quem deve proceder à avaliação final de um projeto?*

Todos os atores sociais interessados nos resultados do projeto, mas não diretamente envolvidos na sua execução. Para visualizar melhor, analise o Quadro 9, que apresenta resumidamente os conceitos de indicadores que nos ajudam a elaborar ou estruturar projetos.

CONCEITOS DE INDICADORES	DEFINIÇÕES E QUANDO USAR	PARA QUE SERVEM
Indicador da situação-problema	É a caracterização, a quantificação da situação-problema. É utilizado quando fazemos o diagnóstico para o projeto, é a situação inicial antes do projeto. Esses dados serão confrontados depois que o projeto alcançar seus objetivos e verificar se de fato foi eficiente e/ou eficaz.	Serve para responder: por que isso é um problema? Por que temos dificuldades de alcançar uma situação desejável?
Indicador do objetivo	Mede o que o projeto quer alcançar. É utilizado quando estamos fazendo os prognósticos, pensando nas situações futuras que o projeto quer alcançar.	Indica a superação da situação-problema e qual a diferença que vai fazer ao realizar o projeto.
Indicador financeiro	Acompanha a execução orçamentária indicando, quando convém, os usos e as fontes dos recursos. É utilizado para orçamento, livro de caixa, controle administrativo etc.	Indica se os recursos estimados estavam corretos, se não houve perda pelo caminho, se é necessário mais injeção de recursos etc.

Quadro 9: Alguns indicadores utilizados em projetos  
 Fonte: Elaborado pela autora



CONCEITOS DE INDICADORES	DEFINIÇÕES E QUANDO USAR	PARA QUE SERVE
Indicador de atividade	É o principal indicador de processo, aquele que impacta diretamente os resultados. O indicador de atividade está associado ao custeio. É utilizado nas tarefas do projeto para sabermos o que mudou.	Esse indicador somente é medido após a passagem para a execução das atividades. Ele pode ser medido desde o início da execução das atividades.
Indicador de andamento do projeto	Geralmente utilizamos o indicador percentual para verificar o andamento de cada projeto, comparando o previsto e o realizado até o momento da medição. Pode ser uma medida utilizada para dar aos dirigentes a exata noção, ou em que momento o projeto se encontra.	Indica se os projetos estão andando de forma satisfatória.
Indicador de resultado	Mede o resultado, o impacto do projeto. É utilizado como projeção do que queremos alcançar ou modificar da situação original e nas avaliações. É também a medida que identifica se o projeto mudou ou não essa situação inicial.	Existem casos cuja medição parece muito difícil ou até mesmo muito onerosa, mas sempre há uma forma de aferir os resultados, mesmo que de forma indireta ou amostral.

Quadro 9: Alguns indicadores utilizados em projetos  
 Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 9 nos permite, de forma sucinta, ter claro os tipos de indicadores. Sempre que você tiver dúvida, retorne a ele.

## GERENCIAMENTO DO PROJETO

Vimos que há quem considere sinônimos os termos monitoramento e gerenciamento. Agora que já definimos monitoramento, vamos pensar como se dá o gerenciamento. Considerando que todo projeto possui muitos detalhes, podemos afirmar que é imprescindível o seu acompanhamento (que é o tal monitoramento). Ou você consegue imaginar o gerenciamento de um projeto sem alguém para acompanhá-lo?

Algumas pessoas até podem afirmar que isso é possível, entretanto, se não temos direcionalidade (isto é, sabermos para aonde ir, a direção), podemos ir para qualquer lugar e, consequentemente, gerenciarmos de qualquer jeito, por exemplo, “apagando fogo” na gestão da prefeitura todos os dias. Porém, é por meio do sequenciamento do projeto que chegamos ao ponto desejado, ao objetivo do que queremos mudar.

Para muitos, o monitoramento de um projeto corresponde ao próprio gerenciamento do projeto, já que a função do monitoramento é fornecer informações necessárias para a tomada de decisão e contribuir para a transparência do processo. O gestor deve acompanhar (monitorar) o projeto o tempo todo.

Se o projeto tem muitos detalhes e pontos a serem controlados, o gestor pode fazer listas de revisão para checar o que já foi feito ou ainda é preciso fazer. São como listas de “memória”, a partir das quais ele pode checar se todos os pontos estão sendo cumpridos.

*Considerando todas essas variáveis apresentadas até aqui, será que podemos acompanhar os projetos de igual forma?*

Não! São diversas as formas de acompanhar um projeto e quanto mais experiência acumulamos na participação em projetos, mais encontramos maneiras próprias de gerenciá-los. Então, não fique muito “preso”, crie suas próprias formas de fazer um projeto andar.

É importante saber que um projeto necessita do acompanhamento de entradas e de saídas de recursos e o acompanhamento do montante gasto em relação aos benefícios auferidos. O acompanhamento pode ser realizado diretamente, baseado em dados objetivos registrados no dia a dia do projeto, bem como de forma indireta, baseado em depoimentos e entrevistas.

Há também o acompanhamento quantitativo, baseado em indicadores, e o acompanhamento qualitativo, baseado em pesquisas de satisfação do beneficiário, do usuário ou de pesquisas realizadas por institutos ou universidades que avaliam o impacto da política pública.

### *Algumas pessoas relacionam o gerenciamento com a viabilidade gerencial. O que seria isso?*

A viabilidade gerencial é tudo aquilo que pode ser listado como aspecto a ser considerado no gerenciamento de um projeto e que não poderia ser desconsiderado pela gestão pública municipal em sua elaboração. Vamos visualizar alguns aspectos (tente listar outros):

- ▶ **Legais:** pode ser que algum projeto não seja viável por causa de um empecilho legal. Por exemplo, não há como transferir as famílias que estão em área de várzea do córrego porque há pendência nas terras onde serão construídas casa populares.
- ▶ **Técnicos:** dizem respeito às especificações técnicas de um projeto. Um exemplo em relação ao Córrego do Siri poderia ser o fato de não termos como impedir que o esgoto contamine o córrego, já que o município

a montante joga seus esgotos não tratados a céu aberto, prejudicando o córrego.

- ▶ De liberação de recursos: é preciso que haja recursos garantidos para o início e consecução de um projeto.
- ▶ Tecnológicos: precisam estar disponíveis às áreas de conhecimento que envolvem o projeto.
- ▶ De prestação de contas da utilização dos recursos financeiros: é necessário informar o que foi realizado ao final de cada etapa de um projeto, divulgando como os recursos foram administrados. Essas providências conferem transparência à administração financeira perante os interessados.
- ▶ Do processo de treinamento de um projeto: permite que as pessoas que estão envolvidas na administração estejam aptas e com funções adequadas às tarefas de um projeto. O treinamento de novos funcionários visa à sua integração à equipe original e aos diversos setores participantes de um projeto.
- ▶ De gerenciamento de recursos materiais: trata da organização e do controle dos materiais disponíveis e necessários ao desenvolvimento de um projeto.
- ▶ De minimização de riscos.

Sendo assim, podemos afirmar que o monitoramento de um projeto começa em sua primeira reunião. Iniciado o projeto e composta a equipe, o monitoramento consistirá em realizar reuniões periódicas com o grupo ou parte dele para distribuir tarefas, acompanhar execução e socializar informações importantes, visando motivar e integrar a equipe.

Reuniões longas e sem pauta costumam ser desgastantes para todos. **A frequência e a duração das reuniões** devem ser dosadas conforme o momento do projeto. Possivelmente, serão necessárias mais reuniões no momento do entendimento da situação-problema, mas na fase das tarefas distribuídas a frequência das reuniões pode diminuir.

O excesso de reuniões e de reuniões cansativas pode ser tão prejudicial quanto a sua falta. Os envolvidos podem se distanciar e não comparecer mais a elas.

Algumas sugestões para esse tipo de reunião: que todos sejam convidados e conheçam a pauta do que será discutido com antecedência; que essas reuniões não ultrapassem duas horas; sempre que possível sejam acompanhadas de recursos audiovisuais (ou mesmo ser um desenho feito à mão em papel de tamanho adequado); e que haja pausa para um café ou lanche.

*Vamos continuar dialogando sobre acompanhamento no que se refere aos relatórios?*

Os relatórios devem ser de fácil leitura, sintéticos e ter periodicidade predefinida: mensal, bimensal etc.

Caso o gestor precise chamar a atenção no próprio relatório para indicar qualquer situação, deve fazê-lo utilizando cores, legenda, por exemplo: parágrafos assinalados em vermelho necessitam de uma decisão rápida; parágrafos assinalados em verde tratam das decisões que já foram tomadas e apresentam situação resolvida, entre outros, caso precise de mais sinalizadores. Poucos e bons indicadores, eis o segredo de um bom relatório.

Você também vai encontrar na literatura vários tipos de "gerenciamentos" de projetos. Vamos exemplificar: gerenciamento da Integração do Projeto; gerenciamento do Escopo do Projeto; gerenciamento do Prazo do Projeto; gerenciamento do Custo do Projeto; gerenciamento da Qualidade do Projeto; gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto; gerenciamento da Comunicação do Projeto; gerenciamento dos Riscos do Projeto; gerenciamento das Aquisições do Projeto, entre outros. Isso ocorre porque temos projetos muito complexos que precisam ser divididos em vários subprojetos, como mandar um foguete para o espaço, construir um novo carro, ou mesmo um projeto público com muitos atores envolvidos e muitas interfaces com outras áreas, como a transposição de um rio, a construção de casas populares ou de uma hidrelétrica.



## GESTOR DO PROJETO E EQUIPES

Os projetos precisam de pessoas que consigam trabalhar em equipe para que ele seja implementado. E mais, é importante que alguém coordene esse trabalho. Por exemplo, a responsabilidade de transformação da cidade é de todos, não somente da prefeitura. Os cidadãos podem cooperar com a construção do futuro desejado para o município, mas o papel do gestor do projeto é fundamental para a viabilização da melhoria da cidade. Esse papel é explicitado

com seus pares (as pessoas que trabalham com o gestor) na própria prefeitura, como a colaboração na realização de tarefas do projeto para que este se desdobre em ações sinérgicas, melhorando a qualidade de vida do município.

Outra dimensão do papel do gestor é a externa e relaciona-se à prestação de informações de modo a manter a publicização das ações do governo local. A sugestão em relação a esse papel específico do gestor é utilizar a [educomunicação](#).

Nesse papel, incluímos a gestão do projeto – que é sempre transitória, pois é um empreendimento que está definido no tempo (lembra-se do ciclo de vida do projeto?), com cronograma de início e de término. A função básica do gestor é coordenar, monitorar e articular pessoas e atividades nas diferentes fases do projeto, viabilizando-o.

Se for possível realizar a distribuição de tarefas de forma participativa entre as pessoas, isso pode ser um ganho, já que haveria a possibilidade de escolha das tarefas pelas pessoas. Mas nem sempre isso é possível na gestão municipal.



### Saiba mais

### Educomunicação

A comunicação tem uma relação muito forte e direta com a educação. As relações entre essas duas ciências vêm sendo chamada de Educomunicação, um campo novo do conhecimento, bastante singular. Leia mais sobre o tema em: <<http://www.cdcc.sc.usp.br/CESCAR/Atualizacao/10.pdf>>.

Acesso em: 3 ago. 2010.

Temos ainda a possibilidade de o mesmo gestor gerenciar diversos projetos. Algumas ferramentas tecnológicas podem ajudá-lo nessa tarefa, sendo necessário consultar um especialista que sugira a melhor. Essa decisão é da própria gestão, já que a compra de qualquer ferramenta depende de orçamento e de decisões internas da prefeitura.

O projeto necessita que o seu gestor possua ou desenvolva algumas habilidades gerenciais, vamos exemplificá-las baseados no exemplo do córrego:

- ▶ Compreender como o projeto se insere no planejamento de governo, nas prioridades da gestão local. Por exemplo: a limpeza do córrego e outras medidas estão sendo consideradas como prioritárias pelo governo municipal.
- ▶ Compreender o que o projeto pretende alcançar, com quais metas e indicadores, sendo necessário controlar seu escopo. Por exemplo: o projeto que envolve o córrego pretende trabalhar em parceria com a comunidade para a limpeza e a recuperação ambiental do córrego.
- ▶ Cumprir o cronograma é essencial: isso implica coordenar atividades x pessoas envolvidas no projeto. Por exemplo: que o projeto seja implementado em 12 meses.
- ▶ Motivar a equipe do projeto: é importante ouvir sugestões e críticas dos membros da equipe e de interessados no projeto. O gestor também pode compor a equipe, trazendo bons profissionais para tarefas específicas.
- ▶ Compreender as situações jurídico-institucionais específicas do projeto. O conhecimento dessas possibilidades e limites é essencial. Muitas vezes, o projeto faz contratações e licitações que são responsabilidades legais a serem coordenadas pelo gestor. Por exemplo: se for necessário contratar um especialista que oriente a reciclagem do lixo retirado do córrego.

- ▶ Saber coordenar os diversos interesses envolvidos no projeto e que podem gerar conflitos. O gestor com habilidades para manejá-los contribui com o desenvolvimento do projeto, evitando disputas. A capacidade de negociação é essencial para todo projeto, pois cada fase apresenta conflitos de natureza diferente.
- ▶ Conhecer bem o projeto e os recursos que estão alocados ou previstos para que seu desenvolvimento seja sustentável.

Caso você seja gestor de um projeto, ficará com a responsabilidade de acompanhar a execução de todas as ações necessárias para o sucesso dele. O que não significa que o gestor seja responsável por executar todas as ações. Você poderá (e deverá) contar com o apoio de outras pessoas. O seu papel principal é garantir que as ações sejam executadas de forma coerente e sincronizada, prestando conta desse andamento.

Para melhor entendimento, faça a leitura do Quadro 10 e observe o que o gestor, dependendo do projeto, tem sob sua responsabilidade.



TAREFAS DO GESTOR DO PROJETO	HABILIDADES DO GESTOR DO PROJETO
Gerir conflitos e estimular a cooperação. Negociar aspectos relativos ao projeto.	Negociação
Gerir focando resultados e público-alvo (usuário).	Solucionar problemas
Atuar com transparência.	Facilidade de comunicação
Motivar-se e estimular a motivação. Comprometer-se. Liderar com eficiência. Delegar e responsabilizar. Flexibilizar as relações de trabalho.	Liderança
Empoderar (favorecer a outros com o poder e propiciar condições para um exercício de poder cada vez mais responsável e competente).	Influência na organização
Atualizar-se e atualizar permanentemente sua equipe. Qualificar-se e qualificar seus subordinados.	Experiência
Buscar parcerias.	Relacionamentos externos
Empreender (fazer coisas novas ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas). Criar e inovar. Mudar.	Capacidade de decisão

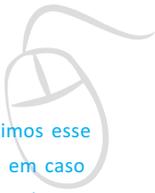
Quadro 10: Exemplo de habilidades do gestor  
Fonte: Elaborado pela autora

Nem todas essas habilidades são possíveis de serem encontradas em apenas um gestor municipal. Entretanto, elas são possíveis de serem aprendidas. Se o **gestor do projeto\*** não tiver várias dessas habilidades, o trabalho em equipe o ajudará a enfrentar eventuais dificuldades no gerenciamento do projeto.

**\*Gestor do projeto** – pessoa física responsável pela execução do projeto. Gere os recursos visando ao cumprimento do plano e dos resultados. Fonte: Elaborado pela autora

## CONCLUSÃO FORMAL DE UM PROJETO

Na Unidade 1, vimos esse ciclo de projeto, em caso de dúvida, retorne à Figura 3.



Vamos retomar o ciclo de vida do projeto. Agora chegou o momento de encerrar o projeto. Imagine que o projeto tinha previsão de 12 meses para sua implementação e que seu encerramento se daria neste momento. Se houvesse necessidade de uma prorrogação, o gestor precisaria fazer a análise dessa viabilidade, ou seja, verificar se há condições de o projeto prosseguir.

Contudo, tão importante quanto iniciar o projeto é considerar que ele precisa ser concluído e, mais ainda, é dar retorno desse projeto ao público interno da prefeitura e aos cidadãos do município. Para dar esse retorno, o gestor público pode fazê-lo via reuniões, audiências públicas, folhetos explicativos; rádio, TV comunitária; com visitas aos envolvidos; por meio de uma cerimônia de prestação de contas, entre tantas outras formas.

Esses retornos podem gerar conflitos, desgastes e controvérsias relativas ao encerramento do projeto. As tensões podem ocorrer por diversos motivos, como haver discordâncias quanto aos resultados ou eventuais atrasos em seu término. Muitas vezes, a gestão pública municipal tem dificuldade de cumprir prazos e os projetos também acabam por não cumprir o cronograma inicialmente planejado.

*Vamos dialogar com o conceito “desmobilizações”?*

Como há desmobilizações de patrimônio, de equipes, de mobiliário ou entregas para outras áreas, isso pode causar versões contraditórias. Ao iniciar um projeto houve alocação de recursos

(os meios, os insumos) para seu desenvolvimento; como ele finalizou, esses recursos agora ficam à disposição da Administração Pública para outros projetos ou para outras áreas.

É importante tratar com muito zelo os recursos humanos, pois esses são os mais valiosos e complexos recursos de um projeto. O gestor municipal encarregado do projeto tem especial responsabilidade com a realocação dessas pessoas, de maneira cuidadosa e responsável.

Para alguns, haverá o sentimento ou a sensação de satisfação porque o projeto foi concluído e o planejado foi cumprido, mas também pode haver insegurança quanto ao futuro, eventuais disputas e jogos de interesse. Lembre-se de que os projetos são constituídos de recursos, então, pode haver disputa pelos recursos após o seu término.

O papel do gestor ganha relevância nesse momento, é importante que ele esteja preparado para o encerramento do projeto, adotando uma série de procedimentos que possam auxiliá-lo na transição entre o término e as entregas do projeto a outras áreas.

A seguir, apresentamos algumas providências que podem transformar eventuais dificuldades em benefícios:

- ▶ Se o projeto faz parte de um programa ou de uma área, é preciso que o programa ou a área incorpore o projeto. Será necessária, então, uma transição do projeto. Se houver também a mudança do projeto para outra pasta (secretaria ou outro órgão), é essencial que negociações sejam feitas, como a articulação entre as diferentes equipes. Uma reunião de encerramento do projeto cristaliza o reconhecimento da participação de todos, consolidando as relações de trabalho e a energia despendida por todos.

- ▶ Reconhecer publicamente todos os participantes do projeto, colocando-os nos créditos do relatório. Enviar *e-mails* ou outras formas de comunicação (jornal interno, comunicações em quadros de aviso) para publicar a participação, o esforço e a competência da equipe, é uma forma profissional de terminar seu projeto.
- ▶ Se for conveniente, providenciar um convite para a cerimônia de inauguração. Uma carta de agradecimento pode fazer diferença para com os atores-partícipes do projeto.
- ▶ Realizar um inventário do que está sendo transferido mantém a sua lisura e registra o que foi acordado no projeto. Portanto, o gestor deve providenciar cópias desse inventário para ser enviado a quem é de direito. A recíproca também é importante, ou seja, a área ou o programa que está recebendo o projeto finalizado deve dar o seu “aceite oficial”. Essa transição é formal e devidamente registrada com os documentos necessários. Se houver na prefeitura um arquivo técnico dos projetos da gestão, o gestor deve enviar uma cópia para que a consulta esteja disponível aos interessados. Se houver um sistema de informação, o inventário e/ou os relatórios podem alimentar esse sistema.
- ▶ Um relatório final detalhado é a passagem que concretiza o fim do projeto. O conteúdo desse relatório pode abranger todas as informações do histórico do projeto, desde sua conceitualização, metodologia utilizada, como se deu seu desenvolvimento e quais seus resultados. Além disso, é preciso conter quais foram as lições aprendidas durante o processo do projeto, pois muito provavelmente vários fatores deram tão certo quanto outros não. Esse balanço permite que projetos futuros ou continuações de um mesmo projeto possam incluir tais aprendizados, transformando-os em experiência para a gestão.

Por fim, é importante destacarmos ainda que os projetos, embora temporários, têm dimensões internas e externas. É importante também que o cidadão se aproprie do que foi realizado no projeto, por isso o repasse de informações dos resultados é essencial. Como vimos, a transformação da cidade é responsabilidade de todos, não apenas da prefeitura.

## RECOMENDAÇÕES

A redação de um projeto pode ser modificada, dependendo do seu leitor, isto é, pode ser mais ou menos detalhada, mais ou menos focada em determinado aspecto. Se a redação for apresentada ao dirigente, ao financiador ou à comunidade, é possível redigi-lo conforme a necessidade e o entendimento do leitor.

Para tal, é preciso que o projeto, em sua elaboração, a algumas questões cruciais, a saber:

- ▶ **Por que** fazer o projeto?
- ▶ **O que** se pretende fazer?
- ▶ **O que** o projeto quer alcançar?
- ▶ **Quem** vai fazer o projeto?
- ▶ **Quais** os fatores externos importantes para o êxito do projeto?
- ▶ **Quem** serão os beneficiados com o projeto?
- ▶ **Como** o projeto vai obter os resultados?
- ▶ **Qual** a duração do projeto?
- ▶ **Como** acompanhar o desenvolvimento do projeto?
- ▶ **Onde** vão ser encontrados os dados para a avaliação do projeto?
- ▶ **Como** se pode/consegue avaliar o êxito do projeto?
- ▶ **Quanto** custará o projeto?
- ▶ **Como** se fará a avaliação do projeto?
- ▶ **A quem** prestar contas do projeto?

A redação de um projeto pode ser mais ou menos detalhada, dependendo do que o gestor e os dirigentes necessitam. A sugestão a seguir visualiza três tipos:

- ▶ Um roteiro mais completo para o gestor escrever, redigir o projeto.
- ▶ Um modelo básico e sintético de apresentação, mais visual e com poucas laudas.
- ▶ Um modelo em uma lauda.

De forma geral, quando o gestor redige um projeto, o faz de forma detalhada, pois os leitores precisam ter clareza do processo completo do projeto (começo, meio e fim) para se informar ou se posicionar quanto a ele, especialmente se o gestor está solicitando financiamento. Claro que essas são apenas sugestões, procure criar um formato de redação conveniente à sua prefeitura.

Para facilitar, você pode organizar a redação do projeto em itens, como apresentamos a seguir:

- ▶ elaborar uma capa: é o “quem somos”, dá ao leitor sentido de localização;
- ▶ elaborar um sumário executivo ou um resumo do projeto;
- ▶ indicar quem são os participantes do projeto, as organizações e os órgãos que propuseram o projeto, assim como os parceiros. Se for pertinente, o gestor pode inserir nessa redação um fluxograma da rede de parcerias e relacionamentos do projeto, ficando mais claras as articulações que podem ser feitas ao longo de seu desenvolvimento;
- ▶ informar os papéis de cada organização (se houver outra além da prefeitura, descrever todos os participantes);
- ▶ redigir uma justificativa, ou seja, “para que” e “por que” o projeto está (ou foi) estruturado de determinada

forma. É o momento de apresentar o cenário do problema, dando ao leitor conhecimento da situação. Também aqui os agentes financiadores ou apoiadores entendem melhor a necessidade do projeto;

- ▶ redigir um objetivo geral;
- ▶ redigir os objetivos específicos;
- ▶ indicar os beneficiários do projeto;
- ▶ informar o que o gestor pretende alcançar, ou seja, os resultados, as metas;
- ▶ descrever as atividades, as ações a serem implementadas;
- ▶ indicar a metodologia utilizada, se a estruturação do projeto seguiu algum método e qual foi. É o “como fazer”, o caminho a ser percorrido pelas etapas do projeto. Nesse item, o gestor também pode encontrar o método do trabalho, ou seja, os instrumentos, os recursos que serão usados para alcançar as metas propostas;
- ▶ elencar os riscos e os fatores críticos de sucesso;
- ▶ apresentar o cronograma, a programação do projeto;
- ▶ descrever os recursos que serão/foram alocados (as tabelas aqui podem ser ou não bem detalhadas);
- ▶ apresentar as análises de viabilidade (técnica, gerencial, de sustentabilidade, financeira etc.). Essa é a parte da avaliação, é o que vai mudar/mudou com a implementação do projeto;
- ▶ informar os indicadores, os instrumentos de medidas que verificam se os resultados serão/foram alcançados;
- ▶ elaborar um orçamento (aqui o gestor pode incluir tabelas mais abrangentes e/ou detalhadas de quanto custa/custou e quais são/foram os recursos necessários,

os gastos a serem efetuados com o projeto). Se for o caso, a proposta ou a solicitação de financiamento;

- ▶ incluir anexos e bibliografia (se houver); e
- ▶ divulgar o projeto: em muitos casos, será preciso que o projeto seja divulgado, ou seja, que a comunicação do projeto seja promovida por impressos, visitas à comunidade, rádio etc.

Agora, imagine que você, como gestor municipal, tenha de apresentar um projeto (escrito de maneira simples) para ser aprovado pelos seus dirigentes ou para tentar um financiamento com alguma entidade. O modelo que apresentamos foi construído de forma sintética e tenta dar visualização das informações mais importantes e necessárias ao leitor do projeto.

Para visualizar melhor nossa conversa, observe o modelo de redação sintética de projeto descrito a seguir na Figura 11, que foi redigido considerando o exemplo do Córrego do Siri, apresentado no início de nossa disciplina. Esse modelo simplificado segue boa parte dos itens descritos anteriormente, alguns desses itens não constam no modelo em função de uma opção de síntese. Mas esse é apenas um exemplo, ou seja, você pode redigir seu próprio projeto.

PREFEITURA DE LAGOSTINA DO MAR			
CNPJ: 100010000 00000	INÍCIO DE ATIVIDADE: 26/4/2009	TEMPO DO PROJETO: 12 MESES	
RUA (AV.) Rua das Ostras			Nº 2121
BAIRRO: PESCADORES	CEP 01234-012	TELEFONE: 1234-1234	FAX: 1234-1235
RESPONSÁVEL:			
<b>TÍTULO DO PROJETO PROPOSTO:</b> LIMPEZA DO CÓRREGO DO SIRI			
SITUAÇÃO QUE ESTÁ MOTIVANDO O PROJETO: As águas do Córrego do Siri subiram muito no município Lagostina do Mar, inundando casas, deixando pessoas desabrigadas e crianças e adultos doentes, sem terem onde morar.			
<b>OBJETIVOS DO PROJETO:</b> Limpar o Córrego do Siri com o apoio das comunidades que moram em torno de suas águas. Plantar várias espécies da flora local para o aumento da área verde nas margens do Córrego do Siri e nas comunidades em que houver espaço. Realizar duas coletas voluntárias de lixo no Córrego do Siri com o apoio da comunidade. Realizar três palestras abertas à comunidade sobre como o lixo pode ser melhor destinado. Trabalhar com a comunidade a recuperação do entorno do Córrego do Siri.			
<b>BENEFICIÁRIOS DO PROJETO (N. DE PESSOAS E/OU FAMÍLIAS, FAIXA ETÁRIA, RENDA, ETC.)</b> Comunidade do entorno do Córrego do Siri.			
<b>PRAZO DE DURAÇÃO DO PROJETO (EM MESES):</b> Doze meses.			
<b>ORÇAMENTO TOTAL DO PROJETO (EM REAIS):</b> R\$ 7.800,00 (sete mil, oitocentos reais).			
<b>NOME DAS PESSOAS QUE PARTICIPARAM DA ELABORAÇÃO DO PROJETO:</b>			
<b>NOME DO RESPONSÁVEL PELO PROJETO:</b>		<b>TELEFONE:</b>	
/ /2009		ASSINATURA:	

Figura 11: Modelo de redação sintética de projeto  
 Fonte: Elaborada pela autora



PROJETO: LIMPEZA DO CÓRREGO DO SIRI			
AÇÕES QUE SERÃO DESENVOLVIDAS PARA REALIZAR O PROJETO	PRAZO		RESPONSÁVEL
	INÍCIO	TÉRMINO	
1. Limpar ruas e o Córrego do Siri.	Março 2009	Abril 2009	Prefeitura
2. Pesquisar interesse da comunidade em realizar mutirão para limpeza do Córrego Siri.	Março 2009	Março 2009	Voluntários da comunidade do Siri
3. Preparar e distribuir informativo sobre como o lixo e a sua reciclagem podem ser aproveitados.	Abril 2009	Mai 2009	João
4. Pesquisar quem possa doar as mudas para o replantio das margens do Córrego do Siri.	Abril 2009	Mai 2009	Pedro
5. Identificar especialistas dispostos a dar palestras abertas à comunidade sobre lixo reciclado.	Mai 2009	Junho 2009	
6. Elaborar convites e organizar a agenda das três palestras.	Abril 2009 (1ªsem.)	Agosto 2009 (2ªsem.)	
8. Acompanhar as três palestras.	Julho 2009	Dez. 2009	
9. Fazer avaliação com a comunidade.	Janeiro 2010 (1ª)	Fevereiro 2010 (2ª)	
GASTOS PREVISTOS	VALOR ESTIMADO EM REAIS		
	UNIDADE	TOTAL	
Fotocópias do folheto (estimativa de 250).		25,00	
Horas de serviço social em reuniões com a comunidade para a pesquisa de colaboração no mutirão para a limpeza do Córrego do Siri.			
Horas dos varredores da prefeitura (3 dias).	400,00	1200,00	
Horas técnicas dos agentes de saúde que irão percorrer a comunidade.	500,00		
Pagamento de ajuda de custo a especialistas convidados para as palestras (R\$ 80,00 por palestra de duas horas)	80,00	240,00	

Figura 11: Modelo de redação sintética de projeto

Fonte: Elaborada pela autora



FONTE DOS RECURSOS:	ESPECIFICAÇÃO DOS RECURSOS (EM REAIS OU DE OUTRO TIPO):
PREFEITURA:	Recursos humanos para limpeza e ações de melhoria na comunidade do Córrego do Siri. Secretaria da Saúde, por intermédio de seus agentes do Programa Saúde da Família: como está a saúde das mães e das crianças que tiveram contato com a água contaminada. Assistente social para realocação de famílias. Defesa Civil para realocação de famílias em abrigos.
GOVERNO FEDERAL	-----
COMUNIDADE DO CÓRREGO DO SIRI	Voluntários para limpeza do rio e aprendizado de reciclagem do lixo.
EMPRESAS	Os comerciantes locais irão fornecer os sacos de lixo para seu recolhimento e vassouras. Os bares vão fornecer sanduíches e refrigerante no dia do mutirão para a limpeza do Córrego do Siri. A ong Verde-Verde fará as palestras sobre o lixo. A ong Jacaré-Açu doará as mudas para o replantio das margens do Córrego do Siri.

Figura 11: Modelo de redação sintética de projeto  
 Fonte: Elaborada pela autora

A esse modelo o gestor precisa acrescentar uma capa com a logomarca da prefeitura. Ele ainda pode resumi-lo ou acrescentar outros itens, o que for mais facilmente comunicável para o entendimento do pessoal interno da prefeitura e de outros interessados. Observe outro modelo na Figura 12.

MODELO					
NOME DO PROJETO:					
1. OBJETIVO		Indicadores		Meios de Verificação	
2. METAS		Indicadores		Meios de Verificação	
3. AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	RECURSOS		
			PESSOAS	MATERIAIS	OUTROS CUSTOS
3.1					
3.2					
3.3					
3.4					
3.5					

Figura 12: Modelo de itens para o projeto  
 Fonte: Inojosa (1999, p. 23)

Como você pôde observar, há várias formas de expressar e elaborar o documento de um projeto. Se uma prefeitura entrar com a solicitação de recursos em alguma instituição, muito provavelmente essa instituição irá solicitar um formato específico para a apresentação do projeto. Alguns fundos financeiros ainda solicitam documentação anexa, como outros dados ou documentação jurídica. Portanto, os modelos aqui apresentados não esgotam as possibilidades de formatação de projetos, pois existem outros, uns mais simples e outros mais complexos.

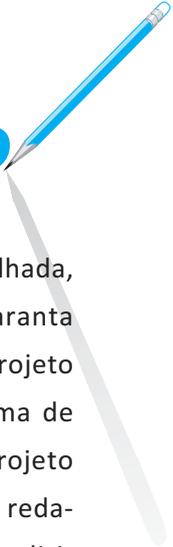
## Complementando...

Para você ampliar seu conhecimento, faça a pesquisa e a leitura das indicações, a seguir:

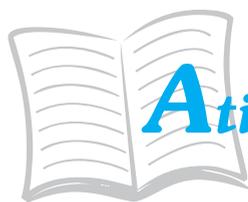
- 📌 No sítio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), você encontra uma série de programas que investem em municípios mediante a apresentação de projetos. Consulte-o e veja se há alguma linha de crédito para a qual o seu município possa enviar um projeto. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/programas/programas.asp>>.
- 📌 O Banco Mundial ajuda governos de países em desenvolvimento a reduzirem a pobreza por meio de empréstimos e de experiência técnica para projetos em diversas áreas, como a construção de escolas, de hospitais, de estradas e o desenvolvimento de projetos que ajudam a melhorar a qualidade de vida das pessoas. Oferece apoio aos governos dos países-membro em seus esforços para investirem em escolas e centros de saúde, fornecimento de água e energia, combate a doenças e proteção do meio ambiente. Os projetos e os tópicos de desenvolvimento estão disponíveis em: <<http://tinyurl.com/3a5pmen>>.
- 📌 O DataGov, lançado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, oferece acesso a 400 indicadores de governança, cobrindo temas variados como o apoio popular à democracia, o custo de registrar uma empresa, o desperdício público, entre outros dados. Os indicadores disponíveis no DataGov provêm de 30 fontes, incluindo instituições acadêmicas, organizações não governamentais, organizações privadas e organismos multilaterais, e englobam quatro grandes áreas (democracia, mercados, gestão pública e Estado de direito), assim como uma série de indicadores socioeconômicos. Por meio de seu sítio é possível baixar os dados e construir quadros e gráficos comparativos que podem ser impressos ou exportados para diferentes programas de computador. Disponível em: <[http://www.iadb.org/DataGov/home\\_esp.html](http://www.iadb.org/DataGov/home_esp.html)>.
- 📌 Antes de iniciar um projeto tente levantar alguns referenciais do que já foi e pode ser feito pela situação-problema em questão. Há muitos *sites* sobre inovações e projetos de gestão pública. Elencamos alguns que talvez possam ajudá-lo: há várias edições desses eventos, pesquise também as edições anteriores, a saber: <<http://www.fgv.br/inovando>>; <<http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/2008/index.html>>; <<http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/gestaopublica/premio/0012>>; <[http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/maio2005/ju288pag04.html](http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/maio2005/ju288pag04.html)>.

Um método de pesquisa para a caracterização e a elaboração de um novo Índice de Desenvolvimento Municipal (IDM) em cidades brasileiras foi desenvolvido por docentes da Universidade Estadual Paulista (Unesp) e da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O IDM é caracterizado pelo conceito da distância entre os resultados de cada indicador e um valor ótimo almejado. O resultado final do índice apresenta uma pontuação que varia de zero (o pior desenvolvimento humano municipal) a mil pontos (o melhor). Não deixe de consultar esse interessante método, disponível em: <<http://200.145.201.27:8085/idm>>.

# Resumindo



A redação de um projeto pode ser ou não detalhada, isso dependerá de quem será o seu destinatário. Garanta que os relatórios apresentem todos os detalhes do projeto descritos de forma clara e coerente, essa é uma forma de prestar contas do dinheiro público com os quais o projeto está sendo/foi desenvolvido. A apresentação de uma redação de projeto completa, detalhada a autoridades, a dirigentes ou a instituições financiadoras em reuniões técnicas dificilmente fará com que eles a leiam nesse momento, ou que lhes deem a devida atenção, por isso é importante fornecer versões resumidas do projeto.



## *Atividades de aprendizagem*

A habilidade para construir projetos aumenta em razão da prática de sua elaboração. Diante dessa afirmação, propomos a seguir um desafio:

1. Elabore um projeto com todas as etapas vistas nas Unidades 1 e 2 e compartilhe-o com seus colegas de curso e com seu tutor no AVEA.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao final da disciplina *Elaboração e Avaliação de Projetos*. Procuramos ao longo do estudo relembrar importantes itens que deverão estar presentes em quaisquer projetos que você, como gestor, venha a elaborar.

Para que seus estudos se efetivem, procure não guardar nenhuma dúvida com você. Sempre que as dúvidas surgirem compartilhe-as com seu tutor, pois a construção do conhecimento é um dos fatores determinantes de seu sucesso, principalmente quando estudamos na modalidade a distância.

Desejamos sucesso a você em seus novos projetos!

*Professora Sandra Inês Baraglio Granja.*

# Referências



ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR 9050: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos*. Rio de Janeiro, 1994.

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. *Guia de gerenciamento no setor público*. Rio de Janeiro/Brasília: Revan/Enap, 2001.

ARMANI, Domingos. *Como Elaborar Projetos? Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais*. 1. ed. Porto alegre: Tomo Editorial, 2000.

BROSE, Markus. *Introdução à moderação e ao método ZOPP*. Recife: GTZ, 1993.

BUARQUE, Cristovam. *Avaliação econômica de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993. 1 e 2 v.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes, 1993.

COELHO, Espartaco Madureira. *Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público*. *Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública*, Brasília: ENAP, v. 1, n. 1-2, ano 55, jan./jun. 2004.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DROR, Yehezkel. *A Capacidade para governar – informe ao Clube de Roma*. Tradução de Caroline Andrade. São Paulo: Edições Fundap, 1999.

FUNDAP. *Apostila de Gestão Estratégica do Programa de Desenvolvimento Gerencial*. São Paulo: Fundação do Desenvolvimento Administrativo/Casa Civil/Governo do Estado de São Paulo, 2005.

GTZ. *Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos: método ZOPP*. Recife: GTZ/Sudene/ IICA, 1993.

HOUAISS, Instituto Antonio Houaiss. Versão monousuário, 3.0. CD\_ROM. Objetiva: junho de 2009.

HUERTAS, Franco. *O método PES: entrevista com Matus*. São Paulo: Fundap, 1996.

INOJOSA, R. M. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 35-48, mar./abr.1998.

\_\_\_\_\_. *Método ZOOP*. São Paulo: Fundap, 1999. Mimeo.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCOVITCH, Jacques; RADOSEVICH, Raymond. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. *Revista de Administração*, São Paulo, FEA/USP, vol. 13, n. 2, p. 24-39, abr./jun. 1978.

MARCOVITCH, Jacques; RADOSEVICH, Raymond. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. *Revista de Administração*, São Paulo, FEA/USP, v. 13, n. 2, p. 24-39 abr./jun. 1978.

MATUS, Carlos. *Adeus, senhor presidente*. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

\_\_\_\_\_. *Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi*. Tradução de Giselda B. Sauveur. São Paulo: Fundap, 1996. 294 p.

MELNICK, Julio. *Manual de projetos de desenvolvimento econômico (Nações Unidas)*. Rio de Janeiro: Unilivros, 1981.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica. In: \_\_\_\_\_. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

PFEIFFER, Peter. O quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 51, n. 1, jun./mar. 2000. p. 81-122. Disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/mod/data/view.php?d=1&rid=63>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

POMERANZ, Lenina. *Elaboração e análise de projetos*. São Paulo: Hacitec, 1985.

RUAS, Maria das Graças. *Análise de Políticas Públicas: conceitos básicos*. 1999. Mimeo. Disponível em: <[http://vsites.unb.br/ceam/webceam/nucleos/omni/observa/downloads/pol\\_publicas.PDF](http://vsites.unb.br/ceam/webceam/nucleos/omni/observa/downloads/pol_publicas.PDF)>. Acesso em 28 set. 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Elaboração de Projetos Comunitários: Uma Abordagem Prática* (Coordenador). Rio de Janeiro – São Paulo: CEDAC - Editora Loyola. 1995.

\_\_\_\_\_. *Administração de Projetos Comunitários: Uma Abordagem Prática* (Coordenador). Rio de Janeiro – São Paulo: CEDAC – Editora Loyola. 1995.

\_\_\_\_\_. *Avaliação de Projetos Comunitários: Uma Abordagem Prática* (Coordenador). Rio de Janeiro – São Paulo: CEDAC – Editora Loyola. 1995.

## MINICURRÍCULO

### Sandra Inês Baraglio Granja

Doutora pela Universidade de São Paulo (USP) na área de negociação e mediação de conflitos socioambientais. Mestre em Ciências Sociais: Sociologia Política pela Pontifícia Universidade Católica (1994). cursou o Tenth International Programme on the Management of Sustainability organizado pela Sustainability Challenge Foundation na Holanda e o Special Management Program Innovative Negotiation. Complementou sua formação em Ciências e Técnicas de Governo, especialmente em Planejamento Estratégico Situacional. Consultora da Agência Nacional de Águas. Tese defendida na área de jogos, negociação e mediação de conflitos socioambientais. Atualmente, leciona em cursos de pós-graduação e MBAs nos temas de negociação, mediação, jogos, planejamento estratégico, elaboração e gestão de projetos. É docente na Universidade Livre do Meio Ambiente e Cultura de Paz da Secretaria do Verde e Meio Ambiente do Município de São Paulo (Umapaz) e na Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP).

