

Ministério da Educação – MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Diretoria de Educação a Distância – DED  
Universidade Aberta do Brasil – UAB  
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP  
Bacharelado em Administração Pública

# ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS

Claudinê Jordão de Carvalho



2011

© 2011. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

C331e Carvalho, Claudiné Jordão de  
Carvalho, Claudiné Jordão de. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.  
122p. : il.  
  
Bacharelado em Administração Pública  
Inclui bibliografia  
ISBN: 978-85-7988-131-2  
  
1. Administração de projetos. 2. Projetos – Elaboração. 3. Educação a distância.  
I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 65.012.2

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**PRESIDENTA DA REPÚBLICA**

*Dilma Vana Rousseff*

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

*Fernando Haddad*

**PRESIDENTE DA CAPES**

*Jorge Almeida Guimarães*

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR

*Alvaro Toubes Prata*

VICE-REITOR

*Carlos Alberto Justo da Silva*

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

DIRETOR

*Ricardo José de Araújo Oliveira*

VICE-DIRETOR

*Alexandre Marino Costa*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO

*Gilberto de Oliveira Moritz*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

*Marcos Baptista Lopez Dalmau*

**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*João Carlos Teatini de Souza Clímaco*

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

*Liliane Carneiro dos Santos Ferreira*

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

*Grace Tavares Vieira*

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

*Joselino Goulart Junior*

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

*Adi Balbinot Junior*

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP**

Alexandre Marino Costa  
Claudinê Jordão de Carvalho  
Eliane Moreira Sá de Souza  
Marcos Tanure Sanabio  
Maria Aparecida da Silva  
Marina Isabel de Almeida  
Oreste Preti  
Tatiane Michelin  
Teresa Cristina Janes Carneiro

**METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Universidade Federal de Mato Grosso

**COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED**

Soraya Matos de Vasconcelos  
Tatiane Michelin  
Tatiane Pacanaro Trinca

**AUTOR DO CONTEÚDO**

Claudinê Jordão de Carvalho

**EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC**

Coordenador do Projeto  
*Alexandre Marino Costa*

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos  
*Denise Aparecida Bunn*

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos  
*Érika Alessandra Salmeron Silva*

Designer Instrucional  
*Claudia Leal Estevão Brites Ramos*  
*Denise Aparecida Bunn*  
*Silvia dos Santos Fernandes*

Auxiliar Administrativo  
*Stephany Kaori Yoshida*

Capa  
*Alexandre Noronha*

Ilustração  
*Adriano Schmidt Reibnitz*

Projeto Gráfico e Editoração  
*Annye Cristiny Tessaro*

Revisão Textual  
*Claudia Leal Estevão Brites Ramos*

## PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de Polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPESs), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPESs e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPESs para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos estudantes.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

*Celso José da Costa*  
*Diretor de Educação a Distância*  
*Coordenador Nacional da UAB*  
*CAPES-MEC*

# SUMÁRIO

Apresentação.....	9
<b>Unidade 1 – Introdução ao Estudo de Projetos</b>	
Introdução ao Estudo de Projetos.....	13
Uso de Projetos na Área Pública.....	15
Um Pouco da História sobre Projetos.....	19
Conteúdos Presentes em um Projeto .....	20
Ciclo de Vida de um Projeto .....	21
<b>Unidade 2 – Elaboração de Projetos</b>	
Elaboração de Projetos.....	41
Escopo .....	42
Definição das Atividades e da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) .....	45
Definição das Precedências das Atividades .....	48
Cronograma e Diagramas de Dependência .....	50
Método do Caminho Crítico, ou Critical Path Method (CPM).....	54
PERT/Tempo e PERT/Custos.....	56
<b>Unidade 3 – Avaliação de Projetos</b>	
Avaliação de Projetos.....	69
Custos e Despesas Futuras de Projetos.....	71
Risco e Retorno .....	72
Análise de Projetos Alternativos.....	77
Técnicas Quantitativas para Avaliação de Projetos.....	81
O Excedente do Consumidor.....	82

## **Unidade 4 – Administração de Projetos**

Administração de Projetos.....	91
Organização e a Equipe de Projetos .....	93
Planejamento e Desempenho de Custos .....	96
Disciplinas em Projetos.....	107
Considerações finais.....	116
Referências.....	118
Minicurriculo .....	122



# APRESENTAÇÃO

Meu bravo e heroico aprendiz... Ou melhor e mais apropriado, meu caro futuro administrador! Sem querer fazer um trocadilho com as palavras anteriores, quero convidá-lo, nesta disciplina, a pensar hoje sobre o “futuro” nas organizações públicas e em como administrar a implantação de um projeto. As dúvidas que surgem são muitas e a incontrolabilidade das variáveis externas que afetam as operações rotineiras no setor público é algo que gera, naturalmente, insegurança e incerteza em qualquer ser humano. Apesar de todos esses aspectos, os servidores públicos, os gestores públicos e as autoridades públicas convivem e tomam decisões sobre projetos a todo tempo.

Os projetos nos possibilitam analisar profundamente todos os fatores e as variáveis inerentes a estudos exploratórios específicos visando apoiar a tomada de decisão. Outro ponto importante diz respeito ao papel dos projetos para a sociedade e para o crescimento do País.

Com base em quais aspectos os gestores públicos tomam decisões num ambiente econômico e político com incertezas? Algumas possibilidades de respostas serão abordadas a partir de agora; para tal, você estudará na Unidade 1 os conceitos e os princípios básicos sobre projetos, e a estrutura de elaboração de projetos na Unidade 2. Na Unidade 3, você conhecerá as técnicas de avaliação de projetos para, em seguida, na Unidade 4, aprender sobre a administração da implantação de projetos públicos e sobre o seu acompanhamento.

Vamos lá! Bons estudos.

*Professor Claudiné Jordão de Carvalho*



# UNIDADE 1

## INTRODUÇÃO AO ESTUDO DE PROJETOS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Explicar o que é projeto;
- ▶ Diferenciar projeto de programa;
- ▶ Explicar as três características essenciais ao projeto;
- ▶ Reconhecer situações do cotidiano que sugerem a elaboração de projetos na Administração Pública; e
- ▶ Identificar as fases do estágio do ciclo de vida do projeto.



# INTRODUÇÃO AO ESTUDO DE PROJETOS

Caro estudante,

Para começo de estudo, perguntamos a você: o curso de graduação em *Administração Pública* que você está concluindo já foi parte do seu projeto de vida em algum momento? Você tinha como parte do seu projeto de vida concluir alguma graduação?

Pois é, você está usufruindo dos resultados de um projeto educacional idealizado nos anos de 2008 e 2009. Para que essa ideia de projeto educacional fosse possível de ser concretizada foi necessário buscar dados inerentes a essa proposta. E esses dados provieram das mais diversas naturezas. Houve também a necessidade de se esclarecer dúvidas, de reunir pessoas, de identificar as características particulares sobre essa ideia específica para se decidir ou não pela sua implantação. De posse dessas variáveis, foi preciso organizá-las de forma sistematizada para se ter uma noção prévia da sua viabilidade do ponto de vista técnico, legal, social e financeiro visando sua execução.

Verificada a viabilidade da ideia e decidido pela sua implantação, iniciou-se a concretização do que foi definido para essa etapa de planejamento. A esse conjunto organizado de ações em torno de uma ideia específica chamamos projeto. Mas afinal de contas, o que é projeto?

Antes de continuar a leitura, escreva nas margens deste livro ou no seu caderno o que você entende por projeto.

A palavra **projeto\*** é utilizada por pessoas comuns e por profissionais de diversas áreas do conhecimento para expressar o produto de uma atividade intelectual de interesse particular de indivíduos ou de uma organização relacionada ao alcance de um possível objetivo idealizado.

\*Projeto – é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.  
Fonte: Heldman (2006).

Você pode conhecer os projetos TAMAR, Genoma e Escola do Futuro acessando, respectivamente: <<http://www.projetotamar.org.br>>, <<http://educar.sc.usp.br/licenciatura/2001/genoma/surgiu.html>> e <<http://www.escoladofuturo.com.br>>. Acesso em: 28 mar. 2011.



Você provavelmente já ouviu algo sobre o **projeto TAMAR** de preservação de tartarugas marinhas, na área ambiental; sobre o **projeto Genoma** de mapeamento dos códigos genéticos do ser humano, na área biomédica; e sobre o **projeto Escola do Futuro**, na área educacional. Se não ouviu e deseja conhecê-los, consulte os endereços eletrônicos e procure identificar se eles têm as características contidas na definição de projeto descrita por Heldman (2006).

Esses são alguns exemplos de projetos da área pública que estão em execução no Brasil. Observe que, ao “pé da letra” da definição de projetos, esses exemplos não devem ser mais denominados projetos, devendo ser denominados programas, pois a ideia explorada inicialmente foi concluída, deixando, assim, de ser temporários. Como os objetivos de cada projeto foram alcançados, decidiu-se pela continuidade rotineira das operações. Esse fato limita o emprego do conceito de projeto nessas situações.

Nesses exemplos, houve a necessidade de se elaborar um projeto específico com prazo de execução estabelecido, ou seja, com datas previstas para começar e para acabar, envolvendo pessoas em sua concretização, utilizando equipamentos e instalações e visando alcançar o(s) objetivo(s) fixado(s). Essa é a chamada **fase conceitual\***.

Para que se concretize um projeto após a decisão de implantá-lo, é necessário o aporte de recursos financeiros, normalmente recursos com restrição de disponibilidade orçamentária, que têm custo para a sociedade e para os quais se busca algum benefício social. Apoiando-se nessa linha de raciocínio, é recomendável elaborar estudos preliminares sobre o uso desses recursos na área tanto da Administração Pública como da administração privada.

Esses estudos normalmente contemplam as variáveis consideradas relevantes para a implantação de um projeto, uma vez que a aplicação de capital investido hoje terá consequências positivas ou negativas no futuro. E sobre o futuro temos pouco controle. Assim, por meio dessa prática de organizar e sistematizar dados de uma ideia singular ou de uma meta específica, busca-se uma articulação intelectual para estudar as diversas variáveis, internas e externas, visando analisar a viabilidade operacional, financeira e social associada ao risco da decisão gerencial de concretizá-lo ou não. Essa é a fase de **planejamento\***.

**\*Fase conceitual** – fase inicial de elaboração do projeto na qual são idealizadas as mais diversas possibilidades de solução ou de respostas, incluindo os recursos a serem utilizados. Fonte: Elaborado pelo autor.

**\*Planejamento** – fase em que são formalizadas as etapas de elaboração do projeto com a descrição de objetivos, de justificativas, de ações a serem executadas e de recursos necessários. Fonte: Elaborado pelo autor.

## USO DE PROJETOS NA ÁREA PÚBLICA

Como você sabe, a organização político-administrativa do Brasil delega aos municípios a responsabilidade constitucional de oferecer aos habitantes uma variedade de serviços básicos e de infraestrutura. Essa responsabilidade constitucional dos municípios é compartilhada pela União e pelos Estados federados.

Os problemas de uma sociedade podem se manifestar por diversos meios. Você aprendeu na disciplina *Sociologia* que nós temos um conjunto de hierarquias de necessidades a serem supridas na nossa vida. Quando algumas dessas necessidades básicas estão ausentes em um determinado segmento social, começam a surgir as inquietações por justiça social e solidariedade.

*Você já deve ter percebido o volume de demandas para solução dos problemas que existem nos municípios, não? Pense nos problemas de insegurança nos subúrbios da cidade do Rio de Janeiro! Nos problemas de trânsito, de transporte e de alagamentos em São Paulo! Será que esses são também os problemas mais relevantes da sua cidade?*

Certamente você dirá que não são os mesmos! Agora, queremos que você pense como se fosse o futuro gestor público do seu município recebendo pedidos de natureza totalmente diferentes. Analise a lista de exemplos possíveis de solicitações a seguir:

- ▶ uma associação pede uma nova creche no bairro;
- ▶ a outra pede a presença de caminhão de lixo no distrito da zona rural;
- ▶ a outra sugere criar uma biblioteca móvel; e
- ▶ a outra quer a construção de uma praça e assim por diante.

São demandas das mais variadas naturezas gerando uma diversidade significativa de possibilidades de alternativas e de busca por

encaminhamento de soluções também distintas envolvendo aspectos intersetoriais dentro do mesmo órgão público.

A questão que surge para as autoridades constituídas, para os gestores públicos e para os administradores públicos é: como tomar decisões no setor público sobre assuntos e temas tão distintos e de natureza bastante complexa em um meio com vários matizes político-ideológicos?

*Bem! Depois dessa introdução e reflexão sobre o papel do gestor público no desenvolvimento local, cremos que chegou o momento de pensarmos no que e como fazer para resolver essas situações, problemas e oportunidades, não?*

Você também deve estar pensando sobre a quantidade de fatores e variáveis que afetam a escolha de uma alternativa para resolver um problema da comunidade ou de como aproveitar as potencialidades do município transformando-as em oportunidades, não?

Acompanhe a seguinte situação-problema: admita que o nível de aprendizagem dos estudantes das escolas sob responsabilidade do município medido pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (**IDEB**) esteja abaixo da média nacional e que este fato foi objeto de protesto de pais e estudantes. Que tipo de solução você propõe para melhorar esse indicador?

#### Saiba mais

#### IDEB

É um indicador calculado a partir de dados de fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. Fonte: <[http://portalideb.inep.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=5](http://portalideb.inep.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=5)>. Acesso em: 29 mar. 2011.

*Se você não se sente à vontade para propor soluções, tudo bem! Isso é perfeitamente compreensível, afinal você não é um profundo conhecedor da realidade das escolas do seu município, não é mesmo?*

Mesmo assim, acreditamos que você tenha algumas ideias ou sugestões para minimizar o problema.



Portanto, registre-as nas suas anotações sem se preocupar, por enquanto, com a sua viabilidade.

É possível que você tenha pensado em algumas ótimas soluções, como:

- ▶ aumentar o salário dos professores para que eles se sintam mais motivados;
- ▶ capacitar melhor os professores;
- ▶ comprar computadores; e
- ▶ melhorar o ensino.

Você também deve ter pensado que as suas sugestões dependem de inúmeros fatores e variáveis que precisariam ser conhecidos para se ter mais confiança na decisão. Você está certo se raciocinou dessa maneira. Do contrário, acompanhe-nos!

É importante que você observe alguns fatores e variáveis que afetam, em maior ou menor intensidade, a busca de soluções de problemas ou a implementação de novas ideias no setor público, como:

- ▶ conciliar a questão financeira cujo orçamento de receita é limitado, ou seja, na maioria das vezes há menos dinheiro disponível no município para gastos e investimentos do que a quantia desejada e necessária;
- ▶ conciliar as diferentes visões de mundo das pessoas envolvidas dentro da própria comunidade beneficiada;
- ▶ conciliar a questão ideológica entre servidores públicos ao escolher uma alternativa de solução em detrimento de outra;
- ▶ conciliar o interesse dos políticos: prefeito, deputados, vereadores que se julgam fundamentais na solução; e
- ▶ conciliar o interesse dos políticos de oposição: será que eles vão concordar com o tipo de solução dado ao problema?

*Na sua visão, quais são os outros fatores e variáveis que não mencionamos, mas que também são relevantes? Liste pelo menos outros cinco.*

Possivelmente, no seu convívio diário com colegas de trabalho, em reuniões com líderes comunitários ou, até mesmo, em momentos de bate-papo, você já ouviu ou já disse: “tenho uma ideia para resolver aquele problema que eu acho que vai dar certo!”.

Para que situações-problemas relevantes, ideias e oportunidades consideradas inovadoras e/ou empreendedoras se tornem realizáveis, os gestores públicos ou seus idealizadores vislumbram a possibilidade de criar soluções para atender às necessidades pontuais de uma comunidade em especial ou à sociedade em sua totalidade. Para cada situação-problema existem inúmeras possibilidades de soluções. Essas soluções podem resultar ou não em um novo serviço público municipal, em uma diferenciação de algum serviço já existente ou em um novo formato de prestação de serviços para a sociedade.

Em cada uma dessas decisões, tem-se algum problema a ser resolvido ou algum objetivo a ser alcançado; diferente daquilo que já está funcionando e é conhecido. Em ambas as situações, há a necessidade de se empregar recursos humanos, tecnológicos, materiais e financeiros para sua implementação. Assim, é prudente termos preliminarmente uma noção da viabilidade do ponto de vista econômico, financeiro, social e ambiental para saber se a ideia agrega ou não valor às comunidades específicas e a toda a sociedade.

A esse esforço gerencial temporário desenvolvido especificamente com o intuito de analisar e de subsidiar a decisão sobre se uma ideia inovadora ou sugestão comunitária ou proposta de governo beneficia ou não a sociedade denominamos projeto. Os projetos são, portanto, temporários, ou seja, têm duração limitada, com datas de início e de término definidas; são únicos pelo fato de desenvolverem algo que nunca fora feito nas mesmas condições; e necessitam de recursos para serem realizados, como pessoal, capital financeiro e intelectual.

## UM POUCO DA HISTÓRIA SOBRE PROJETOS

*Como você imagina que civilizações antigas realizaram obras, como as Pirâmides do Egito, o Coliseu de Roma, as Muralhas da China; ou criaram soluções visando garantir a produção de alimentos, como o desenvolvimento dos sistemas de irrigação de lavouras ao longo do rio Nilo? E as expedições marítimas portuguesas e espanholas do século XV? Será que essas obras e empreendimentos foram realizados sob a forma de um projeto?*

Provavelmente todos foram concebidos sob a forma de projetos, ou seja, utilizaram alguma técnica de planejamento, execução e acompanhamento. Perceba que se trata da execução de obras e de empreendimentos marítimos com características de projeto, ou seja, com especificidades únicas, diferenciadas, temporárias, e com o emprego de recursos financeiros, de pessoas e a aplicação de materiais com tecnologias da época.

No século XVII, o livro *Essay upon projects* – Ensaio sobre projetos – de Daniel Defoe marca, de forma definitiva na história, a importância dos conceitos inerentes a projetos com suporte lógico e coerente para a concretização das ideias que determinaram a criação de inventos, como o motor a vapor de James Watt.

No século XX, com a deflagração da Segunda Guerra Mundial, o conceito de gestão por projetos passa a ocupar um papel central no departamento de defesa dos Estados Unidos a fim de que se desenvolvesse e se executasse ideias singulares, como o uso da energia nuclear para a produção da bomba atômica; a produção de submarinos, de armas, de aço e de diversos outros produtos utilizados em uma guerra, até então inexistentes.

No período pós-guerra, o estado da arte sobre o conceito de projeto como ferramenta gerencial usada para planejar ações e desenvolver produtos e serviços de forma sistematizada foi transferido do meio militar para o meio empresarial de diferentes maneiras.

Assim, houve a necessidade de se uniformizar o conceito de projetos para que fosse entendido de forma única por profissionais, gestores públicos e executivos das organizações.

Visando compartilhar conhecimentos já consolidados, especialistas norte-americanos em projetos tomaram a iniciativa e fundaram o Project Management Institute (PMI) – uma organização especializada em estudos sobre projetos. Em 1996, o PMI sistematizou os conhecimentos acumulados e gerados sobre projetos e publicou o guia de referências **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)\*** para subsidiar os profissionais da área de projetos, os executivos e os gestores na elaboração e na gestão de projetos.

**\*Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** – conjunto sistematizado de conhecimentos sobre administração de projetos. Fonte: Heldman (2006).

## CONTEÚDOS PRESENTES EM UM PROJETO

*Bem, você deve estar se perguntando: o que um projeto deve conter? Será que existe um padrão mínimo de estrutura de apresentação? Será que não há um padrão de conteúdo em projetos? Esses questionamentos tratam dos mais diversos temas considerados relevantes e de interesse público para uma determinada comunidade.*


*Sem dúvida, acreditamos que você está de acordo com a nossa afirmativa, certo? Então, registre no seu caderno ou na margem ao lado a sua visão preliminar sobre este tópico.*

Você já está ciente de que o porte do município, o grau de qualificação dos gestores e dos servidores municipais e o seu estágio atual de desenvolvimento determinarão a quantidade de projetos propostos, sua qualidade e os respectivos projetos na área pública, certo?

Em **Uberlândia (MG)** existiam aproximadamente 60 projetos públicos desenvolvidos e em desenvolvimento no ano de 2009. Merece destaque os projetos desenvolvidos em parceria com empresas privadas, como Grupo Algar, Cargill, Syngenta e Organizações Não Governamentais (ONGs). Essas organizações realizam convênios e apoiam as parcerias com a Prefeitura Municipal de Uberlândia por meio de suporte financeiro e logístico para a efetivação de objetivos, como cursos de graduação em licenciatura, doação de livros e incentivo à leitura.

É possível que no município onde você reside existam outras possibilidades e outras oportunidades para se desenvolver projetos nos setores de:

- ▶ saúde;
- ▶ trânsito e transporte;
- ▶ meio ambiente;
- ▶ cultura, esporte, lazer; e
- ▶ segurança pública.



Uberlândia é um município do Estado de Minas Gerais com aproximadamente 600.000 habitantes, caso você queira conhecer mais esse município, acesse: <http://www.uberlandia.mg.gov.br/>. Acesso em: 29 mar. 2011.

## CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

Uma das características de qualquer projeto diz respeito à sua duração finita. A duração finita sinaliza em quanto tempo a ideia que foi projetada será desenvolvida até ter condições de realizar suas operações de forma rotineira. Precisa apresentar, em cronogramas, os dados temporais de quando será iniciada e de quando será finalizada sua implantação. Entre esses dois momentos extremos há os estágios intermediários do projeto aprovado. Estes estágios são:

- ▶ início, ou conceituação;
- ▶ planejamento;
- ▶ execução, ou produção;
- ▶ monitoramento, ou acompanhamento; e
- ▶ conclusão do projeto.

Esses estágios constituem o ciclo de vida do projeto.

No primeiro estágio, **iniciação**, são realizadas de forma superficial as buscas de respostas para as dúvidas básicas, como as sondagens preliminares dos grupos sociais a serem beneficiados, das possíveis dificuldades, dos possíveis parceiros; as conversas com especialistas e lideranças políticas etc.

Concluído o estágio inicial de definição de interesses naquela ideia específica, no segundo estágio, **planejamento**, deve acontecer o seu detalhamento. Neste estágio, a ideia começa a tomar forma por meio da elaboração do estudo multifuncional de viabilidade e do plano do projeto. É no plano do projeto que são elaborados o cronograma, o orçamento, a alocação de recursos, o plano de comunicação e o plano de contingência.

Esses componentes serão abordados na Unidade 2.

No estágio do **planejamento** são listadas todas as variáveis inerentes à ideia, à oportunidade ou ao problema visando articulá-las de maneira sistematizada e coerente. Essas variáveis podem ser controláveis ou não pelos gestores públicos. Para isso, são realizadas reuniões técnicas, audiências públicas, dimensionamento da necessidade de financiamento, de investimento etc.

Os estudos de viabilidade no segundo estágio necessitam ser dimensionados e valorados. Ao quantificar e precificar todas as variáveis e os fatores relevantes do projeto, o servidor reúne as condições e as premissas para efetuar o processo de orçamentação. Este estágio normalmente é útil para saber se uma ideia é viável técnica e financeiramente no formato como foi concebida preliminarmente ou para ajustá-la aos dados de restrição orçamentária e às informações coletadas nessa fase de estudo, tornando o projeto viável.

Uma vez decidida a implementação de um projeto específico, inicia-se o terceiro estágio: **execução, ou produção**. Este estágio exige profissionais e/ou equipes com alto nível de capacidade gerencial para coordenar a realização das múltiplas atividades previstas nos cronogramas. É neste estágio de concretização do projeto que se consomem cifras significativas dos recursos financeiros previstos para o investimento inicial do projeto.

Assim, deve ser destacada atenção especial quanto ao quarto estágio: **monitoramento, ou acompanhamento**. É neste estágio

que são utilizados os diversos planos elaborados no segundo estágio do ciclo de vida do projeto. Eles são úteis gerencialmente. Possibilitam comparar o que foi planejado com o que já foi executado em determinado momento do cronograma. De posse dos parâmetros de desempenho obtidos, as decisões podem ser tomadas para correção de desvios ou diferenças.

A função de monitoramento deve ser exercida de maneira integrada e interativa com os responsáveis pelo projeto. Essa interatividade está representada na Figura 1, a seguir, pelas duas setas – uma no sentido do planejamento para execução e outra da execução para o planejamento. A interatividade entre o planejado e a execução precisa acontecer de maneira contínua como em um movimento de idas e vindas de informações. Isso possibilita garantir o cumprimento do cronograma das etapas de execução, dos custos orçados e da qualidade especificada. A qualidade da comunicação entre fornecedores e a equipe responsável pelo projeto parece ser a variável-chave para o sucesso na implantação do projeto.

As falhas no processo de comunicação entre fornecedores e órgãos públicos são as principais fontes de retrabalho e de desperdício na execução de projetos.

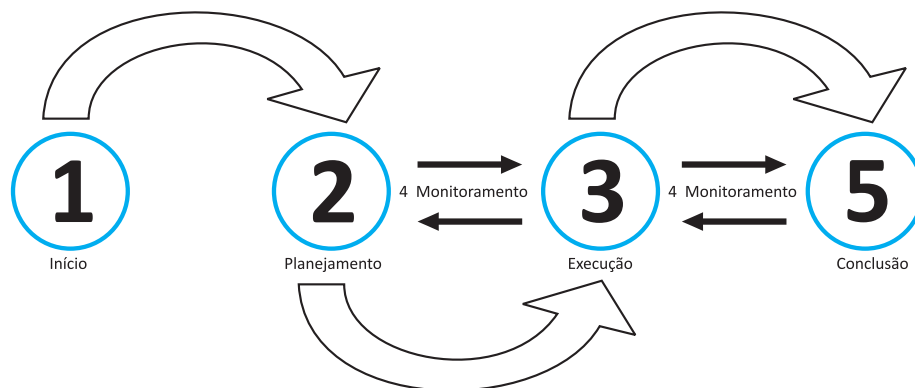


Figura 1: Estágios do Ciclo de Vida de Projetos  
Fonte: Elaborada pelo autor

É importante destacar que nem todos os projetos vão seguir todos esses estágios já que alguns podem ser descontinuados ou encerrados antes da sua conclusão – quinto estágio. Um exemplo de projeto de obra pública descontinuado no Brasil até 2009 é a usina de geração de energia nuclear Angra 3.

Você deve ter observado que os projetos, de maneira geral, apresentam características comuns. O tempo de duração, em dias ou meses, de cada um dos estágios do ciclo de vida de um projeto varia de acordo com a natureza e o tipo de cada projeto desenvolvido. Por exemplo, a fase de inspiração (ideia) ou iniciação (possibilidades) da informatização da sala da secretaria de uma escola municipal pode se dar em três dias, enquanto a construção de uma passarela para passagem de pedestres sobre uma rodovia que corta a cidade pode levar alguns meses.

Para cada um desses estágios, são usados também diferentes tipos e volumes de recursos e de esforços, como:

- ▶ humanos;
- ▶ financeiros;
- ▶ materiais; e
- ▶ tecnológicos.

A quantidade e o volume dos recursos citados e utilizados num projeto também variam em cada estágio de acordo com:

- ▶ **o tipo de projeto:** desenvolvimento de um novo serviço de distribuição de medicamentos em domicílio, viabilidade de desapropriação de uma área para construção de uma escola, substituição de uma máquina obsoleta por outra numa secretaria; e
- ▶ **a natureza do projeto:** cultural, educacional, de saúde, esportivo, ambiental, de segurança.

O volume total de recursos financeiros aplicados desde a concepção do projeto até a conclusão da implantação é a soma do capital investido em cada estágio do ciclo de vida. Ou seja, ao incrementar uma nova fase do ciclo de vida, agrega-se ao capital já aplicado nas fases anteriores os valores financeiros da fase atual que está sendo implantada e assim sucessivamente até sua conclusão. É importante destacar que não há padrão de comprometimento financeiro para cada fase de um projeto. Assim, para projetos de naturezas diferentes, temos comportamentos de comprometimento de recursos também diferentes em cada fase.



A seguir, você pode ver uma possível distribuição porcentual dos valores correspondentes de um projeto fictício qualquer.

Tabela 1: Porcentual de Valores Financeiros por Estágio do Ciclo de Vida de Projeto

ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA	(%) DE VALORES DE CADA ESTÁGIO	(%) DE VALORES ACUMULADOS DEPOIS DE CADA ESTÁGIO CONCLUÍDO
Início	0 a 0,5	0 a 0,5
Planejamento	0,5 a 3	0,5* a 3,5**
Execução, ou Produção	3 a 90	3,5 a 93,5
Monitoramento ou Controle	1 a 5	4,5 a 98,5
Conclusão	0 a 1,5	4,5 a 100

\* Nota: porcentual mínimo acumulado: 0% do início + 0,5% do planejamento = 0,5% acumulado após o planejamento ter sido concluído.

\*\* Nota: porcentual máximo acumulado: 0,5% do início + 3,0% do planejamento = 3,5% acumulado após o planejamento ter sido concluído.

Fonte: Elaborada pelo autor

*Os projetos se originam a partir de várias fontes. Observe as três imagens a seguir e reflita se alguma delas ou todas estão vinculadas à possibilidade de elaboração de um projeto. Por quê? Rascunhe as suas reflexões no seu caderno ou nas margens deste livro.*



Figura 2: Problema

Fonte: Elaborada pela Equipe Técnica em EaD do CAD/UFSC



Figura 3: Ideia

Fonte: Elaborada pela Equipe Técnica em EaD do CAD/UFSC



Figura 4: Oportunidade

Fonte: Elaborada pela Equipe Técnica em EaD do CAD/UFSC

Se você associou às três ilustrações apresentadas a possibilidade de fazermos estudos específicos preliminares para visualizá-las *a priori*, você está certo. Se não percebeu essas associações, pense nos seguintes aspectos:

- ▶ Um problema operacional de limpeza das vias públicas ou um problema administrativo de absentismo dos servidores, por razões de saúde, pode indicar a possibilidade de se elaborar um projeto porque por meio dele é possível juntar de forma organizada todas as variáveis que devem ser consideradas nas possíveis alternativas de solução.
- ▶ Na área de logística para entrega de remédios à população carente, o custo médio por volume entregue em domicílio feito pela prefeitura pode estar acima da média de cidades de porte semelhante. Isso pode gerar a denúncia dos gestores públicos ao Ministério Público. Cabe aos gestores públicos da prefeitura a responsabilidade de propor ou de buscar soluções entre as diversas opções e alternativas disponíveis.

*Acreditamos que você conhece ou já ouviu falar de problemas nas organizações públicas que poderiam ser resolvidas ou que foram resolvidos por meio de projetos. Registre-os em suas anotações.*

Uma ideia qualquer pode ser explorada intelectualmente para se tornar uma solução para alguma situação-problema ou para propor algum processo administrativo inovador. O excesso e a diversidade de ideias geradas em uma mesma escola estadual pode se tornar

um problema para os supervisores escolares e para o diretor, por exemplo.

Uma oportunidade sinaliza a possibilidade de se ter algum tipo de benefício futuro em potencial. Benefícios futuros são incertos na maior parte das vezes que desejamos analisar uma oportunidade de investimento no setor público. Essas incertezas ocorrem por várias razões e são dependentes de inúmeras variáveis.

Feitas essas observações iniciais sobre projeto, apresentamos, a seguir, um estudo de caso fictício da área de saúde de uma prefeitura a fim de verificarmos se ele pode ser considerado um projeto. Esse caso será usado também no desenvolvimento das Unidades de estudo seguintes. A finalidade desse estudo de caso é mostrar como o uso dos conceitos sobre projetos é vinculado à aplicação em situações reais de mundo.

## ESTUDO DE CASO

### **RAIM – Violência Doméstica e Sexual Contra Mulheres e Adolescentes**

O volume de boletins de ocorrências policiais contra mulheres e adolescentes na cidade de Uberlândia tem crescido significativamente neste início de década do século XXI. Os registros indicam taxas médias de crescimento de 25% ao ano. Dentre as principais ocorrências, destacam-se as agressões físicas e o abuso sexual no ambiente doméstico. Uma das consequências imediatas desses atos é a demanda pelos serviços básicos de saúde para o atendimento primário às vítimas na **Unidade Básica de Saúde (UAI)\***.

\*Unidade Básica de Saúde (UAI) – local especialmente construído nos bairros para atendimento primário de saúde pelo Sistema Único de Saúde (SUS).  
Fonte: Elaborado pelo autor.

No início do 2º semestre de 2008, o Ministério Público deu um prazo de seis meses para a prefeitura agir no sentido de oferecer algum serviço especializado a esse grupo específico de vítimas. Um grupo de assistentes sociais e médicos começaram a pensar e a se preocupar com o aumento desse tipo de demanda e com as consequências psicológicas permanentes para esse grupo particular de vítimas. Em uma reunião com o supervisor da secretaria municipal de saúde propuseram ações no sentido de se criar algum serviço direcionado para atendimento especializado às mulheres e adolescentes vítimas de violência doméstica e sexual.

O supervisor da Secretaria Municipal de Saúde de Uberlândia sugeriu a implantação do serviço especializado no atendimento integral a mulheres vítimas de violência sexual na Unidade de Atendimento Integrado Martins em parceria com o Ambulatório de DST/Aids. O que incomodava o supervisor é que não havia dinheiro no orçamento para implantar essa proposta. Pela sua experiência de mais de dez anos no setor público, ele resolveu aplicar algumas técnicas de gerenciamento de projetos.

O supervisor, então, descreveu as possíveis atividades ou miniprojetos previstos na execução da solução para entender como elas se relacionam. Para tal, lembrou-se das seguintes atividades: reunir-se com o secretário da saúde para ter a autorização prévia para desenvolver a ideia; reunir-se com profissionais da área; convidar os possíveis parceiros que atuarão na solução dos problemas; formar um grupo de trabalho para idealizar a proposta; convidar as associações de moradores, ONGs e outros interessados no tema para debate e então buscar a convergência de opiniões na proposta. Posteriormente, enviar a proposta ao procurador do município para ver os aspectos legais para seu envio à Câmara de Vereadores. Uma vez aprovado, enviar o estudo ao prefeito para sanção. Em seguida, protocolar o projeto no Ministério da Saúde.

O orçamento das despesas está descrito na Tabela a seguir:

Tabela A: Valor das Despesas do Projeto

Natureza da Despesa	Valor
Diárias	R\$ 1.500,00
Material de consumo	R\$ 16.500,00
Passagens	R\$ 3.000,00
Equipamento e material permanente (1 micro-computador e 1 impressora)	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 26.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Acompanhamento e avaliação: realizá-lo por meio de relatório mensal de fichas de notificação obrigatória, relatório mensal de gasto de medicamentos para as mulheres e adolescentes vitimados, relatório mensal de boletim de ocorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor

*Pois bem! A nossa conversa a partir deste ponto da Unidade será direcionada para um exercício de reflexão e de análise desse estudo de caso. O exercício que vamos fazer consiste em verificar se os conceitos introdutórios de elaboração de projetos estão presentes nele. Se sim, quais são e como esses conceitos estão localizados no caso. Se não, que conceitos faltam para esse caso ser considerado um projeto?*

Você aprendeu que para um estudo ser considerado um projeto ele deve apresentar simultaneamente as seguintes características:

- ▶ ser temporário;
- ▶ ser único; e
- ▶ necessitar de recursos.

*Na sua visão, o caso apresentado possui essas três características? Sim? Não? Por quê? Registre seus argumentos para qualquer uma das respostas.*

Se você respondeu sim, a sua resposta está certa. Se você respondeu não, precisará ler os comentários, a seguir, e fazer suas próprias reflexões.

A implantação desse projeto deve ter **prazo limitado** para ser realizada. Essa limitação de prazo compreende o intervalo de tempo decorrido desde a decisão de realizar o projeto até a sua conclusão. Portanto, a característica de ser **temporário** está presente neste caso.

Veja na segunda coluna da Tabela 2, a seguir, o prazo normal previsto para realização de cada atividade do projeto RAIM. Na Unidade 2, vamos usar os dados da situação normal para mostrar como estruturar o projeto para esse estudo de caso.

Tabela 2 : Dados de Prazos do Projeto RAIM

ATIVIDADE	PRAZO NORMAL*
Autorização do secretário de saúde.	4
Reuniões com grupos de especialistas e parceiros.	2
Audiências públicas nos bairros.	12
Estudo jurídico da proposta.	4
Aprovação pelos conselhos comunitários.	3
Apreciação pela câmara de vereadores.	2
Envio ao prefeito.	2
Protocolo no Ministério da Saúde.	4
Empenho para compra de materiais.	1
Entrega dos materiais comprados.	2
Instalação dos equipamentos.	1
Ocupação da sala.	
Totais	

\*Nota: prazo em semanas.

Fonte: Elaborada pelo autor

### *Para que servem esses prazos?*

Esses prazos são relevantes para a elaboração do cronograma físico e financeiro de execução do projeto. Os cronogramas são recursos gráficos usados para planejamento e administração de projetos.

A segunda característica para este estudo ser considerado um projeto é que ele precisa ser **único**. A **singularidade**, ou os **detalhes específicos**, de um projeto é a marca particular que o diferencia dos demais.

### *E quais são as singularidades neste caso?*

Uma singularidade é a necessidade de resposta ao Ministério Público e ao grupo de mulheres vítimas de violência. Os profissionais

da saúde farão os atendimentos mais direcionados, como o encaminhamento para psicólogos, as providências no judiciário e outras ações inerentes à missão deste projeto. As outras possíveis singularidades identificadas no caso são:

- ▶ Atender mulheres vítimas de abuso sexual.
- ▶ Haver acompanhamento jurídico.
- ▶ Funcionar na UAI do bairro Martins anexo ao serviço de DST/AIDS.

Assim, para que este estudo seja considerado um projeto, ele deve trazer traços diferenciados e específicos em relação a outro projeto semelhante.

A terceira característica inerente a projetos refere-se à **demandas por recursos**. Os recursos humanos são as pessoas que atuam tanto no planejamento como na execução e no monitoramento do projeto. Neste caso, os recursos materiais e financeiros estão registrados na Tabela A. Os recursos materiais são os meios pelos quais o serviço público idealizado se materializa. Os principais recursos materiais usados no projeto RAIM são:

- ▶ Área compartilhada com o setor de DST/AIDS.
- ▶ Móveis e equipamentos.
- ▶ Material de consumo.

Todos esses recursos materiais precisam de capital financeiro para serem adquiridos. Você já deve saber dos princípios orçamentários aplicados na gestão pública, portanto, se os valores do projeto não estiverem previstos no orçamento público, ele não poderá ser executado.



### Complementando...

Para refletir mais sobre a elaboração, a coordenação e o planejamento de projetos, recomendamos os seguintes filmes:

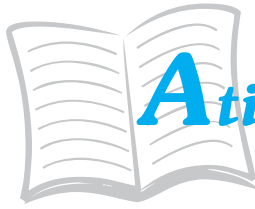
- 📌 *Onze homens e um segredo* – nesse filme, o objetivo é observar os detalhes de coordenação e planejamento aplicados a uma ideia particular e diferenciada.
- 📌 *Vida de inseto* – nesse filme, você pode observar problemas de comunicação na implementação de atividades e de ideias.

# Resumindo



As respostas a demandas da sociedade por serviços específicos do setor público podem ser idealizadas por meio da elaboração de projetos. Os projetos são estudos sistematizados sobre as diversas variáveis inerentes a alguma ideia, a alguma oportunidade ou a algum problema a serem explorados em busca de soluções. Os projetos também são úteis ao permitirem aos agentes públicos uma análise profunda de todos os aspectos positivos e negativos relacionados ao estudo para tomada de decisão. Além disso, prestam-se ao objetivo de otimizar as chances de se alcançar o sucesso das propostas com a aplicação eficiente dos recursos financeiros.

Os projetos devem simultaneamente ser temporários, singulares e utilizar recursos humanos, financeiros e materiais. As etapas do ciclo de vida de um projeto – início, planejamento, execução, monitoramento e conclusão – contemplam essas características. A elaboração de projeto delimita o escopo das atividades a serem executadas pelos prestadores de serviços ou fornecedores. Essas atividades, ou miniprojetos, são organizadas em sequências lógicas de execução para orientar posteriormente o gerenciamento. Os instrumentos gráficos de gestão, como cronograma e orçamento, são essenciais ao projeto.



## Atividades de aprendizagem

Se você realmente entendeu o conteúdo, não terá dificuldades de responder às questões a seguir. Se, eventualmente, ao responder, sentir dificuldades, volte, releia a Unidade e procure discutir suas dúvidas com seu tutor.

1. Identifique e liste três exemplos quaisquer de projetos recentes (na área cultural, de transporte, educacional, de esporte e de lazer, ambiental etc.) que foram ou estão sendo implantados pela prefeitura do seu município.
2. Faça uma pesquisa na prefeitura do seu município sobre os projetos listados por você na primeira questão e descreva resumidamente por que eles foram desenvolvidos e quais são os objetivos de cada um deles.
3. Na prefeitura do seu município existem projetos na área de educação implantados e/ou em implantação? Para responder esta questão, faça contato com a Secretaria de Educação da prefeitura a fim de conhecer os projetos da área. Aproveite e peça informações sobre como são tratados nesta Secretaria alguns dos aspectos conceituais sobre projetos apresentados até aqui.
4. Utilizando como referência os dados da Tabela 1, lance num gráfico de coordenadas  $(xy)$  os estágios do ciclo de vida (eixo  $x$ ) *versus* o porcentual de valor financeiro acumulado (eixo  $y$ ), una os pontos das ordenadas  $(x;y)$  e faça o desenho para você identificar o possível formato de comportamento da curva de valores financeiros acumulados ao longo do ciclo de vida do projeto.

5. Acreditamos que você é um aprendiz cheio de ideias, correto? Registre quais são as ideias que você tem ou já teve que podem ser estudadas sob a forma de um projeto para resolver um problema na sua cidade.
6. Elabore uma síntese (20 linhas) argumentando sobre as características que a construção de um espaço público para atividades físicas e de lazer deve apresentar para ser considerado um projeto.
7. Por que realizar compras por licitação ou por concorrência em uma organização pública não pode ser considerado um projeto, enquanto pensar em um novo processo de compra informatizado pode sê-lo?
8. Considere a seguinte situação fictícia de demanda de uma empresa privada que desenvolve ações de responsabilidade socioambiental por meio de parcerias com ONGs e Prefeituras e reflita se ela pode ser resolvida pela Secretaria de Educação da Prefeitura em forma de projeto, justificando seus argumentos à luz dos conceitos estudados e identificando as características e as fases do ciclo de vida dos projetos:

*Em janeiro de 2010, o Sr. Antônio e o Sr. Paulo, diretores de uma empresa do segmento de telecomunicações com negócios em jornal e telefonia, tomaram conhecimento dos resultados de uma pesquisa sobre interesse de crianças pela leitura. A pesquisa sinalizou um nível de interesse baixíssimo e um dos motivos era a falta de livros e ações proativas dos educadores. Como a empresa desenvolve ações de responsabilidade social, procurou a Secretaria de Educação do município para desenvolverem ações, em parceria, no sentido de aumentar o nível de leitura e conhecimento das crianças alfabetizadas. O estudo contemplou a distribuição de jornais nas escolas e, como contrapartida, os estudantes foram estimulados a produzir textos a partir das leituras de reportagens. As escolas selecionaram os melhores trabalhos para publicá-los aos domingos num caderno especial do jornal. Os professores perceberam a mudança de interesse dos estudantes pela leitura e pela participação na iniciativa .*

9. Em meados de 2000, Prefeitos e Governadores de alguns Estados disputaram a instalação de novas usinas para produção de açúcar e de álcool nos seus respectivos municípios. Alguns prefeitos e governadores chegaram a ofertar vantagens fiscais para que as usinas fossem implantadas nos seus municípios e Estados. Ocorreu, porém, a reação de alguns especialistas em alimentos alertando as autoridades e a sociedade sobre a substituição de áreas usadas para produzir alimentos em detrimento da produção de álcool. Os políticos de esquerda se posicionaram contrários à destinação de dinheiro público para empresários. Se você fosse gestor público de projetos da Secretaria de Indústria e Comércio, que grupos de interesses contrários este projeto estaria afetando? E que grupos o projeto estaria beneficiando?
10. Suponha que você seja integrante de uma equipe de projetos de um grupo empresarial do setor de álcool que está negociando incentivos fiscais e subsídios com o Estado e o município. Em que estágio do ciclo de vida do projeto (conforme Figura 1) você contemplaria esses aspectos de interesses descritos na nona questão de forma a minimizá-los? Justifique sua resposta argumentando a favor do projeto. Que ações você colocaria no plano para minimizar os interesses contrários?