



Heloísa Lück

Metodologia de projetos

Uma ferramenta de planejamento e gestão

4ª Edição

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Lück, Heloísa

Metodologia de projetos : uma ferramenta de planejamento
e gestão / Heloísa Lück. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2003.

ISBN 85.326.2859-1

Bibliografia.

1. Administração de projetos 2. Planejamento estratégico
1. Título.

03-1473

CDD-658.404

Índices para catálogo sistemático:

1. Projetos : Metodologia : Administração de empresas 658.404

 EDITORA
VOZES

Petrópolis
2005

Quadro 3 – Características de projetos que funcionam

Aplicabilidade
Clareza
Consistência
Coerência
Criatividade
Flexibilidade
Globalidade
Objetividade
Responsabilização
Unidade
Visão estratégica

Dimensões da elaboração de projetos

4

Ao se planejar a efetivação de uma realidade futura, toma-se uma decisão no sentido de promover influência em uma dada situação ou circunstância (dimensão política) que para ter sucesso precisa ser bem fundamentada (dimensão conceitual) e analisada, articulada e descrita clara e objetivamente (dimensão técnica). Portanto, a elaboração de projetos implica um processo complexo, que envolve várias dimensões interativas e interinfluentes: dimensão conceitual, técnica e política.

1. Dimensão conceitual

A dimensão conceitual é extremamente importante, não podendo, de modo algum, ser desconsiderada, mediante a justificativa de que se trata de aspecto meramente acadêmico. Isso porque, ao clarificar o significado dos variados aspectos do foco de estudo, ilumina e dá significado às demais dimensões. Ela se refere à ótica com que se vê e explica a realidade e estabelece os conceitos, as idéias e pressupostos a respeito da mesma e as possibilidades de superação de suas limitações. A eficácia do projeto na consecução dos resultados depende, portanto, em grande parte, da abrangência e clareza conceitual sobre seu objeto. Ela tem sido, no entanto, comumente desconsiderada, dada a preocupação sobre modo operacional com

que os projetos são elaborados, assim como o falso entendimento de que essa dimensão se relaciona com orientações acadêmicas, eminentemente abstratas, dissociadas das necessidades concretas da realidade e do mundo produtivo, dessa forma desconsiderando a dimensão prática da vida.

Essa dimensão objetiva promover o entendimento claro e aprofundado do significado e desdobramento dos elementos envolvidos no projeto, dos comportamentos que serão mobilizados e das situações que serão afetadas. Sem esse entendimento, opera-se no escuro e no vazio.

O atendimento à necessidade de especificação e clarificação conceitual é realizado mediante a reflexão, a pesquisa e o estudo em torno de certas questões básicas, como por exemplo:

- Quais são os aspectos principais do projeto?
- Quais seus significados?
- Quais são os outros aspectos a eles relacionados?
- Que tipo ou forma de relação é estabelecida?

Promovendo-se essa clarificação, o projeto ganha a consistência necessária à sua efetividade, uma vez que, sem ela, pode-se estar atuando imprecisamente sobre um aspecto, com a intenção em outro.

Aponta-se, no entanto, como fundamental que a dimensão conceitual seja orientada por um paradigma superador da fragmentação do trabalho, pelo entendimento da estrutura organizacional como constituída por pessoas, assim como pela visão sistêmica da realidade e integração dinâmica de todos os seus elementos. Essa necessidade é decorrente da mudança de paradigma de gestão, que demanda uma visão interativa e abrangente da realidade (Lück, 1996), de modo a dar conta da dinâmica que caracteriza a realidade em todas as áreas.

Isso porque nenhum problema significativo de uma unidade social é tópico, simples ou operacional. É sim, antes de tudo, conceitual, está relacionado e assentado sobre como se pensa sobre ele. Se pensado de forma limitada, distorcida ou inadequada, assim também serão as ações decorrentes, obtendo-se resultados da mesma ordem, com gastos inúteis. Toda e qualquer ação ou medida deve ser pensada em termos de sua repercussão no sistema como um todo, isto é, em suas consequências para mais além do foco de ação.

Há, por exemplo, em relação a esse entendimento, de se re-frear ou controlar as tendências a desencadear ações em favor exclusivo de benefícios em curto prazo e dar mais atenção às consequências de longo alcance. Por outro lado, enquanto os dirigentes voltam-se uns para os outros, e não para o sistema como um todo, resulta um enfraquecimento deste e de todos.

2. Dimensão técnica

A dimensão técnica diz respeito à observância dos passos do planejamento, orientados pelo espírito científico e pelos quais se estabelece clareza, objetividade e precisão na descrição de cada um dos aspectos relevantes para a organização das ações a serem implementadas. Envolve processos mentais, dentre os quais os de identificar, analisar, prever e decidir sobre a realidade, em seus múltiplos aspectos, visando o estabelecimento de um patamar de ação mais avançado e mais eficaz, mediante a implementação de inovações, a criação de novos produtos, a melhoria na prestação de serviços ou até mesmo a transformação da realidade. Esses processos mentais focalizam aspectos da realidade que apontam os elementos do projeto: objetivo da ação (o que fazer), pressupostos (por que fazer), objetivos (para que fazer), método da ação (como fazer), cronograma (quando fazer), dentre outros aspectos (ver Quadro 2).

Quadro 4 – Síntese de elementos do projeto de solução de problemas e melhoria contínua

Processos mentais	Aspectos da realidade	Elementos do projeto	Novos parâmetros da realidade
Observar	Por que	Pressupostos	
	Para que	Objetivos	
Identificar	O que	Objeto da ação	
Descrever			
Analisar	Como	Método	Criação: • Novos produtos • Novos serviços
Comparar			
Interpretar			
Prever	Quando	Circunst. tempo	Melhoria
Decidir	Onde	Circunst. espaço	Modernização
			Desenvolvimento
	Com que	Recursos	Transformação
	Com quem	Agentes	
	Para quem	Cliente	

Todos esses elementos são interativos e interinfluentes, de modo que a alteração em qualquer um deles pressupõe alteração nos demais. Por exemplo, ao ocorrer ou se promover uma

alteração da clientela ou sujeitos do projeto (a quem o projeto é destinado), necessariamente é preciso observar se a metodologia, os objetivos e o objeto da ação são compatíveis entre si. Em decorrência, a elaboração de projetos não deve ser realizada mediante um processo de pensamento linear, limitado, pelo qual se visualiza uma coisa de cada vez e de modo dissociado das demais. Deve-se, sim, enfocá-la pelo pensamento dinâmico e circular que observa a interação de todos esses elementos, de tal forma que, ao se alterar um desses elementos, todos os demais sofram a necessária alteração.

Trata-se, portanto, de um processo orientado pela concepção sistêmica, segundo a qual, num conjunto, todos os seus elementos são ativamente interinfluentes, de modo que qualquer alteração em um deles provoca alteração nos demais e, em decorrência, no conjunto como um todo.

Da articulação entre esses elementos surge, pois, a estrutura formal do projeto, que, uma vez definida, garante uma visão abrangente e interativa da problemática, de tal modo que as ações específicas desencadeadas ganham um caráter denso por sua relação com as demais. Dessa forma, garante-se a coerência do projeto.

3. Dimensão política

Considerando-se que política corresponde à conjugação das ações de indivíduos e grupos humanos, dirigindo-as a um fim comum, como também a um julgamento das prováveis consequências de linhas alternativas de ação, norteador de um conjunto de ações integradas voltadas para a influência a uma determinada situação, a elaboração de projetos tem, em suma, uma dimensão política. Corresponde ao espaço da obra humana com poder de alteração da realidade, construindo história desta forma.

Como a elaboração de projetos pressupõe a tomada de decisões a respeito do que, como, para que se vai fazer alguma coi-

sa, em relação a uma determinada situação que envolve pessoas, e que estas serão necessariamente afetadas pelo projeto, serve como um instrumento de poder, de influência política.

Os projetos são elaborados visando a melhoria de um processo de trabalho ou conjunto de processos. Em vista disso, seu papel não é, em última instância, o de apenas facilitar a vida das pessoas, de dar-lhes poder ou de conceder-lhes qualquer benefício pessoal. Um projeto pode mexer com hábitos formados que garantem "direitos" tácitos sobre objetos, mecanismos e ações, em vista do que a sua implementação pode ferir interesses pessoais dos envolvidos, garantidos nas atuais operações.

Em decorrência, sua elaboração pressupõe uma dimensão política, de cuja articulação e entendimento depende o sucesso pretendido. Três cuidados emergem numa sociedade democrática e em acordo também com o paradigma da sociedade globalizada: 1) que ao se planejar se leve em consideração a legitimidade e repercussão social em curto, médio e longo prazos, do impacto do projeto sobre as pessoas e a ecologia humana, além dos resultados específicos pretendidos; 2) que o planejamento do projeto seja realizado participativamente, de modo a garantir a discussão, o entendimento e a atenção dos interesses das pessoas envolvidas; 3) que se promova, nessa atividade, o envolvimento daqueles que serão afetados pelo novo processo em foco, no sentido de que compreendam a importância do ganho geral e mais abrangente, que proporcionaria solução ganha-ganha.

Todos os problemas relacionados à convivência e organização social do trabalho são problemas da coletividade. Portanto, as soluções para os mesmos devem ser buscadas em conjunto, levando em conta a reflexão coletiva sobre a realidade e a necessidade de negociação e convencimento. Obtém-se, dessa forma, a superação de resistências, de radicalismos e de contradições que, necessariamente, emergem

no processo de elaboração e, sobretudo, de implementação de projetos uma vez que desestabiliza o *status quo*.

As resistências a novas idéias propostas nos projetos são condições naturais em todo grupo social e se sustentam coletivamente. No entanto, podem ser superadas mediante a adoção da prática de elaboração de projetos como um processo participativo, em vista do que essa elaboração participativa constitui-se em condição para que sua dimensão política seja adequadamente trabalhada. A desconsideração a esse aspecto talvez seja uma das razões por que muitos projetos não saem do papel ou não passam da fase de implantação.

A dimensão política envolve a negociação e a mediação com vistas à promoção de adesão de pessoas ao projeto, à obtenção de recursos necessários à sua realização, assim como à eliminação de resistências.

Quadro 5 – Dimensões da elaboração de projetos

Dimensões	Características
Conceitual	• Especificação de conceitos, idéias e pressupostos relacionados ao foco do projeto. • Detalhamento de aspectos, variáveis e desdobramentos dos elementos envolvidos no projeto. • Delineamento do conteúdo do projeto e de seus desdobramentos. • Exame de significado dos aspectos centrais do projeto
Técnica	• Observação e especificação dos passos do processo de planejar. • Aplicação de processos mentais múltiplos. • Estruturação sistêmica dos vários aspectos envolvidos no projeto.

Dimensões	Características
Política	• Articulação e envolvimento de pessoas significativas para a efetivação do projeto. • Realização de negociações e de mediações na busca de superação de resistências, radicalismos e contradições. • Consideração do impacto do projeto sobre pessoas e sobre a ecologia humana.

A elaboração de projetos de modo a integrar equilibradamente as dimensões conceitual, técnica e política demanda dos planejadores o desenvolvimento de habilidades especiais, sem as quais o projeto deixa de ser uma proposta efetiva de realização de objetivos significativos.

Você não tem um plano enquanto não desenvolve habilidades para escrevê-lo (Gumpert, 1995).

Estruturação de projetos 5

De organização para organização, é possível encontrar variedade nos esquemas adotados para orientar a elaboração de projetos e respectivos formulários. Ajustar-se a esses instrumentos corresponde, para muitas pessoas interessadas em promover ações para melhoria, a um engessamento da burocracia. Exigência ao uso de instrumentos específicos é entendida por muitos como correspondendo ao “reino da papelada”, que cerceia a vontade de agir e desmotiva muitos a realizarem projetos. Vale a pena lembrar, no entanto, que formulários são importantes guias e que as instituições que adotam em seu trabalho a gestão pelo método de projetos necessitam de formulários não apenas para organizar e facilitar a orientação de sua elaboração, como também de sua análise e monitoramento. É importante indicar que os formulários orientam o estabelecimento de unidade na apresentação das propostas, que facilita o seu exame e sua utilização na orientação das ações para sua implementação.

Todo e qualquer projeto, seja de pesquisa, seja de intervenção, seja de pesquisa-ação, e independentemente de sua finalidade, tem em sua estrutura os mesmos elementos comuns (ver Quadro 2), uma vez que é orientado pelo método científico. Portanto, a variação registrada em relação a formulários ocorre, sobretudo, pela ênfase dada a alguns aspectos em detrimento de outros, pelo seu formato visual e diagramático que destaca certas informações em relação a ou-