

**Educação  
continuada**

*Gestão de  
programas e  
projetos  
governamentais*

**Planejamento e  
gerenciamento  
de projetos**



## **Governo do Estado de São Paulo**

*Governador*

Cláudio Lembo

*Secretário-Chefe da Casa Civil*

Rubens Lara

*Subsecretária de Gestão e Recursos Humanos*

Evelyn Levy

## **Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Fundap**

*Diretora Executiva*

Neide S. Hahn

## **Programa de Desenvolvimento Gerencial – Educação Continuada**

*Diretora Técnica*

Maria de Fátima Infante de Araújo

*Coordenadora*

Maria Stela Reis

*Equipe Técnica*

Laís Macedo de Oliveira

Maria Cristina Costa Pinto Galvão

Maria G. Mariantonia Chippari

*Consultoras*

Augusta E. E. H. B. do Amaral

Áurea Maria de Queiroz Davanzo

Rovena Negreiros

*Assistentes de coordenação*

André de Vasconcelos

Andréa Laplane

Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro

Ludmila Simonato

Maria Izabel Sanches Costa

## **Apostila**

*Texto*

Zélia Marília Barbosa Lima

*Projeto gráfico e editoração eletrônica*

Homem de Melo & Troia Design

*Apostila de uso exclusivo da Fundap. Reprodução proibida.*

## **Fundap**

Rua Cristiano Viana, 428

05411-902 São Paulo SP

Telefone (11) 3066 5500

[www.fundap.sp.gov.br](http://www.fundap.sp.gov.br)

São Paulo, 2006

## **Sumário**

**Introdução** 4

TEXTO **1** **Fundamentos da metodologia do planejamento de projeto orientado por objetivos (ZOPP)** 7

TEXTO **2** **Planejando com o método ZOPP** 13

TEXTO **3** **Gerenciamento de projetos** 26

## > **Introdução**<sup>1</sup>

**É** possível gerenciar sem planejar? Sim; em princípio, é aparentemente possível gerenciar sem planejar. É como ter um motorista conduzindo bem um carro, obedecendo a todas as regras de trânsito e sabendo utilizar-se do potencial do carro, mas sem saber para onde quer ir. Isto é, ele não tem plano; simplesmente administra o *status quo*. Cada um de nós deve conhecer ao menos uma pessoa que desempenha o papel de “gerente eficiente”, mas cujo objetivo é “apagar incêndios” e “fazer a máquina funcionar”.

Essa imagem, a do motorista que não sabe para onde quer ir, remete-nos a outra semelhante e que sintetiza, de forma realmente singela, a essência do planejamento. Faz parte do livro *Alice no País das Maravilhas* e ocorre entre Alice e o Gato, quando ela se encontra em uma encruzilhada, sem saber ao certo para onde ir.

**Alice** Poderia me dizer, por favor, qual é o caminho para sair daqui?

**Gato** Isso depende muito do lugar para onde você quer ir.

**Alice** Não me importa muito onde.

**Gato** Nesse caso, não importa por qual caminho você vá.

Esse pequeno diálogo é, ao mesmo tempo, extremamente reducionista e abrangente. Demonstra o fosso que existe entre o deixar-se levar ao sabor do acaso e o determinar aonde se quer chegar. O planejamento serve exatamente para isso: determinar aonde se quer chegar (para onde queremos conduzir um sistema) e tomar as decisões pertinentes que, acreditamos, nos levarão ao ponto desejado.

Visto da ótica do dilema de Alice, planejamento é algo que fazemos todo o tempo, todos os dias, na nossa vida pessoal e — espera-se — na nossa vida profissional.

Planejar é uma atitude permanente da organização e do administrador. Dito assim, pode parecer que é muito simples planejar e gerenciar a partir do planejamento. Pode não ser tão simples e fácil, porém traz tantas vantagens que, parece-nos, vale a pena persistir.

- > Uma perspectiva importante é o momento da análise do que se deseja mudar e que sempre antecede o planejamento do projeto propriamente dito.
- > O planejamento é um instrumento de gestão que promove o desenvolvimento institucional — pode constituir-se em poderosa arma para promover uma cultura institucional na qual as pessoas se habituem a refletir sobre a finalidade das

<sup>1</sup> Esta introdução está principalmente baseada em *Planejamento em saúde*, volume 2, de Francisco Bernardini Tancredi, Susana Rosa Lopez Barrios e José Henrique Germann Ferreira. São Paulo : Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

ações empreendidas, e essa é uma excelente forma de melhorar a qualidade e a efetividade do trabalho.

- > Aprender a analisar de forma sistemática as organizações, os sistemas e as variáveis significativas do contexto, as necessidades e as possibilidades de atendê-las, a pensar estrategicamente, vislumbrando rumos e caminhos possíveis, tem forte influência sobre o compromisso das pessoas com os objetivos institucionais. Assim, o planejamento é também uma forma de educação para a qualidade.
- > É sobejamente sabido em administração que a implementação de decisões é muito mais ágil e eficiente quando as pessoas conhecem suas razões e origens e, em particular, quando tomaram parte na sua elaboração. Ou seja, objetivos amplamente discutidos, e em que há consenso, são mais facilmente aceitos e compreendidos por aqueles que, de alguma forma, irão executar as tarefas necessárias para atingi-los.

Todos os que alguma vez se envolveram em um planejamento sabem que sua riqueza está no processo de análise e discussão, o qual leva à compreensão coletiva da situação, à visão do futuro desejável e factível e ao estabelecimento dos objetivos e programas de trabalho. Tem-se observado que, em todas as organizações e ambientes onde se estabeleceu o planejamento como prática permanente de participação, desenvolveu-se uma cultura em que há maior compromisso das pessoas para com a instituição.

As vantagens enumeradas nos remetem diretamente aos princípios básicos da gestão pública para a excelência. Esses princípios estão essencialmente fundamentados no seguinte:

- o resultado é a materialização de todo o esforço da organização para atender as necessidades de todas as partes interessadas — **foco em resultados**;
- o sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores, que devem refletir o grau de atendimento às expectativas de todas as partes interessadas;
- as organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos do Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e, com isso, proporcionar-lhes maior satisfação — **foco no cidadão**;
- esse fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais ele se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias;
- o estilo da gestão pública de excelência é participativo. Isso determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho — **gestão participativa**;
- uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas;
- como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima saudável — **promoção de um comportamento ético e responsável**;

- a gestão das organizações públicas tem de estimular o cidadão e a própria sociedade a exercer ativamente seu papel de guardiãs de seus direitos e de seus bens comuns — **controle social**;
- a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização relativamente aos impactos que possa causar à saúde pública, à segurança e ao meio ambiente.

Ao gerente de programas e projetos propõe-se uma prática alternativa àquela do tipo “pegar e fazer”, na qual são implementadas soluções instantâneas, sem prévia problematização crítica ou do tipo “planos de gabinete”, elaborados mediante baixa participação de partes essenciais (seja beneficiários, seja implementadores).

A visão da gestão por resultados é um elemento indispensável. Em que pese a valorização da lógica e da racionalidade presentes no processo de planejamento, não se trata apenas de proporcionar programas bem desenhados, mas também de entender e perceber o nexos existente entre esses e as estruturas organizacionais que devem suportá-los.

Este curso visa a oferecer um instrumental que possa ser utilizado com autonomia pelos gerentes da administração pública.

É apresentada uma metodologia de planejamento, o ZOPP (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos), e, tomando por base a experiência adquirida no Programa Agenda SP 21, serão apresentadas sugestões sobre como extrair o máximo das metodologias que auxiliam o gerente na tarefa de formular e gerenciar projetos.

Espera-se que a aplicação sistemática e universalizada dessas metodologias contribua fortemente para implantar uma cultura de planejamento e gerenciamento de programas e projetos, favorecendo a incorporação dos fundamentos e princípios do modelo de gestão pública para a excelência.



## **Fundamentos da metodologia do planejamento de projeto orientado por objetivos (ZOPP)**

### **Objetivos de aprendizagem**

Levar o participante a:

- > situar-se em relação ao método apresentado e aos seus princípios e fundamentos metodológicos;
- > ampliar seus conhecimentos sobre os elementos envolvidos no trabalho em grupos.

### **1. Introdução ao método**

O método incorpora as experiências que a GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), agência de cooperação técnica alemã, acumulou durante muitos anos de cooperação.

A história do método ZOPP começou na década de 1970, quando a GTZ, preocupada em introduzir modernos instrumentos de gestão e, a pedido do BMZ (Ministério Federal de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico do governo alemão), testou o instrumento LFA (Logical Framework Approach).

#### **Quadro Lógico**

*O LFA, denominado em português de Quadro Lógico ou Marco Lógico, foi desenvolvido para a Usaid (United States Agency for International Development), esta, também, uma agência de cooperação técnica, no final dos anos 1960. O quadro lógico constitui um instrumento de planejamento, implementação e gerenciamento, baseado na sistematização de um projeto a partir da identificação dos vários níveis hierárquicos de objetivos associados a ele, e para os quais são identificados os respectivos indicadores, metas, fontes de verificação e suposições. O termo quadro lógico advém, portanto, dessa forma encadeada de raciocinar sobre o projeto e suas inter-relações. O Quadro Lógico corresponde à Matriz de Planejamento do Projeto, do método ZOPP.*

Após as primeiras experiências positivas, a GTZ aplicou o instrumento em uma fase piloto, em 1980/81, e continuou a desenvolvê-lo. Esse sistema aperfeiçoado para o planejamento de projetos orientado por objetivos foi denominado ZOPP (Zielorientierte Projektplanung). Ainda nos anos 1970, foram desenvolvidas pela Metplan (empresa de consultoria alemã) as técnicas de moderação e visualização.

O método ZOPP incluiu novos elementos, tais como a análise da participação, a análise da problemática e a análise dos objetivos. O trabalho em equipe, em *workshops* interdisciplinares e interculturais, tornou-se cada vez mais um procedimento-padrão. Nesse contexto, foi até mesmo criado um novo perfil profissional — o do moderador de *workshops* ZOPP. Ao longo dos anos, centenas de moderadores foram treinados na Alemanha e nos países parceiros, inclusive no Brasil.

O princípio básico do método ZOPP é o enfoque participativo, ou seja, a participação ativa no planejamento do projeto de todos aqueles nele diretamente envolvidos (em alguns casos, os beneficiários).

**O ZOPP, como método, é sustentado pelo conhecimento, idéias e experiências que os participantes trazem para a oficina de planejamento.**

## **2. O enfoque participativo no método ZOPP**

O enfoque participativo de trabalho em grupo pretende introduzir, de forma sistemática, instrumentos de aperfeiçoamento do processo participativo nos trabalhos de grupo. Observa-se que, apesar de indivíduos reunirem-se com o objetivo de realizar uma tarefa em conjunto, freqüentemente a liberdade de expressão e o processo democrático de tomada de decisões são, por motivos vários, cerceados.

Um dos elementos básicos da participação é, sem dúvida, a comunicação. Os canais de comunicação entre os elementos de um grupo devem estar sempre abertos e, para isso, é necessário que as pessoas estejam dispostas a ouvir. Ouvir significa entrar no universo de quem fala, sem barreiras, sem preconceitos. E, para isso, é importante que se identifiquem os ruídos da comunicação.

Por meio de uma comunicação adequada, é possível detectar que as percepções de uma situação são diferenciadas, dependendo da cultura, das experiências pessoais, enfim, da forma como os indivíduos encaram a realidade.

Uma boa comunicação é um dos alicerces da cooperação. E trabalho em grupo envolve, necessariamente, a cooperação; do contrário, ter-se-á um trabalho dividido entre pessoas que estão reunidas.

O enfoque participativo para o trabalho em grupo tem como objetivo resgatar a importância da real participação de todos em um trabalho conjunto. Para operacionalizar esse intuito, utilizam-se instrumentos como as técnicas de documentação e visualização.

### **Técnicas de visualização e documentação<sup>2</sup>**

As técnicas de visualização originaram-se na tentativa de resolver algumas das dificuldades clássicas existentes para um processo coletivo de resolução de problemas.

O estudo realizado pela Metaplan priorizou três dessas dificuldades, todas situadas no campo da comunicação, com o objetivo de solucioná-las.

As dificuldades priorizadas foram:

- o elevado grau de concentração e envolvimento requerido para resgatar todas as idéias e opiniões expressas pelos participantes durante as discussões. Nor-

<sup>2</sup> Este capítulo está baseado no artigo "Trabalhando com METAPLAN", de Eugênio Peixoto.

malmente, muito tempo é perdido na tentativa de elucidar posições e recordar questões debatidas durante a reunião;

- o fato de que apenas uma pessoa de cada vez pode falar. O limite de tempo é elemento bloqueador em qualquer evento; a quantidade de mensagens emitidas pelo conjunto dos participantes é bastante reduzida. Poucos são os que conseguem transmitir o que desejam no momento apropriado. Esse pequeno número de oportunidades de transmissão de mensagens é, quase sempre, monopolizado por um pequeno grupo de participantes;
- e, por fim, a profunda dificuldade que se constitui a tarefa de democratizar a oportunidade da fala e estabelecer, simultaneamente, quais são as reais prioridades do grupo, tentando dar uma direção ao processo de trabalho de forma unilateral.

O registro e a sintetização das idéias individuais ou coletivas constitui uma forma de favorecer a participação ativa das pessoas no planejamento em grupos. Considerando que um dos maiores obstáculos na construção coletiva da resolução de problemas concentra-se na área de comunicação, é desejável utilizar instrumentos que possibilitem que as idéias sejam expressas em uma linguagem simples e direta, permitindo um entendimento comum em um espaço limitado de tempo.

As *técnicas de visualização* constituem o conjunto de procedimentos utilizados para visualizar de forma contínua e permanente o trabalho grupal. São de conhecimento e uso geral as mais variadas formas de visualização: desenho na areia, grafite em parede, lousa, cartazes, quadro negro, *flip-chart*, flanelógrafo, quadro de avisos etc. Todas elas podem ser utilizadas com o intuito de possibilitar aos participantes o registro de suas idéias e opiniões.

A técnica que obteve maior penetração no trabalho participativo baseia-se no uso de fichas retangulares, feitas de cartolina colorida, afixadas com alfinetes em biombos. Esses biombos são revestidos com grandes folhas de papel pardo, permitindo que, após ter sido completado um painel temático, este seja retirado do biombo, colando-se as fichas no papel e fixando-se o painel em uma parede. O biombo pode ser então revestido com nova folha de papel e utilizado para registro de outra discussão. Pelo alto grau de flexibilidade que essa técnica possibilita, ela é chamada de visualização móvel. Na impossibilidade de usar os biombos, as folhas de papel podem ser fixadas diretamente em superfícies lisas, como uma parede, uma porta, ou mesmo uma tábua, e as fichas fixadas com fita colante.

A grande variedade de formas e cores na confecção das fichas possibilita ao moderador, ao combiná-las, um amplo leque de opções, tornando o registro dos processos grupais visualmente atrativo e realçando com formas e cores a estruturação das idéias. Em casos especiais, o registro pode ser feito diretamente nas folhas de papel, mediante o uso de pincéis marcadores, mas perde-se assim uma das grandes vantagens do uso das fichas: a mobilidade e a flexibilidade no seu arranjo (= idéias).

Conforme evolui a discussão de um grupo, cada idéia ou opinião apresentada deve ser registrada na forma de palavra-chave ou frase curta em ficha com pincel marcador. O registro pode ser feito pelo autor da mesma ou pelo moderador. A ficha é afixada nos painéis que devem estar dispostos em frente ao grupo, para

facilitar o contato visual imediato e permanente dos participantes com as idéias e opiniões já apresentadas. Dessa forma, possibilita-se a continuidade no encadeamento do raciocínio do grupo, maior objetividade na colocação de opiniões, evitando-se repetição desnecessária de idéias, e assim maior eficácia no uso do tempo. Além disso, esse procedimento possibilita maior comprometimento do participante com o trabalho do grupo, na medida em que suas contribuições são registradas e fisicamente integradas ao trabalho grupal.

Estando um trabalho grupal — seja de duas horas ou cinco dias de duração — registrado visualmente, esse registro pode facilmente ser transformado em uma documentação ou ata do trabalho realizado, e então apresentado a pessoas ou grupos que não puderam estar presentes à discussão, eventualmente até motivando novas discussões e trabalhos em grupo.

### **O trabalho em grupo<sup>3</sup> — saber ouvir: base para comunicação**

Nas atividades de grupo, com freqüência alguém reclama: “Ninguém está me ouvindo...” e, em geral, a seguir, adota um comportamento agressivo ou abandona a reunião. Alguns participantes, sem razão aparente, recusam-se a cooperar, possivelmente porque suas contribuições não foram aproveitadas ou porque não estão sendo ouvidos com a devida atenção.

Apesar de o grupo estar trabalhando para alcançar metas e objetivos comuns, é imprescindível reconhecer e considerar os diferentes interesses, comportamentos e personalidades de seus membros. Nesse contexto, prestar atenção ao que os outros dizem é um bom começo. Saber escutar os outros, contudo, não significa que, automaticamente, suas opiniões serão aceitas.

Na ação de comunicar-se intervêm, pelo menos, duas pessoas: a que fala e a que escuta.

A participação de ambas determina o estabelecimento de um diálogo.

Para ser ouvida com atenção, a **pessoa que fala — o expositor** — necessita de algumas habilidades, como:

- relacionar sua contribuição com a dos demais;
- fazer declarações curtas; concisas e claras para todos;
- escolher um momento oportuno para sua intervenção;
- utilizar uma linguagem que reduza o risco de más interpretações;
- ouvir os outros de forma cortês e atenta.

A **pessoa que ouve — o ouvinte** — deve desenvolver as seguintes habilidades:

- ter a suficiente paciência e disciplina para ouvir as exposições, sem interrompê-las;
- não replicar antes que as idéias dos outros participantes tenham sido completamente apresentadas;
- retroalimentar informações para o grupo (fazer resumos, clarear brevemente possíveis mal-entendidos);
- avisar quando se apresentarem dificuldades para ouvir com atenção (interferências, fadiga etc.);
- ser cuidadoso com a comunicação não-verbal.

<sup>3</sup> Este tópico está baseado no texto da apostila utilizada no Curso de Formação de Moderadores, de Roberto Resende.

## O trabalho em grupo — o processo de tomar decisões

Tomar decisões é proceder a uma escolha, dentre várias opções ou alternativas. Apesar de haver decisões que são individuais, o que aqui nos interessa é analisar o processo de decisão dentro de um grupo, tendo em vista estruturar o marco de condições de trabalho de equipe. Por exemplo, definir o que é preciso fazer para obter determinados resultados.

No processo de resolver problemas, há que se fazer um grande número de escolhas. O grupo tem de decidir sobre os objetivos a serem alcançados, o procedimento de trabalho a ser adotado, as atividades a serem desenvolvidas, a divisão de tarefas etc. Em outras palavras, o grupo de trabalho está imerso em um permanente processo de tomada de decisões que, para desenvolver-se de forma tranqüila e eficiente, deve considerar os seguintes aspectos:

- cada participante do grupo deve identificar-se com as decisões tomadas;
- as decisões devem ser tomadas de forma rápida, no menor espaço de tempo possível.

Algumas decisões não podem ser postergadas sem colocar em risco a possibilidade de se continuar, sistematicamente, com os passos seguintes do processo. Por exemplo, sem a definição de objetivos, resultados e indicadores não se tem uma base real que permita continuar com um correto planejamento, execução e avaliação.

Para chegar, de maneira eficaz, a decisões aceitáveis, o grupo necessita:

- da boa vontade de todos seus participantes para compreender os pontos de vista de cada um e estabelecer uma troca de opiniões;
- do domínio de técnicas que facilitam a tomada de decisões.

Essas técnicas são:

### > **Esclarecimento**

- Quais alternativas estão em pauta para uma decisão.
- Quantos participantes estão a favor de quais alternativas.

No caso de todos os participantes estarem a favor da mesma alternativa, a decisão pode ser tomada de imediato.

Em caso contrário, e ainda quando se trata de um assunto muito importante, o grupo necessita utilizar-se de outras técnicas, como as seguintes:

### > **Análise de alternativas**

Identificar vantagens e desvantagens das diferentes alternativas e os critérios a serem adotados para sua avaliação. Se, ainda assim, não for possível o consenso, deve-se buscar obter o compromisso dos participantes.

### > **Compromisso**

- Fazer uma composição com as alternativas sobre as quais o grupo esteja a favor.
- Verificar se todos os participantes identificam-se com essa composição.

O compromisso deve ser operacional, envolvendo concessões de todos, uma vez que, na maioria dos casos, a exclusão de todos os pontos de controvérsia não possibilitará uma sólida base para a solução de problemas.

Se o grupo não chega a obter um razoável compromisso, há que se recorrer ao último recurso, que é a “maioria de votos”.

#### > **Maioria dos votos**

Esse recurso deve, sempre que possível, ser evitado, uma vez que significa uma dificuldade de negociação e/ou existência de resistências pessoais ao compromisso com decisões grupais, o que dificulta a tomada de decisão a partir de propostas racionais, necessárias à consistência de planejamento.

Como o grupo de trabalho depende da participação de todos seus integrantes, geralmente por longo período de tempo, é necessário que a minoria não apenas aceite, mas que se identifique com a decisão tomada. Frequentemente, depois de algumas derrotas, a minoria deixa de participar ou, o que é pior, procura sabotar o trabalho desenvolvido pelo grupo.

Por conseguinte, o grupo deve procurar reintegrar a minoria ao trabalho, tomando precauções para evitar decisões por votação.



## Planejando com o método ZOPP<sup>4 5</sup>

### Objetivos de aprendizagem

Levar o participante a:

- > aplicar a metodologia de planejamento de projetos orientado por objetivos;
- > desenvolver indicadores para o monitoramento e avaliação de alcance do objetivo superior.

### 1. A lógica interna – princípios da aplicação do método

A seqüência das etapas do método ocorre a partir de alguns princípios básicos:

- > a cooperação entre diversas pessoas e/ou organizações funciona melhor se houver consenso de todos sobre alguns objetivos precisos e claros;
- > o trabalho na solução de problemas é tanto mais eficaz quanto maior for o grau de conhecimento das suas causas. É muito útil, portanto, se possível, partir de uma análise dos problemas, suas causas e efeitos, para determinar os objetivos realisticamente alcançáveis;
- > os problemas e suas causas nunca estão dissociados de pessoas, grupos ou organizações; por isso, a análise dos problemas é tanto mais completa e realista quanto melhor for a análise das pessoas, grupos e organizações envolvidas.

### 2. Etapas do ZOPP

A aplicação do método ZOPP dá-se em duas etapas sucessivas, a de **análise** e a de **planejamento**.

A fase de análise se constitui na análise da situação quanto ao envolvimento, aos problemas, aos objetivos e às alternativas.

A fase do planejamento encerra a elaboração da Matriz do Planejamento do Projeto, análise de riscos e a definição de recursos e insumos.

Neste ponto, é importante fazer algumas considerações, que, acreditamos, são determinantes para a efetiva compreensão do papel do gerente. Um questionamento adequado, no momento em que o gerente recebe a missão de elaborar um projeto, seria: todas as orientações estão contidas no programa que gerou a demanda do projeto?

Ou seja, desempenhar o papel de gerente não se resume ao preenchimento de um formulário ou à elaboração de um documento, trata-se, sim, de formular o pro-

<sup>4</sup> Para apresentar as etapas e instrumentos do método ZOPP, foi utilizado o material didático elaborado para a Oficina ZOPP do Curso para Executivos Públicos do Estado de São Paulo — Fundap, em 2001, pelos autores: Greiner Costa, José Augusto Valente, Josefina Carazzato, Mauro Zeuri, Valéria V. Moraes e Zenaide Sachet.

Este tópico está baseado, também, no texto da apostila utilizada no Curso de Formação de Moderadores de Roberto Resende.

jeto que tem por finalidade implantar uma nova operação em um programa já existente ou mesmo implantar um novo programa.

Em um caso ou em outro, visto que o programa alterado ou o programa novo é executado por uma dada organização e que toda ação governamental é, essencialmente, uma intervenção social, é imperativo, que o olhar do gerente se volte para dois aspectos:

- para as necessidades de alterações dos processos existentes ou de construção de novos processos. Essa operação nova ou esse programa novo vai, seguramente, valer-se de processos já existentes ou, ainda, vai demandar novos processos. Os processos são conduzidos e executados por pessoas dessa organização;
- para as necessidades da promoção de mudanças naqueles processos que serão envolvidos pela ação governamental e serão impactados por essa ação.

Enfim, esse é o momento de aplicar um método que dê conta de analisar os problemas que se configuram quando o tema é o ser humano e suas atitudes, sejam eles pessoas da organização, que deverão operar o programa ou, ainda, daqueles envolvidos e interessados nessa ação.

O método de planejamento ZOPP é potente e adequado para realizar essa tarefa. A partir da aplicação do método, é possível dar continuidade ao processo de elaboração do plano de ação básico do projeto, agregando-lhe as entregas necessárias ao enfrentamento dos problemas que se configuram nessa fase.

### **Análise de envolvimento**

Dá uma **idéia geral** de todas pessoas, grupos e organizações ligados ao projeto.

Analisa os **interesses** e as **expectativas** daquelas pessoas, grupos e organizações que podem ser importantes para o projeto.

### **Premissas**

- Quando acontece a oficina de planejamento, já ocorreram análises e discussões anteriores, com esboço da situação problemática e das abrangências geográfica e temporal.
- Nessa etapa, o moderador deve evitar ao máximo que já se pense ou se fale no “projeto”. Por enquanto, trata-se de uma abordagem ampla, generalizada e sem grandes definições temáticas.
- Uma premissa básica para o sucesso de um projeto é que seus objetivos reflitam as necessidades da sociedade e de certos grupos que se quer apoiar, e não apenas as demandas internas de instituições.

### **Procedimentos**

- Levantar todos os grupos, pessoas e instituições ligados de alguma forma à área problemática a ser discutida.
- Efetuar uma primeira estruturação por categorias: grupos de pressão, indivíduos, instituições públicas, empresas privadas, beneficiários diretos e indiretos, afetados, participantes diretos etc., conforme o grupo achar mais prático, para ressaltar os problemas e objetivos comuns a cada categoria.

- Caracterizar cada pessoa, grupo e instituição/organização:
  - função, características sociais, estrutura, situação e problemas;
  - interesses, motivos (expectativas) e atitudes;
  - forças, fraquezas e deficiências (potenciais);
  - de que forma poderia contribuir para o projeto.

Modelo de matriz para análise de envolvimento						
Envolvidos	(categorias) (função)	Grupos de pressão	Instituições públicas	Empresas privadas	Beneficiários	Outros
1ª Parte	Recursos (que tem condição de alocar para enfrentar a situação problemática)					
	Interesses, objetivos, problemas individuais ou institucionais que o motivam					
	Elementos de força, potenciais					
	Limites, debilidades ou dificuldades internas					
2ª Parte	Revisão dos itens da 1ª parte, agora à luz do projeto mais definido					
	Matriz de Interesses para os atores mais relevantes (apóiam, rejeitam ou são indiferentes)					

- Obter consenso sobre a questão: que interesses e problemas individuais, grupais e institucionais serão determinantes para o planejamento?
- Analisar mais detalhadamente os problemas, inter-relações, recursos, objetivos do grupo ou categoria escolhida.

Essa discussão leva ao segundo passo: determinar o Problema Central.

### Análise dos problemas

**O objetivo é definir** o foco de análise de determinada situação, **identificar** os principais problemas dessa situação. Ou seja, **analisar** os problemas estabelecendo as relações de causa/efeito.

Nesse passo, a idéia é que o gerente e seus colaboradores ou, ainda, em função da natureza do projeto, representantes dos beneficiários:

- descrevam/analise uma **situação existente**, a partir de problemas que o projeto queira enfrentar;
- identifiquem os **problemas importantes** da situação e as relações entre eles;
- visualizem e analisem as **relações de causa-efeito** (hierarquizar os problemas em uma árvore).

## Premissas

- Determinar o **problema central**, problema-chave ou problema focal.
- Ter em mente que o problema central é um ponto de partida para “desfiar o novelo”. Não é, nem deve ser, confundido com aquele problema a ser resolvido pelo projeto.
- Pedir a cada participante uma curta reflexão sobre a análise de envolvimento e formular então um problema que ele julga como central.

## Como formular problemas?

- Escrivê-lo como condição negativa.
- Identificar problemas existentes, e não problemas imaginários ou futuros. Um problema não é ausência de solução, mas sim um estado negativo existente (a discrepância entre o que ocorre e o que queremos que ocorra).
- Formular o problema, o mais preciso e conciso possível, para evitar que ocorram interpretações conflitantes posteriores.
- Escrever um problema por cartão.

## Exemplos de formulações de problemas

### Incorreta

Faltam professores  
(**mal-estar impreciso**)

Pouco uso de defensivos agrícolas  
(**uma entre várias soluções**)

Dificuldade para manter equipamentos  
(**necessidade sem demanda**)

### Correta

> **Formação escolar é incompleta**  
ou formação escolar não abrange os conteúdos mínimos exigidos

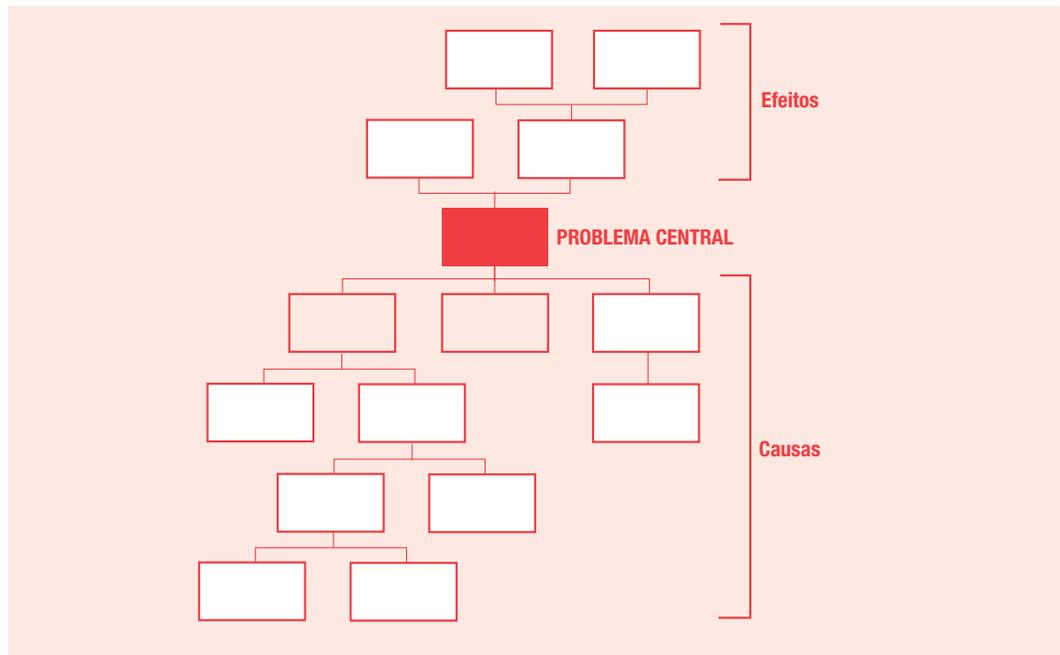
> Produção agrícola prejudicada por parasitas

> Baixo investimento na manutenção dos equipamentos

## Procedimentos

- Reescrever os cartões e reiniciar o processo tantas vezes quantas forem necessárias, até que o grupo chegue ao consenso sobre o problema central.
- Aproveitar algumas das formulações como causas ou efeitos do problema central.
- Completar a Árvore do Problema, estabelecendo uma hierarquia de causa-efeito para a situação problemática analisada. Não existe um local “certo” ou “errado” para situar um problema na árvore.
- Evitar que a preocupação “onde se encaixará nosso projeto?” restrinja a criatividade e a análise generalizada do grupo.
- Determinar todas as causas diretas e essenciais do problema central e agrupá-las abaixo deste.
- Determinar todos os efeitos diretos e essenciais do problema central e agrupá-los acima deste.
- Completar a árvore, seguindo o raciocínio de causa-efeito entre os problemas.
- Rever a árvore de baixo para cima, perguntando se falta alguma explicação (causas e efeitos) e se atende à percepção do grupo em relação à situação analisada.

## Árvore de problemas



### 2.3 Análise de objetivos

- > Descreve a possível situação futura que será alcançada quando os problemas forem resolvidos.
- > Identifica possíveis alternativas para o projeto.

#### Premissas

- A análise de envolvimento, a definição do problema central e a montagem da árvore de problemas constituem os três passos para a elaboração do diagnóstico da situação problemática. A etapa seguinte é a do prognóstico, estabelecendo-se uma hierarquia de relações-meio e fim.
- A árvore de problemas será transformada em árvore de objetivos (a cada problema deve corresponder um objetivo).
- Com a situação existente (problemas) e a situação utópica (objetivos) diante de si, o grupo terá maior clareza para definir como passar de uma situação à outra, ou seja, definir o projeto que possibilitará essa transição.
- Nesse passo ainda não se deve pensar no “projeto”.
- A situação futura é formulada como já alcançada; trata-se de uma “fotografia tirada no futuro”. O grupo deve ser levado a colocar-se na situação resolvida, olhar para trás e identificar as ações que foram desenvolvidas para o enfrentamento dos problemas, ou seja, identificar o projeto.

#### Procedimentos

- Começando de cima para baixo (efeitos para causas), reescrever na árvore todos os problemas na forma de objetivos, considerando:
  - o objetivo é uma situação positiva alcançada;
  - o problema central deixa de ser ressaltado e transforma-se em um objetivo como os outros;

- a dificuldade em transformar um problema em objetivo indica imprecisão na formulação do problema. É necessário rever e adaptar aquela parte da árvore de problemas;
- na impossibilidade de transformar um problema (por exemplo, “chove pouco”), não formular objetivo ou modificar o enfoque;
- rever a árvore de cima para baixo (efeitos para causas), analisando se todas as relações-meio e fim são necessárias e suficientes para atingir o objetivo imediatamente superior. Se faltarem informações, adicionar os cartões necessários.

### **Como se faz a hierarquização dos objetivos**

Reformulando todas as situações negativas da hierarquia de problemas, convertendo-as em situações positivas que sejam:

- desejáveis;
- realisticamente alcançáveis.

Examinando as relações-meio e fim:

- conexões corretas?
- nenhuma relação importante foi omitida?

Se for necessário:

- alterando formulações;
- acrescentando novos objetivos;
- suprimindo objetivos.

A cada revisão na árvore de objetivos deverá corresponder uma revisão equivalente na árvore de problemas, pois a necessidade da alteração corresponde a uma explicação mal formulada ou incompleta do problema.

### **Análise de alternativas**

Tem os seguintes objetivos:

- > identificar possíveis soluções alternativas;
- > identificar causas do problema cujo enfrentamento é indesejável ou inviável;
- > identificar uma ou mais estratégias do projeto;
- > determinar a estratégia a ser adotada pelo projeto.

### **Premissas**

Nesse passo, o grupo deve:

- discutir as diferentes alternativas de ação que estão delineadas na árvore de objetivos;
- esclarecer as vantagens e desvantagens de cada uma; as alternativas estão representadas pelas diferentes relações de meios-fins;
- decidir-se por uma estratégia a ser seguida pelo projeto;
- se a árvore não oferecer alternativas excludentes entre si, analisar os diferentes encadeamentos-meio e fim, do enfoque de virem a ser componentes do mesmo projeto;

Pela composição do grupo, com pessoas experientes e realistas, pressupõe-se que a decisão tomada em grupo corresponda à melhor relação custo/benefício, para os recursos que serão mobilizados para alcançar os objetivos.

## Procedimentos

- > Visualizar:
  - recursos disponíveis (quantidades);
  - horizonte de tempo;
  - número de pessoas/instituições envolvidas no projeto;
  - recursos disponíveis para implantação do projeto.
- > Identificar encadeamentos-meio e fim (diferentes “escadas-meio e fim”) na árvore como possíveis estratégias alternativas ou como componentes do projeto, nomeando-os.

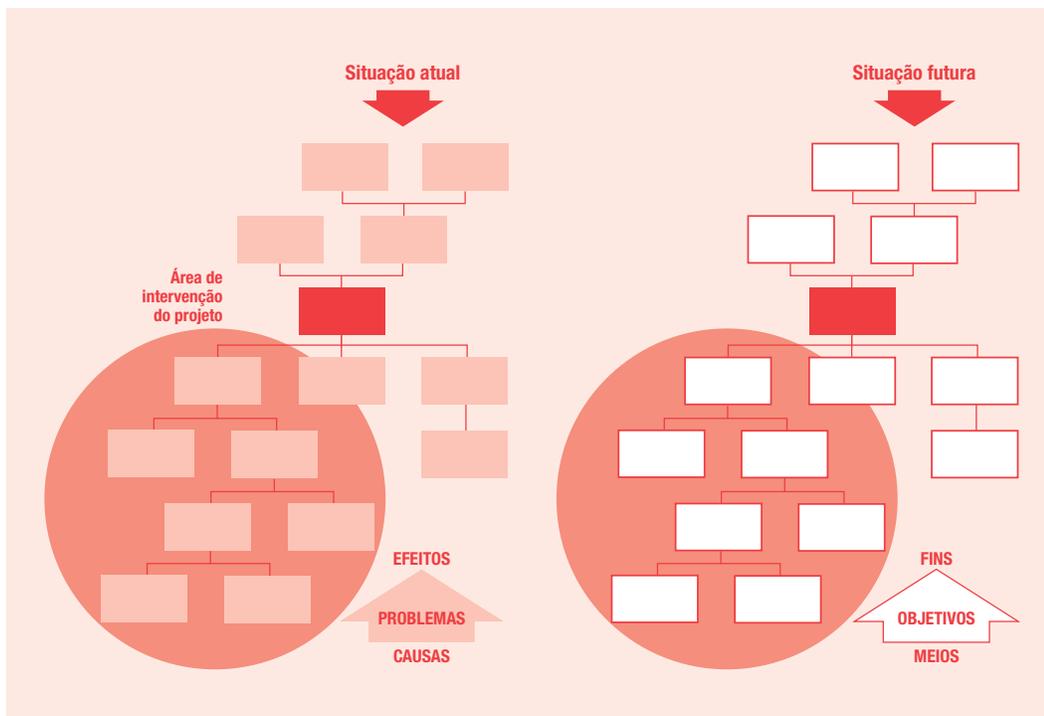
Exemplos: Enfoque de produção; Enfoque educacional; Enfoque fortalecimento institucional.

- > Identificar e marcar os objetivos:
  - fora do alcance de qualquer ação dos envolvidos, isto é, impossíveis de serem alcançados devido à limitação de recursos (indesejáveis e inviáveis);
  - que estão sendo trabalhados por outro grupo ou projeto;
  - que são indiretamente influenciáveis pelo projeto.
- > Estabelecer uma matriz para avaliação:
  - das alternativas isoladas;
  - da opção de se trabalharem duas ou mais alternativas simultaneamente;
  - da alternativa zero (não existe projeto).
- > Identificar a alternativa que representa a melhor estratégia do projeto:
  - limitação de recursos;
  - probabilidade de êxito;
  - medidas políticas governamentais;
  - relação custo-benefício;
  - riscos sociais;
  - horizonte temporal.
- > Critérios opcionais para avaliação, pelo grupo:

Custo após término do projeto	baixo / médio / alto
Experiências disponíveis	poucas / muitas
Riscos/efeitos negativos	poucos / aceitáveis / altos
Custo	baixo / médio / alto
Relação custo/benefício	favorável / desfavorável
Prioridade dos beneficiários	baixa / alta aceitação
Efeitos ambientais	nenhum / monitoráveis / altos
Potencial dos envolvidos	oposição / indiferença / apoio

- > Registrar os motivos e ponderações para a escolha da alternativa. Uma boa análise de alternativas tem também sua utilidade por registrar aquilo que o projeto não irá fazer.

A situação-objetivo, traduzida na árvore de objetivos, desenha o sentido e a dimensão da transformação pretendida. A análise de alternativas define quais problemas devem merecer a atenção do projeto, desenhando-se então sua área de intervenção. A partir desse ponto, passa-se à segunda etapa de aplicação do método — etapa de planejamento do projeto.



## Planejamento do projeto — elaboração da MPP

A etapa de planejamento inclui a elaboração da matriz de planejamento do projeto, inicialmente uma descrição sumária, a complementação da análise de envolvimento, a identificação dos indicadores objetivamente comprováveis, dos pressupostos/suposições e das fontes de comprovação/verificação dos indicadores, a análise de riscos, a definição dos recursos necessários e suas fontes.

### > Matriz de planejamento do projeto (MPP)

A MPP se resume em uma página:

- **Por que** o projeto é executado? > **Finalidade** ou **objetivo superior**
- **O que** o projeto quer alcançar? > **Objetivo do projeto e resultados**
- **Como** o projeto vai obter os resultados? > **Atividades**
- **Quais** os fatores externos importantes para o êxito do projeto? > **Suposições**
- **Como** se pode / consegue avaliar o êxito do projeto? > **Indicadores**
- **Onde** vão ser encontrados os dados para a avaliação do projeto? > **Fontes de verificação**
- **Quanto** custará o projeto e com **quais recursos** deve contar? > **Estrutura quantificada de recursos**
- Quais as **condições mínimas essenciais** para o início do projeto? > **Pré-requisitos**.

## Planejamento do projeto (PP) — MPP

Matriz de planejamento do projeto				
	Estratégia	Indicadores	Meios de verificação	Suposições
Hipóteses de fatores de desenvolvimento controláveis	Objetivo Superior ou Finalidade Expressa o objetivo nacional/ regional de desenvolvimento para o qual o projeto contribui.	Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar a contribuição do projeto para o alcance do objetivo superior.	Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) do objetivo superior.	Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência para que o objetivo superior seja mantido a longo prazo.
	Objetivo do Projeto Expressa o benefício ou utilidade do projeto para a população-alvo.	Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar o alcance do objetivo do projeto.	Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) do objetivo do projeto.	Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar o objetivo superior.
	Resultados Expressam os meios para se alcançar o objetivo do projeto. São objetivos específicos setoriais, produtos, bens ou serviços obtidos ou prestados pelo projeto.	Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar o alcance dos resultados.	Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) dos resultados.	Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar o objetivo do projeto.
	Atividades Expressa o benefício ou utilidade do projeto para a população-alvo.	Estrutura quantificada de recursos Quanto custa ou quais os insumos requeridos (incluindo pessoal) para executar cada uma das atividades?	Que documentos comprovam os indicadores a serem medidos?	Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar os resultados.
				Pré-requisitos Condições prévias e requisitos mínimos para implementar as atividades.

Trata-se de uma apresentação estruturada do conteúdo de um projeto de intervenção, na qual existe uma relação causal entre níveis: atividades/resultados, resultados/objetivo do projeto e objetivo do projeto/objetivo superior. Essa cadeia e suas relações devem ser lógicas e plausíveis, mas não se trata de uma simples relação de causa/efeito. Considerando-se que um projeto de desenvolvimento necessariamente encontra barreiras e limitações, também precisa ser incluído nessa lógica o elemento suposições importantes, que são fatores externos ao projeto, mas necessários para seu êxito.

Uma outra relação lógica considerada é aquela que vincula cada resultado e objetivo a um indicador que, por sua vez, está vinculado a uma fonte de comprovação<sup>6</sup>.

### Estratégia do Projeto

- > Finalidade ou objetivo superior (OS):
  - contribuição do projeto para alcance de um objetivo de desenvolvimento do país, da região, da organização ou de um Programa;
  - benefícios decorrentes do fato de utilizarem-se — os beneficiários — dos resultados do projeto, ou seja, de que o Objetivo do Projeto (OP) seja alcançado.
- > Objetivo do projeto (OP):
  - utilidade ou benefício do projeto para o grupo-alvo;
  - sintetiza o uso que os beneficiários ou público-alvo fazem dos resultados;
  - é a apropriação, socialização ou internalização do projeto por aqueles para quem ele será desenvolvido.

<sup>6</sup> PFEIFFER, Pete "O quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças". *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, ano 51, n.1, jan./mar. 2000, p. 81-124.

Como para alcançar o objetivo do projeto depende-se da ação de grupos/instituições não subordinados ao projeto, o OP não é garantido pela sua equipe. Mas os resultados deverão dar uma contribuição expressiva para que, com a ocorrência de alguns fatores externos, o OP possa ser alcançado.

O OP deve dar uma contribuição importante para que o OS seja atingido, com a ocorrência adicional de alguns fatores externos.

> Resultados:

- produtos, bens ou serviços prestados ou obtidos pelo projeto.
- mudanças alcançadas através das atividades e no seu conjunto são relevantes, necessários e suficientes para chegar-se ao objetivo do projeto (OP);

Os resultados são formulados como situações positivas alcançadas (verbo no participio passado, e igual aos objetivos).

> Atividades:

- ações que o projeto realiza para alcançar os resultados; devem levar aos resultados pretendidos.

## Procedimentos

### a) Descrição sumária

- > Corresponde à primeira coluna à esquerda na matriz de planejamento do projeto (MPP).
- > Os cartões da(s) alternativa(s) escolhida(s) vão para outro painel, com o esquema da coluna previamente preparado. Deve-se:
  - começar de cima para baixo, com o objetivo superior; o objetivo abaixo desse, na árvore, torna-se OP, e assim por diante;
  - observar que um projeto só tem um OS e um OP;
  - reescrever, precisar e delimitar o quanto possível os objetivos, tal qual formulados na árvore;
  - identificar os objetivos imediatos que constituem os meios para se atingir o objetivo do projeto e transcrevê-los para a MPP como resultados a serem alcançados.

### OS, OP e Resultados são formulados como situações positivas alcançadas.

### b) Análise de envolvimento (2.ª parte)

Esse é o momento de rever a análise de envolvimento.

A fim de tornar o projeto mais claro e preciso, voltar e complementar a análise de envolvimento — 1.ª parte.

- definir, para cada resultado formulado, as principais atividades a serem executadas.

Atividades são as ações efetivas do projeto e demandam recursos (financeiros, materiais e humanos).

- > Atividades são formuladas no infinitivo (ex.: realizar; implantar).
- > É preciso relacionar atividade ao resultado.

- > Sendo necessário, quando o responsável for detalhar cada atividade, subdividir em subatividades.

### c) Levantamento de suposições/pressupostos

- > Fatores que são importantes para o êxito do projeto, mas que estão fora do controle do projeto.
- > São fatores e/ou condições — externos ao controle do projeto — que se constituem em fatores críticos para o sucesso do projeto.

A importância de especificar os pressupostos ou suposições é:

- considerar, durante o planejamento, os fatores e/ou condições que, em não ocorrendo, podem colocar em risco o êxito do projeto;
- facilitar a monitoria durante a execução do projeto.

Onde identificar os pressupostos ou suposições?

- árvore de objetivos;
- análise de envolvimento;
- outras fontes de informação.

- > São formulados positivamente, tal como os objetivos.
- > São medidos segundo importância e grau de probabilidade (avaliação das suposições).
- > São monitorados com indicadores (é necessário formulá-los).

### Avaliação das suposições/pressupostos

A avaliação é feita segundo uma seqüência de perguntas e respostas:



#### d) Indicadores objetivamente comprováveis

Descrevem os objetivos e resultados do projeto em termos de:

• Identificar a idéia do indicador:	O quê?
• Destinatário da ação:	Para quem?
• Quantidade:	Quanto?
• Qualidade:	Como?
• Tempo/prazo:	Quando?
• Local (geograficamente):	Onde?

- > Obrigam os planejadores a reverem o alcance dos objetivos e resultados.
- > Mostram a dimensão do projeto.
- > São a base para o monitoramento e a avaliação do projeto.
- > São padrões para avaliar se os objetivos e resultados do projeto foram alcançados.

#### e) Descrição das fontes de comprovação (verificação)

- > Fornecem os dados para a verificação e a comprovação dos indicadores:
  - reunindo as fontes existentes;
  - examinando quão confiáveis são as fontes;
  - examinando se é necessário criar novas fontes;
  - indicando fontes a criar ou dados a colecionar pelo projeto que afetam as atividades e, por consequência, os recursos e custos.
    - Se não for possível encontrar uma fonte para um indicador, ele terá de ser mudado.

## 2.6 Planejamento do projeto — Avaliação dos riscos do projeto

Nessa etapa, é preciso examinar:

- se o projeto pode causar efeitos indesejáveis (por exemplo: efeitos sociais ou ambientais);
- quão prováveis são as suposições;
- se a gestão do projeto pode garantir a realização dos resultados;
- se a estrutura do projeto é lógica e completa;
- se os recursos são suficientes para realizar o projeto.

Análise dos riscos — verificação:

1. O projeto pode causar efeitos indesejáveis (por exemplo: criar novos problemas ou agravar problemas existentes)?
2. A gestão do projeto pode garantir a realização dos resultados?
3. A estrutura do projeto é lógica e completa?
4. O responsável controla recursos adequados e suficientes para realizar o projeto?





## Gerenciamento de projetos<sup>7</sup>

### Objetivos de aprendizagem

Levar o participante a:

- > conceituar projetos;
- > identificar as diferenças entre projetos e operações;
- > argumentar sobre a importância de um gerenciamento estruturado;
- > descrever o papel e o perfil adequado do gerente de projetos;
- > elaborar o plano de ação de um projeto;
- > identificar os processos básicos na gestão de projetos;
- > reconhecer as nove áreas do conhecimento na gestão de projetos;
- > identificar ferramentas de controle de projetos.

*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.*

William Edwards Deming

### 1. Conceitos gerais

A Agenda SP 21 nasceu no início da segunda gestão do governador Mário Covas, em meados de 1999, dentro da Unidade de Gestão Estratégica (UGE), atualmente vinculada à Casa Civil do governo do Estado de São Paulo. O objetivo de sua criação foi dar foco gerencial às principais ações do governo, com vistas a preparar o Estado para o século XXI, daí o nome Agenda SP 21.

Quando da sua criação, havia duas demandas primordiais a serem atendidas:

- a necessidade de o governo paulista estabelecer um sistema de acompanhamento dos programas e projetos prioritários;
- a criação de uma cultura de gestão de programas e projetos.

Com o objetivo de estruturar um programa para acompanhar seu andamento e avaliar seu desempenho, foi desenvolvida metodologia para planejamento e gestão, a qual vem sendo aplicada nos programas e projetos considerados prioritários.

No contexto de programas governamentais, o gestor público deve articular um conjunto de ferramentas e técnicas para atingir os objetivos dos projetos. Esses objetivos estão relacionados, em geral, a: prazo, custo, qualidade, implantação (transferência para operações).

<sup>7</sup> Este capítulo está principalmente baseado no conteúdo da Apostila "Gestão estratégica – Gerenciamento de projetos" de Jorge Luiz Castro, Programa de Desenvolvimento Gerencial, 2005.

A definição clássica é a de que projeto é um esforço temporário para a realização de um resultado único. Temporário, uma vez que tem início e fim definidos, e resultado único, uma vez que o resultado é, de alguma forma, diferente dos resultados realizados anteriormente, seja por suas próprias características ou pelas características do ambiente e circunstâncias em que é desenvolvido.

Projetos, portanto, não podem ser confundidos com operações, uma vez que estas envolvem esforços repetitivos, resultados plenamente conhecidos e prazos contínuos. Nesse sentido, muito do que vem sendo chamado genericamente de projeto é, na realidade, operação ou tentativa de “projetizar” (tratar como projeto) segmentos de operações.

A metodologia da Agenda SP 21 incorporou as orientações fundamentais contidas no Project Management Body Of Knowledge Guide (PMBOK), publicado pelo Project Management Institute (PMI).

O Project Management Institute (PMI) é uma entidade norte-americana criada para organizar e difundir o profissionalismo em gestão de projetos. Nos últimos trinta anos, o PMI, por meio do trabalho voluntário de profissionais da área, organizou uma abordagem estruturada da gestão de projetos e a resumiu em um documento que chamou de Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK), atualmente em sua terceira versão, e que vem tornando-se referência mundial nessa área do conhecimento.

Além do PMI, outras organizações ao redor do planeta congregam profissionais da área, organizam metodologias e promovem congressos e simpósios, como é o caso da International Project Management Association (IPMA), na Europa, o Australian Institute for Project Management (AIPM), na Austrália, e o Russian Project Management Association (Sovnet), na Rússia, apenas para citar outros três exemplos.

As metodologias, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por essas organizações compilam o conhecimento de décadas de melhores práticas na condução de projetos e podem representar uma quebra de paradigma para mudar a frequência de insucessos nos projetos.

Atualmente, existem também muitas oportunidades de treinamento nessas metodologias, facilitando o acesso a esse conhecimento e contribuindo para a adoção de práticas mais adequadas.

O PMBOK Guide descreve aquele conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projeto que é geralmente aceito. Geralmente aceito significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis na maioria dos projetos e na maioria dos casos e que existe um amplo consenso sobre seus valores e sua utilidade. O conjunto de conhecimentos é organizado em nove áreas. Algumas dessas áreas podem ser menos relevantes em alguns projetos do que em outros, dependendo do tipo, do enfoque ou do tamanho do projeto. No entanto, as características básicas são sempre as mesmas e a pertinência de cada área deveria ser ao menos contemplada.

As áreas de conhecimento a serem considerados no gerenciamento de qualquer projeto são: escopo, prazos, custos, qualidade, pessoas, comunicação, riscos, contratos e integração.

## **Características de um projeto**

Projetos têm características próprias, diferentes das características das operações, tais como:

- é temporário — projetos têm prazo de conclusão preestabelecido;
- é multifuncional — várias áreas da organização estão envolvidas;
- é multidisciplinar — várias áreas do conhecimento são abrangidas;
- tem gerência transitória;
- tem equipe e recursos transitórios;
- sofre de falta de dados/experiência, pois em geral lida com inovação ou mudanças;
- compete por recursos e atenção gerencial com as atividades rotineiras — com desvantagem;
- enfim, é uma perturbação na organização.

## **Necessidade de um sistema de gerenciamento estruturado**

Pelas características peculiares, projetos devem ter um sistema gerencial próprio, adequadamente estruturado, distinto da gestão operacional. Esse sistema, adequadamente implantado, trará os seguintes benefícios:

- é um meio de comunicação eficaz;
- define claramente as responsabilidades;
- é um guia para atingir objetivos;
- explicita problemas para orientar decisões;
- registra lições aprendidas — gestão do conhecimento;
- auxilia no atendimento de demandas de informações;
- possibilita integração dos recursos, maximizando sua utilização.

## **Papel e habilidades dos gerentes de projetos**

O gerente de projeto tem como atribuições principais o planejamento e o controle da execução do projeto. Para isso, deve exercer sua liderança e autoridade para:

- controlar o escopo do projeto;
- montar, motivar e controlar equipe;
- garantir a execução do cronograma;
- gerir recursos (negociar, construir consensos gradativos em torno do projeto);
- garantir a responsabilidade legal — projeto sempre envolve contratos (fornecedores / clientes);
- resolver conflitos;
- minimizar riscos;
- assegurar integração entre os diversos setores participantes do projeto.

## **Atributos gerenciais**

Para executar suas atribuições, o gerente de projetos deve ter uma série de atributos gerenciais e interpessoais, como:

- habilidade para negociação;
- facilidade de comunicação;
- habilidade para solucionar problemas;
- influência na organização;
- liderança;
- capacidade de decisão;
- experiência;
- relacionamentos externos.

### Áreas de abrangência da gerência de projetos

A gerência de projeto é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas em atividades do projeto, a fim de satisfazer ou exceder necessidades e expectativas dos interessados e envolvidos (*stakeholders*). Satisfazer ou exceder necessidades e expectativas invariavelmente envolve equilibrar demandas concorrentes em relação à:

- escopo, prazo, custo e qualidade;
- interessados e envolvidos com necessidades e expectativas diferenciadas;
- requisitos identificados (necessidades) e requisitos não identificados (expectativas).

Cada área de conhecimento refere-se a um aspecto a ser considerado dentro da gerência de projetos. Sua não-execução irá afetar negativamente o projeto, pois projeto é um esforço integrado. Cada uma das áreas de conhecimento é descrita por meio de processos.

As áreas de conhecimento são:

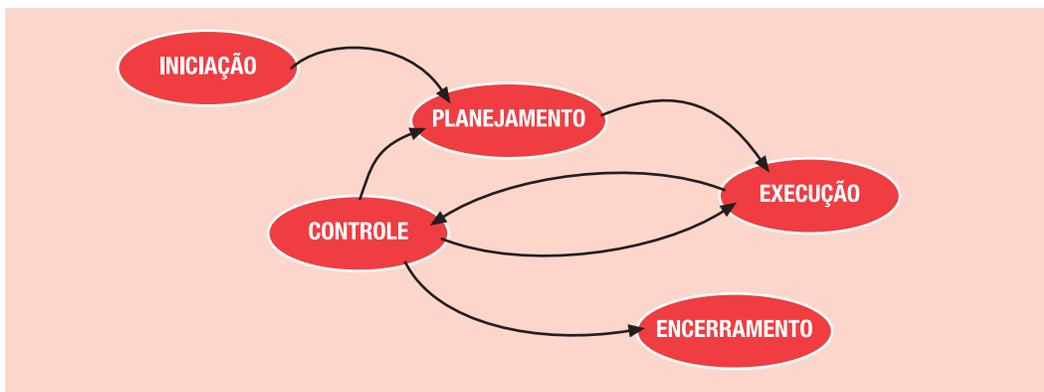
- > **Gerência de integração** — envolve os processos necessários para garantir que os vários elementos do projeto sejam coordenados de forma apropriada. Envolve as negociações dos conflitos entre objetivos e alternativas concorrentes, com a finalidade de atingir ou exceder as necessidades e as expectativas dos interessados e envolvidos;
- > **Gerência de escopo** — envolve os processos necessários para assegurar que o projeto contenha todo o trabalho necessário para completar o projeto com sucesso. Seu foco principal é na definição e controle do que está ou não considerado no projeto;
- > **Gerência de tempo** — envolve os processos requeridos para garantir o término do projeto no tempo certo;
- > **Gerência de custo** — envolve os processos requeridos para garantir o término do projeto dentro do orçamento aprovado;
- > **Gerência da qualidade** — envolve os processos requeridos para assegurar que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi criado. Isso inclui todas as atividades de gerência geral que determinam os objetivos, a política e as responsabilidades em relação à qualidade e a suas implementações, tais como: planejamento, controle, garantia e melhoria de qualidade dentro do sistema de qualidade;
- > **Gerência de recursos humanos** — envolve os processos requeridos para tornar mais efetivo o uso das pessoas envolvidas no projeto. Isso inclui todos os *stakeholders*;

- > **Gerência de comunicação** — envolve os processos requeridos para assegurar, adequada e apropriadamente, a geração, coleção, disseminação, dissertação, armazenamento e disposição final de informação de projeto. Provê as ligações acerca de pessoas, idéias e informação, necessárias para o sucesso do projeto. Todos os envolvidos devem ser preparados para enviar e receber comunicações na “linguagem” do projeto e devem entender como as comunicações individuais afetam o projeto como um todo;
- > **Gerência de risco** — envolve os processos relacionados a identificação, análise e resposta aos riscos de projetos. Isso inclui maximizar os resultados de ocorrências positivas e minimizar as conseqüências de eventos adversos;
- > **Gerência de aquisição** — envolve os processos requeridos para adquirir bens e serviços externos à organização.

### Processos de gerenciamento de projetos

Os processos envolvidos no gerenciamento de projetos podem ser agrupados conforme mostra a figura a seguir.

#### Processos no gerenciamento de projetos



As ferramentas e processos de cada grupo estão relacionados no quadro a seguir.

Grupo de processos	Ferramentas / Processos
Iniciação	Proposta aprovada Dados do projeto: Objetivos; Cronograma básico
Planejamento	Dados do projeto: EAP e EOP; Cronogramas Riscos e fatores críticos de sucesso
Execução	Execução das tarefas
Controle	Acompanhamento das tarefas Pontos de controle Controle de mudanças Controle de pendências
Encerramento	Relatório final Lições aprendidas Desmobilizações

## 2. Elaborando um “Plano de Ação de Projetos”

O processo de planejamento é o conjunto de atividades em que o gerente do projeto e sua equipe trabalham na previsão de todas as tarefas que terão pela frente até o encerramento do projeto. O resultado do processo de planejamento do projeto deve ser registrado em documento que descreva, nos mínimos detalhes, o que for necessário para compreender a alocação dos recursos: pessoas, processos de trabalho e sistemas.

O conteúdo e formato do plano dependerão muito da capacidade de abstração, previsibilidade e decisão de controlar o projeto por meio do planejamento. O plano não deve ser apenas um documento feito para apresentar à diretoria da organização, mas sim um documento “vivo”, que seja revisto na medida em que o projeto avance e que, por sua análise, possibilite a correção do rumo do projeto.

O processo de planejamento pode envolver todo ciclo de vida do projeto. A cada fase pode-se avançar no detalhamento da fase seguinte. Muitas vezes é necessária a revisão do plano como um todo, uma vez que, por tratar-se de algo nunca feito antes, surgem novos entendimentos que ensejam modificações.

Neste curso não entraremos em detalhes sobre a interação entre a execução e o replanejamento; trataremos essas fases como se fossem estanques. Assim, neste tópico, o foco é o estudo dos dois processos básicos: Iniciação e Planejamento Detalhado.

### Iniciação

O gerente do projeto recebe a demanda do gerente de programa, a partir da qual prepara um pré-plano de ação. Essa etapa inicia-se a partir dos requerimentos contidos no Plano de Ação do Programa e, naturalmente, nos requerimentos percebidos na problematização crítica em relação às estruturas que sustentarão o projeto em questão. Antes, porém, de prosseguir com o detalhamento, o plano é submetido à aprovação, para testar o entendimento do demandado, e iniciar as articulações que viabilizarão sua execução. O principal objetivo desse processo é garantir o apoio organizacional e o comprometimento da equipe do projeto. Os componentes desse processo são:

- > **Qualificação:** um procedimento simples, mas freqüentemente esquecido é identificar claramente o projeto. O Plano de Ação do Projeto deve conter as seguintes indicações:
  - secretaria e órgão coordenador;
  - programa PPA ao qual está vinculado;
  - programa superior (quando não for o próprio programa PPA);
  - controle de versão, indicando o número da versão e a data de aprovação;
  - responsáveis pela coordenação e controle do projeto;
  - equipe de planejamento.
- > **Caracterização:** descreva brevemente o projeto e as especificações básicas para que todos tenham o mesmo entendimento do objetivo, da natureza e dos limites do projeto;

- > **Descrição do projeto:** descreva, em poucas linhas, o que se pretende obter com o projeto. Inicie com verbo no infinitivo e não explicitie metas (quando e quanto) — as metas serão definidas mais tarde. Procure palavras-chave que respondam às perguntas: O que se pretende realizar? Para quem?

Exemplo: “Instalar uma unidade da USP na zona leste da Capital, visando a atender prioritariamente a população local”.

- Especificações básicas (requerimentos do programa superior): indique as características que o projeto terá depois de pronto, as quais atenderão plenamente às expectativas do programa superior. Elas devem estar alinhadas à estratégia do programa superior, contribuindo para o atingimento dos resultados esperados do programa. Essas características identificarão os produtos resultantes da execução do projeto e deverão explicitar a natureza qualitativa e quantitativa do produto final.

Exemplo: USP — Leste:

- Capacidade para 1.020 alunos — 4.080 nos quatro anos de curso;
  - Capacidade para dez cursos simultâneos;
  - Área construída: 6.070 m<sup>2</sup>;
  - Refeitório provisório para 1.500 refeições/dia.
- Entregas: o projeto será desdobrado em subprojetos, aos quais denominamos “Entregas”. A subdivisão em entregas permite o melhor gerenciamento e visualização do projeto. Esse desdobramento pode ocorrer por fases ou por produtos. Na construção civil normalmente desdobra-se por fases, mas em um empreendimento completo é mais viável desdobrar-se por produto. Cada produto terá um nome e uma descrição sucinta.

Exemplo: USP Leste — Fase 1:

- Construção dos Prédios da Fase 1 — Construção do Núcleo Inicial Didático, Centro de Apoio Técnico, Guarita, Posto de Vigilância e Restaurante.
  - Contratação de RH — Transferência dos docentes e do pessoal administrativo com posterior contratação para completar os quadros.
  - Aquisição de Equipamentos e Utensílios — Processo de especificação, licitação, contratação, aceite e instalação dos equipamentos e utensílios.
  - Processo seletivo — Especificação, licitação, contratação da empresa, acompanhamento do processo de seleção e recepção dos calouros.
- Cronograma básico: indique a data de início e a data final prevista para a execução de cada entrega. A representação gráfica — Gráfico de Gantt — facilita a visualização.
  - Pontos de controle: destaque os eventos mais relevantes que evidenciem claramente que as entregas estão avançando. O ponto de controle é um acontecimento marcante e deve ter data prevista para sua realização. Caso o evento ocorra em data posterior, deve-se ficar alerta e avaliar se esse fato pode comprometer o prazo final previsto para o projeto. Deve-se escolher poucos e bons pontos de controle — um ou dois para cada entrega.

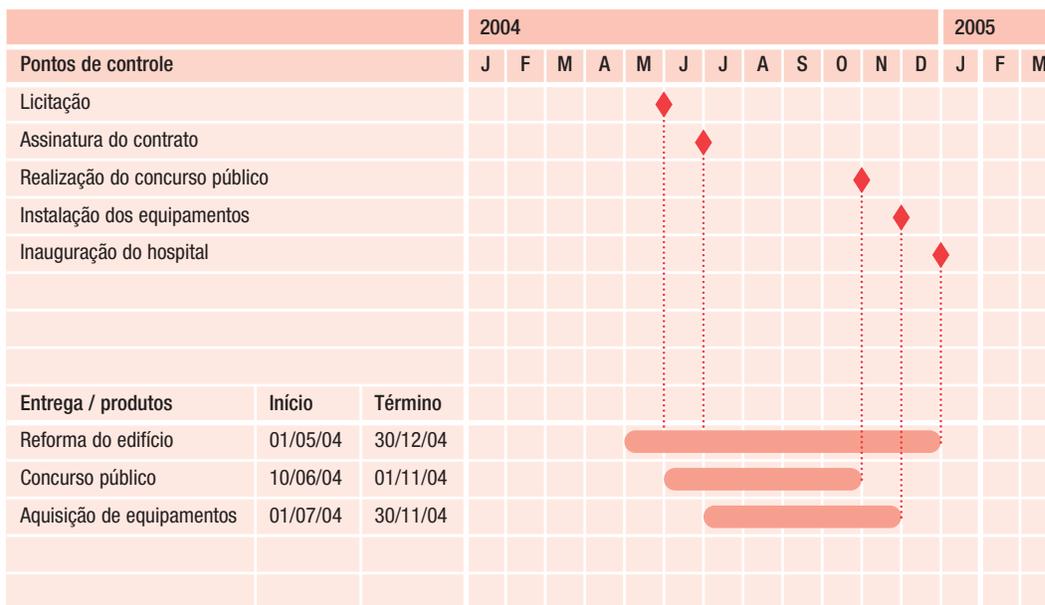
Exemplo: USP Leste — Fase 1:

- Assinatura do contrato com a empreiteira;

- Publicação do edital do concurso para docentes e administrativos;
- Assinatura do contrato com empresa de consultoria para concursos;
- Matrícula dos calouros;
- Inauguração das instalações.

Para cada ponto de controle, deve-se estabelecer uma data prevista.

### Cronograma básico



- Previsão orçamentária: indique as fontes dos recursos, os valores previstos para cada fonte e a previsão de desembolso. Destaque os destinos dos recursos com os respectivos valores previstos.
- Recursos materiais: descreva os recursos materiais (espaço físico para a equipe, equipamentos etc.) que deverão ser alocados para o projeto. Não se trata de recursos que deverão ser adquiridos, mas sim daqueles já existentes na organização e que deverão ser disponibilizados para o projeto. Caso tenha de adquirir outros recursos, estes devem ser destacados como entregas ou como parte de entregas e, nesse caso, serão previstos recursos orçamentários e financeiros para sua aquisição/locação.

O plano de ação que contém os elementos do processo de iniciação deve ser submetido à aprovação do corpo diretivo e dos demais envolvidos no projeto, tais como a equipe inicial e os dirigentes de departamentos que terão envolvimento futuro (setor de compras, jurídico, financeiro etc.).

### Planejamento detalhado

Após a aprovação do plano inicial, partimos para o detalhamento do plano de ação. O nível de detalhe pode variar conforme o escopo do projeto e o tamanho da equipe envolvida. Quanto maior a equipe, maior o nível de detalhes.

Os elementos dessa etapa são descritos nos itens que se seguem.

> **Análise de risco:** assim como no planejamento do programa, existem riscos associados ao projeto. Os “fatores críticos de sucesso” e os “riscos” são duas faces da mesma moeda:

- fatores críticos de sucesso: são fatores externos, fora da área de atuação do gerente e equipe, que são imprescindíveis para o sucesso do programa. Ex.: assinatura de contrato com o BID; aprovação da Assembléia Legislativa (nova lei); apoio das prefeituras envolvidas (convênios) etc.;
- riscos: são fatores externos que não podem acontecer para que o programa possa lograr êxito em seus propósitos. Ex.: desvalorização do real ante o dólar (aquisição de equipamentos importados); mudança de governo (outra ideologia) etc.

Embora os fatores sejam externos, o gerente deve estar sempre atento para minimizar os eventuais efeitos negativos de uma ocorrência, propondo e implementando ações preventivas e corretivas, sempre que possível.

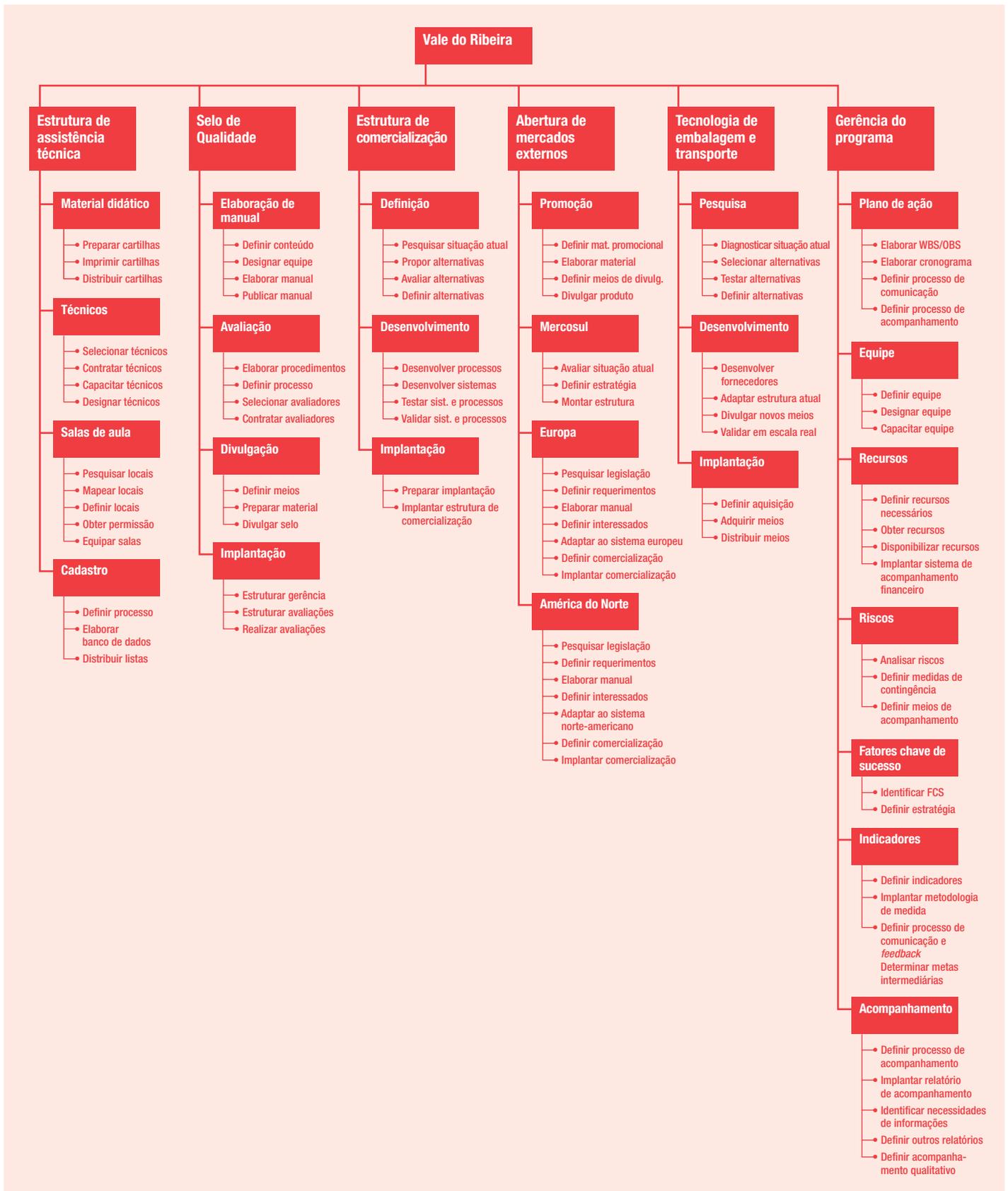
> **Estrutura Analítica do Projeto (EAP):** “Planejamento e Gestão do Escopo”. Representa um dos principais instrumentos de comunicação e caracteriza-se por fornecer uma visão global e atemporal do projeto. Sua elaboração deve preceder a do “Cronograma Detalhado”. O EAP deve refletir o escopo corrente do projeto, e mudanças de escopo devem ser refletidas em reprogramação do EAP e do cronograma. O documento que é gerado como produto dessa etapa tem apenas uma página. Em apenas uma página o interessado tem uma visão de todas as entregas e tarefas do projeto. As entregas são aquelas estabelecidas na etapa de “Iniciação” e representam o segundo nível de desdobramento do projeto. Cada entrega é subdividida em tarefas que estarão no último nível de desdobramento. Projetos com escopo muito grande podem possuir mais de três níveis e os muito pequenos podem ter apenas dois. Quando uma entrega possui muitas tarefas e estas pertencem a categorias distintas, pode-se agrupá-las em “grupo de tarefas” ou “pacotes”.

A seguir, algumas orientações para a confecção de uma EAP:

- entregas: utilizar substantivos para identificá-las. Ex.: desenvolvimento do aplicativo informatizado; contratação de consultoria etc.
- pacotes: utilizar substantivos para identificá-los. Ex.: especificação do aplicativo; elaboração do edital; desenvolvimento do aplicativo etc.
- tarefas: iniciar com verbo no infinitivo. Ex: identificar usuários do aplicativo; redesenhar processo a ser informatizado; especificar aplicativo etc.

## Exemplo de uma EAP — estrutura analítica do projeto

Projeto fictício: Desenvolvimento do Vale do Ribeira



### Características gerais da EAP:

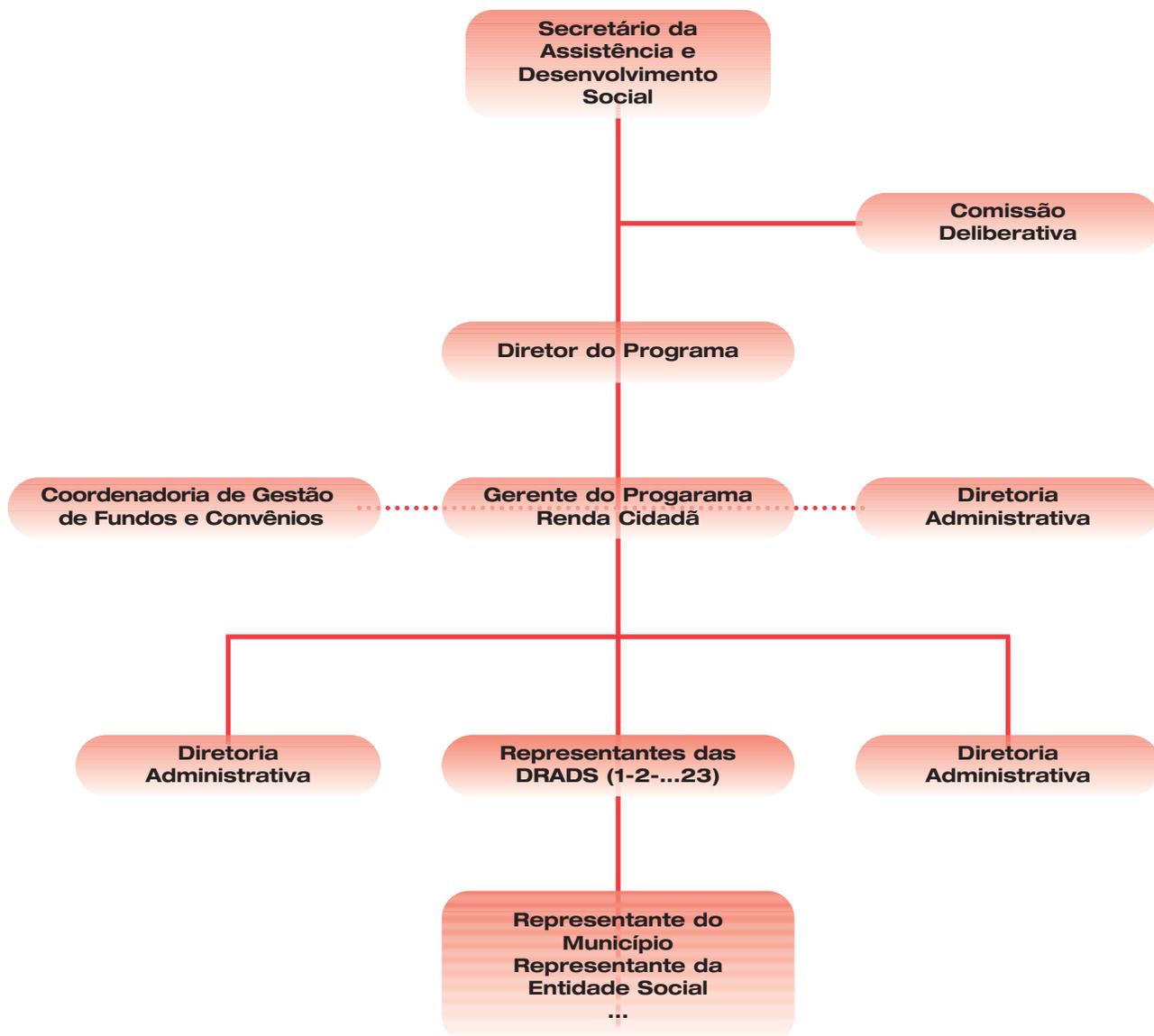
- As tarefas são as células básicas: a EAP representa o mapa do trabalho, do esforço a ser realizado. Não faz sentido identificar uma entrega como, por exemplo, “melhorar o atendimento”, pois isso é um objetivo e não um subprojeto. Outro erro comum é tentar trazer parte da estrutura organizacional para dentro da EAP, por exemplo, “Departamento de Compras”. Os responsáveis pelas tarefas aparecerão em outro instrumento dentro do Plano de Ação.
- Atemporal: na EAP não se explicita a duração nem a seqüência temporal das tarefas. O tempo utilizado para cada tarefa e a relação de precedência irão aparecer no cronograma detalhado.
- Impessoal: não se agrupam tarefas tomando por referência o responsável. Uma pessoa poderá responsabilizar-se por várias tarefas localizadas em diferentes entregas e/ou pacotes da EAP.
- Uma página: mesmo que a EAP seja tão grande que se tenha de utilizar uma folha tamanho A1, ou colar várias folhas para ser legível, deve-se utilizar apenas uma folha para toda EAP. Ela representa o escopo do projeto, isto é, tudo o que será feito e somente o que será feito está descrito nela. Qualquer pessoa que a analisar terá uma percepção exata do esforço que será despendido no projeto.
- Esforço é a palavra-chave: embora não se explicita o tempo na EAP, caso seja necessário, pode-se traduzir cada elemento da EAP em hora-trabalho e calcular o esforço total. O instrumento que permitirá essa análise é o cronograma detalhado.
- Evidências e “Project Book”: as tarefas serão explicitadas de tal forma que, após sua execução, pode-se obter uma evidência de sua conclusão. Essa evidência será arquivada (“Project Book”) para memória do projeto, e poderá ser utilizada para auditoria e gestão do conhecimento. Ex.: Publicar edital — Arquivar cópia da publicação; Reunir equipe — Arquivar ata da reunião; Especificar aplicativo — Arquivar cópia da especificação etc.

Estrutura Organizacional do Projeto (EOP): o objetivo da EOP é explicitar as várias funções que compõem a equipe do Projeto e identificar as relações de subordinação, apoio e parcerias. Não se deve confundir a EOP com o organograma funcional da secretaria ou órgão. A seguir, a descrição de como preencher cada um dos campos da EOP:

- equipe/cargo (no projeto): nome da equipe ou cargo que executa tarefas e/ou atividades no projeto. O nome da função não precisa ser exatamente a mesma que o indivíduo tem na secretaria;
- atribuição/competência: descrição da função que a equipe ou cargo deverá desempenhar no programa;
- composição da equipe: caso se trate de uma equipe, nesse campo deverão constar os cargos componentes dessa equipe (e não o nome das pessoas);
- oficialização: nesse campo deverá constar quem oficializou a existência desse “cargo/equipe” e de que forma foi oficializado. A oficialização pode ser feita por meio de decreto, ofício, resolução, correio eletrônico ou mesmo desse Plano de Ação;
- reporta a: nesse campo deverá constar a quem o “cargo/equipe” reporta-se dentro do projeto.

Os níveis correspondem aos níveis de decisão dentro do projeto. O principal executivo da organização deve ser destacado na primeira linha. O gerente do programa superior deve estar acima do gerente do projeto. A EOP pode ser representada em forma de tabela e na forma gráfica.

### EOP na forma gráfica: Programa Renda Cidadã – versão dez./02

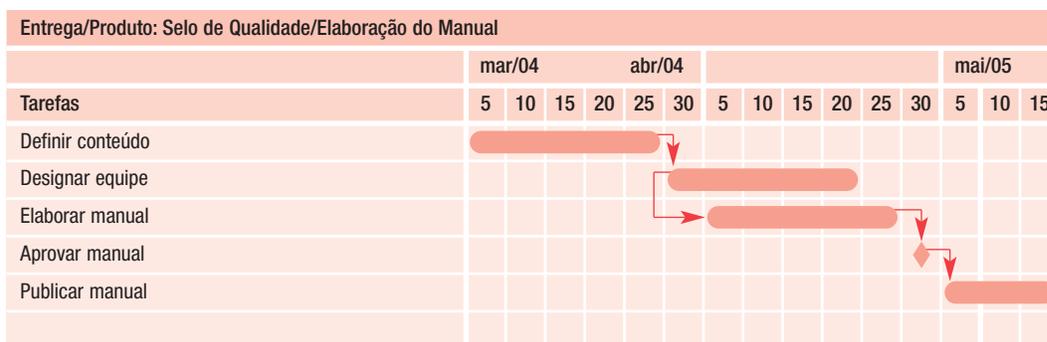


## EOP na forma analítica: Programa Renda Cidadã – versão dez/02

Título	Atribuição/Competência	Composição de	Reporta a:
Secretário	Apreciar minuta de convênio e aprovar. Encaminhar para Governador. Apreciar e aprovar Protocolo de Intenções. Apreciar e aprovar Programa. Encaminhar para pactuação CIB e deliberação CONSEAS. Encaminhar resolução e NOB para publicação em DOE.	Secretário	Governador
Comissão Deliberativa	Acompanhar a implantação e desenvolvimento do Programa. Resolver problemas e situações de impasses ou encaminhá-los para a decisão do Secretário.	Secretária Adjunta Chefe de Gabinete Coordenadores: COFRAS, COGEFC e COFAPP	Secretário
Diretor do Programa	Apreciar e aprovar plano de ação. Apreciar e aprovar instrumentais. Monitorar e avaliar as ações macro. Divulgar resultados. Comunicação institucional.	Diretor	Secretário
Gerente	Elaborar plano de ação. Capacitar agentes. Acompanhar e monitorar Programa. Elaborar relatórios gerenciais e de monitoramento. Divulgar resultados. Revisar procedimentos. Reelaborar ações. Orientar às DRADS e Municípios.	Gerente Técnico da área social Apoio administrativo	Diretor do Programa
Coordenadoria de Gestão de Fundos e Convênios	Efetuar previsão orçamentária. Emitir relatórios orçamentários. Depositar mensalmente em contas específicas o montante de recurso financeiro. Emitir cheques e encaminhar as DRADS.	Coordenador	Gerência
Diretoria Administrativa	Efetuar previsão orçamentária e apoio de infra-estrutura.	Diretor	Chefe de Gabinete
Representante da DRADS	Assessorar os executores do Programa. Providenciar instrumentos legais para abertura de processo. Assinar cheques e encaminhar aos Municípios e/ou Entidades. Analisar e avaliar as solicitações dos executores.	Técnico da área social	Diretor da DRADS
Representante de Prefeitura/Entidades	Providenciar toda documentação necessária para a juntada do processo. Atender os pressupostos da Resolução e NOB do Programa. Eleger os focos de exclusão social. Divulgar o Programa. Inscrever e selecionar as famílias. Cadastrar no sistema do Programa.	Técnico da área social	DRADS/Gerência
Prodesp	Elaborar sistema. Testar sistema. Implantar sistema. Capacitar executores. Encaminhar mensalmente ao agente financeiro relação nominal das famílias para pagamento. Encaminhar mensalmente para a COGEFC relatório financeiro.	Analista de sistema	Gerência
Agente Financeiro	Encaminhar cheques a COGEFC. Encaminhar relatório gerencial a Prodesp. Emitir cartões magnéticos. Efetuar pagamentos às famílias nas agências bancárias.	Gerente de unidade Diretor de Finanças	Gerência

- > **Cronograma detalhado:** para cada tarefa será atribuída uma duração (normalmente expressa em número de dias úteis), a precedência (indicando quais tarefas são pré-requisito) e a indicação do responsável pela tarefa. O cronograma pode ser representado em forma de tabela, mas normalmente utiliza-se algum aplicativo informatizado que efetua vários cálculos automaticamente e apresenta a lista de tarefas acompanhada de gráfico de Gantt, o que facilita bastante o trabalho do gerente. A figura abaixo mostra um exemplo:

### Exemplo de um cronograma detalhado - Gráfico de Gantt



- > **Equipe de planejamento:** os componentes da equipe que participou do detalhamento do Plano de Ação serão identificados conforme segue:
  - equipe inicial: relação dos componentes da equipe;
  - gerente do programa: nome, RG e assinatura do gerente do programa superior;
  - gerente do projeto: nome, RG e assinatura do gerente deste projeto;
  - local e data: quando e onde foi oficializado o “contrato”.

### 3. Controlando um projeto

Cabe ao gerente orquestrar todos os recursos, sincronizando sua utilização, acompanhando cada passo da execução, negociando reprogramação quando necessário e prestando contas do andamento e dos resultados aos interessados.

Para auxiliar o gerente em sua tarefa, ele deve valer-se de instrumentos que facilitem seu trabalho. Seguem algumas ferramentas normalmente utilizadas:

#### Reuniões de acompanhamento:

- > **Reunião de Partida:** após a elaboração do Plano de Ação do Projeto, é aconselhável realizar uma reunião para apresentar o projeto. Essa reunião objetiva: legitimar o programa dentro da(s) organização(ões) envolvida(s) e obter o comprometimento dos responsáveis pelos processos e departamentos que serão demandados ao longo da execução do programa. O sucesso ou insucesso dessa reunião pode comprometer o futuro do programa. A vida do gerente fica muito dificultada caso não encontre apoio efetivo do alto escalão.
- > **Equipe:** é importante agendar reuniões periódicas com a equipe ou parte dela para distribuir tarefas, acompanhar execução e socializar informações, visando a motivar e integrar a equipe. A frequência e a duração das reuniões devem ser

dosadas conforme o momento do programa. Geralmente, a frequência é maior no início e nos momentos mais críticos. Pode estabelecer uma reunião mensal com duração de uma ou duas horas no máximo, com a presença de todos os membros da equipe, com pauta predefinida e recursos audiovisuais que a tornem produtiva. Excesso de reuniões e reuniões cansativas podem ser tão prejudiciais quanto a falta delas.

## Relatórios

- > Acompanhamento: os relatórios de acompanhamento devem ter periodicidade predefinida, (mensal, por exemplo) e devem ser bem-estruturados, de fácil leitura e sintéticos (uma página se possível). A utilização de sinalizadores (verde-amarelo-vermelho) para indicar situação de cada indicador facilita a leitura e chama a atenção para o que é prioritário — a solução dos problemas logo quando surgem. Poucos e bons indicadores são o segredo para um bom relatório. Sugerimos os seguintes grupos:
  - indicadores de andamento do projeto: geralmente utiliza-se o indicador percentual para o andamento do projeto, comparando-se o previsto até o momento da medição e o realizado. Indicadores de projetos estão associados a investimentos;
  - indicadores financeiros: para o acompanhamento de um programa, normalmente basta acompanhar a execução orçamentária, indicando, quando convier, os usos e as fontes dos recursos.

## Comunicação

É de suma importância que se implemente um plano de comunicação associado ao programa, identificando os grupos de pessoas interessadas no seu acompanhamento e estabelecendo os conteúdos, os meios de informação e a periodicidade específica para cada um desses grupos. Seguem abaixo alguns exemplos:

- > Informativo: essa ferramenta, sendo bem utilizada, pode atingir vários públicos e atrair adeptos e simpatizantes para o programa. Poucos ousam boicotar abertamente um programa bem aceito, com boa reputação. O gerente do programa tem de cuidar da imagem do programa;
- > Mailing: atualmente, o correio eletrônico representa o meio de comunicação mais econômico e a cada dia aumenta sua penetração. O cuidado a se tomar é não exagerar na dose, tanto no tamanho quanto na frequência.

## Acompanhamento da execução das tarefas

O gerente de projeto deve estabelecer um controle periódico, semanal ou quinzenal, do andamento das tarefas. Pode-se reunir com cada responsável individualmente e verificar o andamento das tarefas sob sua responsabilidade. Devem-se focar somente as que estão em execução, as atrasadas e as concluídas após o último encontro. Esse contato pode ser presencial ou remoto, via teleconferência, correio eletrônico ou telefone, por exemplo. É importante atentar para:

- > evidências: as tarefas concluídas devem possuir evidência documental, a qual deverá ser controlada e arquivada preferencialmente de forma que qualquer elemento da equipe possa consultar (Project Book). Existem tecnologias que per-

mitem armazenamento seguro com controle de versões e que permitem acesso para consulta e edição, dependendo do perfil do usuário, tudo via internet. O portal da Agenda SP 21 possui aplicativo com essas funcionalidades;

- > controle de pendências: as tarefas atrasadas ou com alguma restrição devem ser alvo de atenção, especialmente se estiverem no caminho crítico do projeto. As razões do atraso ou restrição devem ser registradas e as providências, assim como o plano de recuperação, devem ser acordadas, explicitando-se as ações, os prazos e os responsáveis. O gerente do projeto acompanhará as pendências até sua solução.

Ao final dessas reuniões, deve-se atentar para as tarefas próximas futuras e avaliar se há alguma providência extra que deva ser tomada para prevenir problemas futuros.

### **Pontos de controle**

Deve-se verificar se os eventos programados estão ocorrendo nas datas previstas e, caso estejam atrasados, o gerente deve avaliar, juntamente com a equipe, qual o impacto desse atraso no projeto como um todo. Sendo necessário, deve-se elaborar um plano emergencial de recuperação ou, conforme o caso, propor um aditamento de prazo. Qualquer alteração, seja de escopo, custo ou prazo, deve ser renegociada com os interessados.

### **Controle da qualidade do projeto**

Periodicamente, a cada três ou seis meses por exemplo, o gerente deve reunir a equipe e interessados para avaliar o Plano de Ação do Projeto em face do executado e das demais condições ambientais. Essa reflexão deve ser estruturada e registrada em relatório detalhado e, se for o caso, conter recomendações para mudanças no Plano. É fundamental incluir o pessoal da área operacional nessas avaliações. A área operacional deverá “receber” oficialmente o produto acabado quando do encerramento do projeto e eles deverão familiarizar-se com a nova plataforma que está sendo construída. Por conhecer as rotinas, deverão propor ajustes eventualmente necessários para maior sucesso do projeto.

### **Encerramento**

Projetos, por definição, têm data para conclusão e, portanto, deve-se atentar para os detalhes relativos ao encerramento. Normalmente, é um momento tenso por vários motivos. Em primeiro lugar, é muito freqüente ocorrerem atrasos em relação ao inicialmente planejado. Por outro lado, mesmo que não haja atrasos, é um momento de certa euforia. As equipes normalmente são desfeitas ao final de um projeto e naturalmente surgem tensões em função das expectativas de futuro, os jogos de interesse – salve-se quem puder, a corrida pelo espólio —, vários interessados nos recursos que estarão disponíveis após o término do projeto. O gerente do projeto deve preparar-se para o encerramento e adotar providências que evitem desgastes desnecessários e tentar encerrar com “chave de ouro”. Para tanto, seguem alguns cuidados que o gerente deve ter:

- > **Transição para a área operacional:** bem antes do encerramento do projeto, o gerente deve tomar providências para que haja uma transição de sucesso para a operação. A articulação entre as equipes pode evitar muito desgaste desnecessário.

- > **Aceite da área operacional:** é importante que haja um “rito de passagem” oficial da área de projeto para a área operacional. Esse rito pode conter um ofício em que o responsável pela área operacional aceita formalmente as entregas e deve considerar um período de alguns dias ou semanas para adequar a operação na nova plataforma.
- > **Relatório final:** relatório detalhado contendo informações sobre o histórico do projeto, seus resultados e, principalmente, as lições aprendidas, indicando o que deu certo e o que deu errado. Essas informações são úteis para a gestão do conhecimento.
- > **Desmobilizações:** todos recursos alocados para o projeto durante sua vida estarão agora disponíveis para outros projetos ou para áreas operacionais. Cuidado especial deve ser tomado com os recursos humanos, por serem os mais valiosos e complexos recursos de um projeto. O gerente tem especial responsabilidade de procurar realocar seus recursos de maneira cuidadosa e responsável.
- > **Reconhecimento:** o gerente deve reconhecer, da forma mais pública possível, o esforço e a competência da equipe do projeto. Atitudes simples, como reunião de encerramento e comemoração, um convite para a cerimônia de inauguração ou uma carta de agradecimento, podem fazer muita diferença para aqueles que deixaram o conforto das atividades rotineiras para a aventura, muitas vezes perigosa, das atividades de projeto.

#### **4. Monitorando múltiplos projetos**

- > **Escritórios de gestão de projetos:** Como já vimos, o governador acompanha o andamento das ações que ele considera prioritárias por meio do Painel da Agenda SP 21. Além desse painel, existem outras experiências isoladas de acompanhamento simultâneo de múltiplos projetos. Um exemplo é a EMTU — Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos, vinculada à Secretaria de Transportes Metropolitanos do Estado de São Paulo. A EMTU possui um Comitê Gestor de Projetos Corporativos, auxiliado por um Núcleo de Apoio ao Comitê, que assessora os gerentes de projetos na elaboração dos Planos de Ação e na atualização dos relatórios de acompanhamento. Na iniciativa privada, está-se tornando comum a existência de “Escritórios de Gestão de Projetos”, também conhecidos como PMO — Project Management Office. A Agenda SP 21 e a Agenda EMTU 21 adotam modelo similar.
- > **Painéis de monitoramento de múltiplos projetos:** O painel da Agenda SP 21 dedica-se a monitorar tanto projetos quanto programas e obras isoladas. Existem no mercado vários sistemas especializados em monitorar múltiplos projetos corporativos, permitindo acompanhar em uma tela de computador o andamento de milhares de projetos simultaneamente. Esses sistemas permitem que se tenha uma visão geral dos projetos, mas, ao mesmo tempo, possibilita acesso a detalhes do projeto. Pode-se, por exemplo, descer ao nível de tarefas dentro de um EAP específico e verificar sua situação, quem é o responsável pela tarefa e, no limite, pode-se saber o custo individual daquela tarefa. No mundo corporativo, tem crescido vertiginosamente a utilização desse tipo de ferramentas e o governo do Estado de São Paulo acompanha essa tendência.



