



Caderno de apoio: elaboração e gestão de projetos

Outubro de 2015

Consultor responsável:

Adriana Ielo Deróbio



2. Elaboração e Gestão de Projetos

2.1 O tema e sua importância

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviços ou resultado exclusivo”.¹

Segundo Pfeiffer (2005), “um projeto é geralmente caracterizado por criar algo novo, algo que ainda não havia sido feito antes dessa maneira”. Ainda segundo o autor, o projeto deve ter:

- Responsabilidade de execução definida;
- Objetivos determinados;
- Abrangência definida;
- Prazo de tempo limitado; e
- Recursos específicos.

Ou seja, o projeto é o documento que nos dá clareza e orientação aos passos a percorrer para se obter o resultado que se espera. Com a proposta documentada, torna-se mais fácil: demonstrar a outros atores interessados o que se pretende e como será feito e, ainda, orientar os envolvidos para atividades que tenham foco no resultado final.

Um projeto deve, portanto, ser uma proposta com começo, meio e fim que envolve etapas de planejamento, execução e controle. Outro ponto que se deve sempre considerar ao se pensar o projeto é que por ser a forma de se obter o que deseja, por um caminho definido, é preciso cuidar do fato de que recursos e prazos estão alinhados à proposta e são, portanto, limitados.

Tratar do tema Elaboração e Gestão de Projetos é importante em organizações ou atividades que estejam baseadas em propostas de ação com objetivos pré-determinados, atores diversos, prazos específicos e orçamento exclusivo para aquele grupo de atividades.

2.2 Elaboração de Projetos

A fase de elaboração de projetos é importante, se não fundamental, pois ela é que determina o caminho a percorrer e consequentemente os recursos e prazos necessários para se chegar ao final.

Desenhar bem o projeto permite aos autores refletir e conhecer mais sobre o objetivo, o público e o método a se utilizar. Ter a estrutura elaborada e bem argumentada facilita a comunicação com o público-alvo, apoiadores e também fiscalizadores.

¹ Definição do Project Management Institute - PMI. O PMI é uma associação internacional de profissionais de Gestão de Projetos.



2.2.1. Estrutura Básica

Nos próximos itens há uma proposta de estrutura de projeto, composta por:

- Apresentação;
- Objetivo;
- Justificativa;
- Estratégia/metodologia;
- Avaliação e monitoramento; e
- Plano de ação.

A ordem e a forma da estrutura variam de proponente para proponente e de financiador para financiador. No entanto, o conteúdo é o mesmo.

Muitas vezes, quando um projeto parte de um edital ou de um apoiador, há um modelo pré-determinado a ser preenchido. O exercício, no entanto, de estruturar as ideias, independente da forma final, é estruturalmente o mesmo.

O fundamental é ao final da redação de um projeto, deixar claro cada um dos itens acima.

2.2.2.1. Apresentação

Normalmente, introduzimos um projeto nos apresentando e dizendo o que queremos fazer. Ao redigir a apresentação, é importante responder quatro perguntas centrais que representam QUEM está por trás da proposta e o QUE, resumidamente, é o projeto.

São as quatro perguntas a responder:

1. Quem sou?
2. O que faço?
3. Porque posso fazer o que proponho?
4. O que proponho fazer?

O documento completo será responsável por responder detalhadamente o que é o projeto, mas colocar na apresentação resumidamente o que se quer fazer, permite ao leitor compreender desde o início a ideia central e já identificar seu interesse nela.

2.2.2.2 Objetivos

O objetivo de um projeto é o que se espera alcançar desenvolvendo as atividades nele propostas. A pergunta central que se deve responder ao se elaborar o objetivo principal de um projeto é: o que exatamente quero alcançar?

Quando o projeto tem um grau complexidade que exige mais de uma estratégia, esse pode ter além do objetivo principal, objetivos específicos. Ao se agregar os resultados de cada um dos objetivos específicos, deve-se, obrigatoriamente, ter-se atingido o objetivo principal do projeto.

É fundamental que a frase que representa o objetivo seja clara, realista e sucinta. O objetivo não envolve números e deve ser alinhado a toda a proposta do projeto. É importante que o objetivo indique o caminho a percorrer, a finalidade do projeto.

Expressões como para, visando, por meio de, a fim de, entre outras, são comuns na redação de objetivo de projeto.

2.2.2.3. Justificativa

Justificar um projeto significa responder para que fazer o projeto e porque ele é importante. É nesse item que se encontram os argumentos para envolver os atores interessados no projeto, sejam eles público-alvo, executores, apoiadores ou outros interessados.

Para justificar o projeto o caminho a percorrer é o de levantar informações. Essas geralmente vêm de:

Dados Primários		Dados secundários
Quantitativos	Qualitativos	
Exemplos: testes, pesquisas de conhecimento...	Exemplos: brainstorming, grupos focais, avaliação participativa, mapeamentos, entrevistas...	Exemplos: revisão de literatura, revisão de registros, análise de dados oficiais...

É importante que as fontes de informação sejam oficiais e reconhecidas.

Ao se levantar dados é importante considerar o público alvo e se perguntar:

- A necessidade existe mesmo?

- Há outros planos de outras pessoas para saná-la?
- A ideia é possível de realizar?
- Como busco essas informações para fundamentar o projeto?

Compreender o porquê fazer, bem como o público alvo e o contexto da proposta, além de deixá-la mais forte para os atores envolvidos, permite analisar previamente se o projeto é viável e quais os problemas específicos do contexto identificados.

Uma justificativa bem feita é o que vai convencer apoiadores e demais atores a agregar forças à proposta.

2.2.2.4 Estratégia/Metodologia

Na elaboração de projetos, definir a estratégia/metodologia representa o momento de estruturar a lógica do projeto por atividade e responder: como e quando fazer o projeto?

Definir como chegar aos objetivos propostos vai permitir a definição de parâmetros importantes do projeto como orçamento e o cronograma. É o momento de detalhar a ideia e verificar quais atividades são necessárias para se alcançar os resultados.

Existem diversas ferramentas para se chegar à definição de atividades e estratégia de um projeto. Hoje ressaltamos duas, que são complementares:

- Estrutura analítica do projeto (EAP): essa ferramenta ajuda a listar as atividades do projeto e fortalece a definição da proposta do projeto. É possível ao final dela definir a lógica das ações do projeto. Trata-se de listar as atividades e agrupá-las por pacotes de trabalho; e
- Diagrama de rede: uma releitura e reorganização da EAP com o propósito de se definir tempo e recursos necessários ao projeto.

Tanto a EAP quanto o Diagrama de Redes são ferramentas de elaboração de projeto, mas não são parte integrante da redação do mesmo. Não é comum anexar ao projeto esses trabalhos e sim o resumo dele. Com a visão das atividades a realizar, dos pacotes de trabalho permitida por essas ferramentas, o(s) autor(es) do projeto devem estruturar a redação das estratégias apontadas para se alcançar os objetivos, ou seja, explicar no texto o caminho a percorrer. O Anexo I traz exemplos das duas ferramentas.

Os resultados do trabalho com a EAP e o Diagrama de Redes que devem estar no corpo do projeto são:

- O cronograma;
- O orçamento; e
- O plano de ação.

O Plano de Ação vai ser retomado no item 2.2.2.6 desse caderno. Abaixo, seguem modelos de orçamento e cronograma:

Modelo de cronograma

	Ago	Set	Out	Nov
1. Levantar informação sobre alimentação saudável				
1.2. Levantamento de temas de interesse				
1.3 . Levantamento de palestrantes				
1.4. Elaborar calendário mensal de atividades				
2. Horta: cuidado, colheita e consumo				

Modelo de orçamento

	Ago	Set	Out	Nov
1. Levantar informação sobre alimentação saudável	R\$ 500	-	-	-
1.2. Levantamento de temas de interesse	R\$ 100			
1.3 . Levantamento de palestrantes	R\$200			
1.4. Elaborar calendário mensal de atividades	R\$100			
2. Horta: cuidado, colheita e consumo		R\$ 1500	R\$ 300	R\$ 300

2.2.2.5 Avaliação e Monitoramento

Na gestão do projeto, a avaliação e o monitoramento permitirão responder:

- Se o trabalho está sendo bem feito (pelo monitoramento); e
- Se está fazendo o que deve ser feito (pela avaliação).

No entanto, para que se possa definir como acompanhar o andamento do projeto e se o mesmo está no rumo dos seus resultados, é preciso definir desde o desenho inicial do projeto quais as formas e momentos de se fazer isso.

Os indicadores, os responsáveis pela avaliação e monitoramento e os momentos no cronograma em que esse trabalho deve ser feito são exigidos, portanto, no corpo do projeto e devem ser preocupação de seus atores.

2.2.2.6 Plano de Ação

Como já vimos no encontro anterior, o Plano de Ação mostra a relação das principais atividades do projeto, já com valores e prazos. Existem diversos modelos. Aqui, como no exemplo do último encontro dos GTs, sugerimos o modelo 5W2H.

Para fazer um plano de ação a metodologia 5W2H pede que respondamos 7 questões fundamentais, como disposto no quadro abaixo:

WHAT?	HOW?	WHY?	WHEN?	WHERE?	WHO?	HOW MUCH?
O QUE?	COMO?	POR QUÊ?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?	QUANTO?

3. Gestão do Projeto

Segundo o PMI, fazer a gestão de um projeto consiste, por sua vez, na “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de forma a atingir e exceder as expectativas” dos interessados no mesmo.

Segundo o PMD², gerenciar projeto significa planejar, organizar e gerenciar recursos para obter o êxito dos objetivos, resultados e produtos específicos do projeto.

Quando pensamos em um projeto, devemos compreender que ele tem um ciclo de vida e que a gestão envolve a compreensão de que é preciso cuidar de todas as fases envolvidas. Desde a preparação do projeto até a entrega do produto final.

São fases do projeto:

- Concepção;
- Planejamento;
- Implantação;
- Execução; e
- Encerramento.

Cada fase tem um propósito e é fundamental considerar que em cada uma delas precisamos incluir a comunicação com os diversos atores a aprovação com os envolvidos.

Uma boa gestão do projeto envolve:

² PMD – Project Management Development é uma certificação de gestão de projetos de desenvolvimento concebida por especialistas de várias organizações não governamentais dentre as mais conhecidas e mais conceituadas no mundo.

- Uma boa **integração** das atividades e dos atores;
- Cumprimento do **cronograma** e do **orçamento**;
- Foco na **qualidade** do que é feito;
- Gestão da **comunicação** e do **relacionamento** com os diversos atores;
- **Análise contínua** de riscos e mudanças.

3.1. Escopo do Projeto

Tanto na elaboração quanto na gestão do projeto há um ponto que é fundamental para o alinhamento das atividades e obtenção dos resultados do projeto, o escopo.

Segundo Pfeiffer (2006), o escopo é o que “delineia a abrangência de **todo** o trabalho a ser realizado pela equipe do projeto”. Segundo o PMD (2010), o escopo “define o **trabalho necessário para entregar os objetivos** do projeto de acordo com suas características e funções específicas”.

Estamos tratando na elaboração do projeto da definição caminho a seguir. Todo problema pode ter diversas causas e efeitos e quando esse se torna alvo de um projeto, faz com que o projeto possa ter mais de uma possibilidade de meios e fins. Ou seja, o projeto pode se chegar ao mesmo resultado central de mais de uma forma ou ainda ter muitas possibilidades de objetivos específicos a se buscar.

Sabendo que o projeto tem custo, prazo e recursos limitados, é preciso haver uma definição do que será contemplado na proposta de ação específica. Definido o caminho, ou seja, o objeto, com seu custo e tempo alocados, define-se também os 3 principais aspectos da gestão de projetos: prazo, orçamento e escopo.

Você tem dúvidas ou sugestão de temas para abordarmos no site?

Então, entre em contato:

contato@comunitaria.com.br

www.comunitaria.com.br

Referências bibliográficas

BARROS NETO, J. P.. **Teorias da Administração**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2002.

DELNET. **Instrumentos para o Desenvolvimento Local**. Centro Internacional de Formação: documentos de trabalho, 2007/2008.

DELNET. **Técnicas de Investigação Social**. Centro Internacional de Formação: módulo 3 – Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Local, 2007/2008.

DELNET. **Planos Estratégicos I**. Centro Internacional de Formação: módulo 3 – Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Local, 2007/2008.

DELNET. **Planos Estratégicos II**. Centro Internacional de Formação: módulo 3 – Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Local, 2007/2008.

DELNET. **Desenho e implementação de programas e projetos**. Centro Internacional de Formação: módulo 3 – Planejamento Estratégico do Desenvolvimento Local, 2007/2008.

DERÓBIO, A. I. **Curso de Administração**. Apostila do Curso Técnico Profissionalizante de Hotelaria com Ênfase na Prestação de Serviço da Escola dos Pinhais, 2004.

DERÓBIO, A. I. **Oficina de Gestão para o Comitê de Desenvolvimento de Paragominas**. Apostila para oficinas desenvolvidas para o Comitê de Desenvolvimento Local, 2005.

Dicionário Aurélio

ESPÍNOLA, E. M. **Gerenciamento de Projetos**. Apostila do curso de MBA do ISAE/FGV, 2004.

ESPÍNOLA, E. M. **PMBOK**. Apostila do curso de MBA do ISAE/FGV, 2004.

FONTES, M. **Marketing Social – Novos Paradigmas**. Rio de Janeiro: Elsevier; Brasília: JSB, 2008.

HANDCAP INTERNATIONAL. **Making PRSP Inclusive**. Em: <http://www.making-prsp-inclusive.org/>

MARINO, E. **Elaboração de Projetos Sociais**. Material do Curso de Responsabilidade Social e Terceiro, CEATS/FIA, 2005.

MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**. São Paulo: Saraiva e Instituto Ayrton Senna, 2003.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento – Conceitos, Instrumentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PMD Pro1. **Guia para o PMD Pro1: Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento - Nível 1**. 2010.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

Site das organizações citadas na apresentação:

- www.pmi.org