



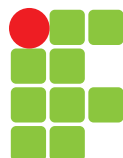
PDE | PRONATEC



Gestão de Projetos

Jorge Ney Esmeraldo

Técnico em Serviços Públicos



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
MINAS GERAIS
Campus Ouro Preto







Gestão de Projetos

Jorge Ney Esmeraldo



Cuiabá-MT
2013

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pelo Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso.

Equipe de Revisão
Universidade Federal de Mato Grosso –
UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

**Coordenação de Produção de Material
Didático Impresso**
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional

Ilustração
Tatiane Hirata

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa

Revisão Científica

Revisão Final

Equipe de Elaboração
Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de
Minas Gerais - IFMG/Ouro Preto/MG

Coordenação Institucional
Reginato Fernandes dos Santos

Coordenador do Curso
Marinalva Maria de Brito

Revisão Bibliográfica
César dos Santos Moreira

Ficha Catalográfica
César dos Santos Moreira

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil / UFMT

E76G ESMERALDO, Jorge Ney
Gestão de Projetos / Jorge Ney Esmeraldo. – Ouro Preto: IFMG, 2012.
76 p.

Caderno elaborado em parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais/IFMG - Ouro Preto e a Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – Rede e-Tec Brasil.

1. Gestão de Projetos. 2. Elaboração de Projetos. I. Título

CDU 005.8

Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo (a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino que, por sua vez, constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico, como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica – capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Abril de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Refleta: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.



Palavra do Professor-autor

Prezado(a) estudante,

Na vida estamos sempre enfrentando novos desafios, e quando trabalhamos em equipe torna-se mais fácil vencê-los, não é mesmo? Por isso oferecemos para você esta disciplina neste caderno e alguns outros recursos de estudo. Depois de concluído o estudo desta disciplina, esperamos que você se aproprie destes conhecimentos, os quais serão muito importantes para a sua prática profissional, seja exercendo a função de Técnico(a) em Serviços Públicos, seja em outras atividades, inclusive pessoais, portanto, importantes para a sua vida como um todo.

Em termos profissionais, isto significa que você ficará capacitado(a) para fazer parte de equipes e dar a sua contribuição através de conhecimentos científicos e técnicos, abordados nesta disciplina. Desse modo, poderá trabalhar de forma eficaz na gestão de projetos, com o foco voltado para serviços públicos. Para isto, é fundamental que você estude, diariamente.

É importante destacar que este caderno oferece interações com várias mídias, de modo que você poderá ampliar e compreender, de forma adequada, os conteúdos que serão abordados em cada aula. Daí, a necessidade da sua participação e atenção, tanto no estudo, quanto na realização das atividades propostas.

Nós somos agentes da construção do próprio conhecimento, daí sermos capazes de realizarmos leituras dos próprios cenários em que estamos inseridos sendo primordial estabelecermos objetivos e metas, traçarmos estratégias lançando mão dos conhecimentos técnicos e educacionais, bem como definirmos procedimentos para alcançarmos os resultados pretendidos. Ao estudar e aprender a distância você terá, obrigatoriamente, de percorrer a maior parte do processo de forma independente e algumas vezes solitária. Por isso, não esqueça a importância da permanente interação com os seus tutores, com os seus professores e com os seus colegas. Isto é um passo importante e fundamental, para atingir o nosso objetivo pedagógico. Neste processo, tenha em mente que quem aprende tem como responsabilidade contribuir para facilitar o trabalho das pessoas envolvidas no seu campo de atuação profissional.



Vale lembrar que várias escolas, do Brasil e do mundo, adotam em suas disciplinas o estudo por projetos, pois sabem que o mesmo facilita a aprendizagem em vários campos do conhecimento. Portanto, não importa qual a sua região e quais os tipos de problemas a sua comunidade enfrenta, pois quando se elabora um projeto se visa, principalmente, resolver um determinado problema.

Finalmente, acredite no seu potencial, pois vale o dito popular: *Insista, persista e não desista*, e fique certo de que, agindo desse modo, você conseguirá êxito nos seus estudos e, conseqüentemente, na sua vida profissional.



Apresentação da Disciplina

O **Curso Técnico em Serviços Públicos** prepara profissionais para atuar na área pública das esferas Federal, Estadual ou Municipal, onde os egressos poderão realizar as funções de apoio administrativo e controle dos procedimentos organizacionais. Esses(as) profissionais poderão, também, dar a sua contribuição, auxiliando na organização dos recursos humanos e materiais, além de executar operações inerentes a programas e projetos de políticas públicas, e utilizar ferramentas de informática para dar suporte a essas operações.

A disciplina **Gestão de Projetos** tem por **objetivo geral** lhe capacitar para que possa pôr em prática o seu aprendizado, tornando-se apto a compor equipes e dar a sua contribuição baseada em conhecimentos científicos, técnicos e operacionais e, conseqüentemente, trabalhar em gestão de projetos, com o foco em projetos públicos.

Para que o exposto anteriormente aconteça, este caderno foi organizado de modo que, passo a passo, você irá se familiarizar e compreender os temas tratados, isto é:

Na Aula 1 - Você irá se apropriar dos conceitos de gestão e de projeto; o que é gestão de projetos no setor público; algumas características de projetos; exemplos de classificação de projeto.

Na Aula 2 - Demonstraremos como elaborar um projeto; quais problemas comuns para programar projetos; alguns cuidados para o bom desenvolvimento de projetos; mostraremos ainda um roteiro e uma metodologia para elaboração de projetos; conceitos de padrões de eficiência e eficácia.

Na Aula 3 - Estudaremos os projetos sociais: o que são; quais os seus requisitos; perfil do gestor; fontes de financiamento; e como elaborar um projeto de forma detalhada.

Na Aula 4 – Trataremos de como se realizam análises dos contextos interno e externo de uma instituição pública; a importância de se trabalhar em equipe; traremos perguntas e providências que auxiliam no planejamento e execu-



ção de projetos; algumas recomendações na gestão de projetos públicos e avaliação de projetos públicos.

Posto isto, desejamos a você um ótimo aprendizado, mas não se esqueça de estudar todos os dias, agindo assim, certamente obterá êxito em seus estudos.



Sumário

Aula 1. Primeiros passos na gestão de projetos	15
1.1 Definição: Gestão	15
1.2 O que é um projeto	16
1.3 O que é gestão de projetos	18
1.4 Gestão de projetos no setor público	25
1.5 Características dos projetos	27
1.6 Exemplos de classificação de projetos	27
Aula 2. Como elaborar um projeto	31
2.1 Fases de elaboração de um projeto	31
2.2. Padrões de eficiência e eficácia	35
2.3 Falhas comuns na gestão de projetos	35
2.4 Condições para o êxito de um projeto	37
2.5 Como desenvolver bem um projeto	39
2.6 Exemplo de Metodologia para elaboração de projetos socio-ambientais	41
Aula 3. Como elaborar um projeto de forma detalhada	45
3.1 O que são projetos sociais?	45
3.2. PERFIL DO GESTOR	47
3.3. Fontes de financiamento	47
3.4 Tendências da gestão de projetos sociais	48
3.5 Estrutura detalhada de um projeto	48
Aula 4. Projetos Públicos	55
4.1 Análises dos contextos interno e externo	56
4.2. trabalhando em equipe	58
4.3. Avaliação de projetos públicos	61
Palavras Finais	68
Guia de Soluções	69
Referências	80



Obras Consultadas.....	81
Currículo do Professor-autor.....	82



Aula 1. Primeiros passos na gestão de projetos

Objetivos:

- reconhecer o conceito de gestão;
- identificar o que é um projeto e a sua gestão;
- Analisar a gestão de projetos no setor público;
- Apontar as características de um projeto;
- Distinguir a classificação de projetos.

Prezado(a) estudante,

Provavelmente já ouviu falar muitas vezes sobre gestão, como por exemplo: gestão da qualidade, gestão de pessoas, gestão empresarial, etc. Tantas vezes que parece um termo que está na moda. Mas você sabe o que é gestão? Leia atentamente o conceito abaixo para iniciar a compreensão do que vem a seguir.

1.1 Definição: Gestão

Podemos dizer que Gestão é a interação entre uma organização e o meio em que atua, quer seja interno ou externo. Esta interação se dá do seguinte modo:

- Para o meio interno da organização é controlada de maneira direta;
- Para o meio externo é controlada de maneira indireta.

Esta interação é necessária para atingir os objetivos e as metas determinadas pelos gestores da instituição ou empresa pública envolvidos no projeto. Pode-se utilizar ainda o termo gerenciamento, mas não existe um consenso



sobre isto. Alguns autores consideram o termo gestão para ser usado em serviços públicos e o termo gerenciamento para ser usado em empresas privadas. Muitas vezes a gestão é voltada para um aspecto específico da organização e/ou do seu produto e/ou do seu serviço.

Sobre projeto você certamente já ouviu falar. Mas você sabe o que é projeto? Leia com atenção o item a seguir e amplie seus conhecimentos sobre este fascinante campo do conhecimento.

1.2 O que é um projeto

São vários os autores que conceituaram projeto, e apesar dos conceitos apresentarem diferenças, todos são corretos e, portanto, válidos. Aqui, escolhemos os dois abaixo, pois os mesmos são satisfatórios para o nosso estudo.

De acordo com o *Project Management Body of Knowledge* (Corpo de Conhecimento em Gerência de Projetos - PMBOK) "Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo." (PMBOK, 2004, Pg. 1)

Já Vargas, (2005), escritor e especialista em projetos, afirma que:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência bem definida de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2005, p. 7).



A palavra projeto vem do Latim PROJECTUM, "algo lançado à frente", de PROJICERE, formado por PRO, "à frente", + JACERE, "lançar, atirar". Site de Etimologia, disponível em <http://origemdapalavra.com.br/palavras/projeto/> Acesso em 15/07/2012

Pode-se considerar PROJETO como um conjunto de ações sistematicamente ordenadas, com início, meio e fim preestabelecidos, e com objetivos claramente definidos. Portanto, elaborar um projeto passa pela concretização de ideias de forma planejada e organizada, e tem como foco resolver um problema em um determinado local ou ambiente.

Após você ter lido as duas definições supracitadas, lembre-se que toda equipe de projeto deve ter um coordenador responsável e um relator (para registrar todos os passos do projeto). A equipe trabalha no sentido de obter um resultado final (o objetivo geral) preestabelecido. Com os membros da equipe motivados, os recursos financeiros comprometidos e os recursos humanos capacitados, um projeto tende a ser finalizado com sucesso.





A seguir, você verá que todo projeto está relacionado a ações sistematicamente ordenadas.

A elaboração de um projeto pressupõe que exista, pelo menos, um problema a ser resolvido, de modo que a sua solução contribua para melhorar as condições, por exemplo, de trabalho, em um determinado local de uma instituição ou empresa pública.

A gestão ou gerenciamento de projetos existe em um contexto que inclui o gerenciamento de programas, o gerenciamento de portfólios e o escritório de projetos. Também observa-se uma hierarquia de plano estratégico, portfólio, programa, projeto e subprojeto na qual um programa constituído de diversos projetos associados contribuirá para o sucesso de um plano estratégico.

Os projetos podem ser partes integrantes de um PROGRAMA, ou de um PORTFÓLIO DE PROJETOS.

PROGRAMA é uma descrição sumária das intenções ou projetos de um indivíduo, de uma organização pública ou privada, ou seja, é um grupo de projetos relacionados entre si e coordenado de maneira articulada.

PORTFÓLIO DE PROJETOS é uma coleção de projetos agrupados de modo a facilitar a sua integração em torno de objetivos comuns.

Com o problema identificado, passa-se a determinar o objetivo geral do projeto e seus objetivos específicos.

- **OBJETIVO GERAL:** trata de impactos em longo prazo, ou seja, é definido de modo a resolver o problema identificado.
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** são os resultados concretos em curto prazo, ou seja, define os desdobramentos (ações) necessários para se atingir o objetivo geral.

Elementos relevantes na elaboração de um projeto

Ao se elaborar um projeto, preste atenção nas questões a seguir:





1) O projeto deve responder adequadamente ao problema identificado, ao objetivo geral e aos objetivos específicos;

2) O conjunto de soluções propostas deve contemplar as atividades práticas e os custos do projeto (custo x eficiência x eficácia). Envolvem, principalmente:

- As pessoas ligadas ao projeto;
- Os materiais a serem utilizados; e
- Os resultados esperados.

3) O custo total do projeto não deve ser superestimado ou subestimado, e deve ser compatível com as possibilidades financeiras do patrocinador e/ou apoiadores.

A disciplina Gestão de Projetos se relaciona a todas as demais disciplinas do Curso Técnico em Serviços Públicos, pois em todas elas se pode trabalhar com projetos no sentido de organizar e facilitar o fluxo de conhecimento, principalmente em projetos interdisciplinares, isto é, aqueles que envolvem várias disciplinas em um mesmo projeto.

Outro conhecimento importante para o estudante do Curso Técnico em Serviços Públicos é saber o que é e como fazer a gestão de projetos. Leia atentamente o que vem a seguir, compreenda os seus significados, e aprenda como se posicionar frente a um gerente de projetos ou a uma equipe de projetos.

1.3 O que é gestão de projetos

Gerir ou gerenciar um projeto é como acompanhar o nascimento de um filho: deve-se tomar todos os cuidados necessários para que tudo ocorra dentro do esperado, isto é, o filho nasça sem problemas e todos fiquem tranquilos e comemorem este dia tão importante e significativo em nossas vidas. Mas atenção! Normalmente, em um determinado projeto, não temos nove meses disponíveis para planejarmos, executarmos, controlarmos, avaliarmos e, finalmente, podermos comemorar. Isto só é possível, tendo à frente um ótimo gerente de projetos e uma equipe capacitada e motivada, aí sim, a festa estará garantida.





De acordo com Vargas (2003), um escritor e especialista em projetos:

O conceito de Gerenciamento de Projetos está bem definido no manual do PMI (*Project Management Institute*) *guide to the Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBOK Guide. Esse conceito é o uso do conhecimento, das habilidades, ferramentas e técnicas com a finalidade de suprir as necessidades e expectativas do empreendedor com relação a um projeto. Qualquer atividade, mesmo uma ida ao supermercado, pode ser tratada como um projeto. A lista de compras é o objetivo do projeto, o tempo disponível para as compras é o prazo, e o custo do projeto é o preço das compras. Se você planejar bem, comprará o que precisa, poupará tempo no supermercado e, comprando só o que precisa, economizará dinheiro (VARGAS, 2003, prefácio).

Já outro especialista afirma que:

Project Management Body of Knowledge (Corpo de Conhecimento em Gerência de Projetos), (PMBOK®) é um termo integral que descreve a soma de conhecimento dentro da profissão de gestão de projetos. É igual ao que se sucede com outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, a medula do conhecimento está em quem o pratica e nos acadêmicos que o aplicam e os fazem progredir. A estrutura de conhecimento completa da gestão de projetos inclui o estudo de problemas práticos tradicionais que se aplicam bastante, como também o conhecimento de inovadoras e avançadas práticas que tem sido objeto de uso mais limitado, e inclui também, material publicado como inédito (VELIZ FLORES, 2010, p. 1). (Tradução nossa).

A equipe de gestão de projetos é sempre quem vai determinar o que é adequado para cada projeto durante o transcurso de suas fases. Isto acontece devido ao fato da existência de vários processos e cada um deles apresenta técnicas e ferramentas apropriadas. Daí existirem diversas profissões no campo de gestão de projetos, dentre as quais, a título de exemplo, citaremos:

- Gerentes Gerais de projetos;
- Gerentes de projetos e outros membros da equipe de projetos;





- Clientes de projetos e outros usuários de projetos;
- Educadores dedicados ao ensino da gestão de projetos e temas relacionados;
- Instrutores que desenvolvem programas educacionais em gestão de projetos; etc.



Acesse os *links* abaixo e conheça um pouco mais sobre gestão de projetos.

<http://blog.pucp.edu.pe/gestionpucp>

<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>

Gerenciar um projeto é um processo que envolve desde iniciá-lo até finalizá-lo, passando pelas etapas de: planejamento, execução e atividades de controle/avaliação/ajustes. Isto implica aplicar técnicas e habilidades para garantir o êxito do projeto.

1.3.1. Em que consiste a gestão de projetos

A gestão de projetos consiste no planejamento e acompanhamento (monitoramento) de atividades para atingir um ou mais objetivos em determinado tempo, para tal, o gestor de projetos tem que ficar atento para as distintas demandas, que compõem as áreas de conhecimento de gestão de projetos (ver item 1.3.2.).

O Contexto da Gestão de Projetos descreve o ambiente em que são realizadas as operações dos projetos. A equipe de gestão de projetos deve entender este contexto de forma clara e objetiva.

É importante para um Técnico em Serviços Públicos saber expressar-se, de modo que demonstre conhecimento sobre o assunto em pauta. Leia com atenção o que vem a seguir e passe a dominar esses conhecimentos.

1.3.2. Áreas do conhecimento da Gestão de Projetos

As áreas de conhecimento caracterizam os principais aspectos envolvidos em um projeto e em seu gerenciamento. Segundo Veliz Flores (2010), áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos especificam o conhecimento e a prática da gestão de projetos em termos de seus processos integrados, quais sejam: Iniciação, Planejamento, Execução, Avaliação/Controle e Finalização.

Estudiosos como Vargas (2005), Lopes (2010) e Duarte (2010), detalham as áreas de conhecimento de gestão de projetos descritas abaixo, de modo que tomei por base esses autores para escrever as descrições que se seguem:





As áreas de conhecimento de gestão de projetos são:

- Gestão do Escopo
- Gestão de Tempo
- Gestão de Custos
- Gestão da Qualidade
- Gestão de Recursos humanos
- Gestão de Comunicações
- Gestão de Riscos
- Gestão de Aquisições
- Gestão de Integração

Observe a exposição de cada uma delas:

Gestão do Escopo do Projeto – Gerir o escopo do projeto refere-se em descrever os processos requeridos para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho requerido, e somente as atividades necessárias para que seja finalizado com sucesso.

Segundo um especialista em projetos:

O Escopo descreve todos os produtos de um projeto, os serviços necessários para realizá-los e resultados finais esperados. Descreve também o que é preciso fazer para que alcance seus objetivos com os recursos e funções especificados. (DUARTE, 2010, p. 1).

Temos ainda a seguinte observação: “Defina o seu escopo o mais rápido efetivamente possível. Dessa forma você poderá maximizar as possibilidades de sucesso de seu projeto.” (LOPES, 2010, p. 37).





A-Z

Cronograma: representação gráfica da data prevista da execução de um trabalho, onde se registram os prazos em que se deve executar as diversas fases. Cabe lembrar que o cronograma é um instrumento de planejamento e controle, em que são definidas e detalhadas minuciosamente as atividades a serem executadas durante um período estimado.

Gestão de Tempo do Projeto – Descreve os processos requeridos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. Consiste em:

- Definir as atividades;
- Dar sequência as atividades:
- Estimar a duração das atividades; e
- Elaborar o **cronograma**, ou seja, a distribuição planejada das fases de execução de um projeto em determinado período de tempo.



Figura 1
Fonte: sxc.hu

Gestão de Custos do Projeto – Descreve os processos requeridos para assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado. Trata de:

- Planificar os recursos;
- Estimar os custos; e
- Aplicar técnicas para controlar os custos.

Gestão da Qualidade do Projeto – Descreve os processos necessários para assegurar que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi elaborado. Esta consiste em utilizar métodos e ferramentas de controle da qualidade em todas as fases do projeto.

Gestão dos Recursos Humanos do Projeto – Trata em escolher os processos necessários para que o pessoal envolvido no projeto trabalhe com eficiência e eficácia. Abrange:

- Elaborar o planejamento organizacional;
- Formar a equipe;
- Treinar e desenvolver a equipe.

Gestão de comunicações do Projeto – Descreve os processos requeridos





para assegurar corretamente a geração, coleta, divulgação, armazenagem e disposição final das informações do projeto. Isto implica em:

- Planejar as comunicações;
- Distribuir as informações;
- Gerar relatório de desempenho; e
- Encerrar o contrato.

Gestão de Riscos – Descreve os processos que irão identificar, analisar e solucionar os riscos do projeto. Faz-se necessário:

- Planejar o gerenciamento de riscos quanto a proteção e prevenção;
- Identificar os riscos;
- Analisar os riscos (qualitativamente e quantitativamente);
- Classificar os riscos
- Priorizar os riscos; e
- Definir as estratégias a serem adotadas para cada situação de risco no que se refere a prevenção, proteção, monitoramento e avaliação.

Gestão de Aquisições do Projeto – Trata dos processos necessários para a aquisição de bens e serviços de fora da organização executora do projeto, a fim de cumprir o escopo do projeto. Ou seja:

- Planejamento das aquisições;
- Planejamento da solicitação;
- Seleção da fonte;
- Administração e encerramento do contrato.

Gestão de Integração do Projeto - Descreve os processos requeridos para





assegurar que se coordenem adequadamente os distintos elementos do projeto. Consiste em três etapas, quais sejam:

- Desenvolver um plano de projeto;
- Executar o plano de projeto; e
- Controlar de forma integrada as trocas.

De acordo com Veliz Flores (2010, p.3): “Este conjunto de processos e técnicas é mundialmente aceito como sendo um padrão a ser aplicado em projetos de todos os tipos e tamanhos. É considerado um conjunto de técnicas modernas de gerenciamento de projeto.”

A razão de se aplicar essas técnicas é em função do crescimento significativo da probabilidade de um projeto atingir os objetivos (gerais e específicos), dentro do prazo e do custo previstos. A maioria dos projetos é concluída em atraso e com custo acima do previsto. Há casos em que os projetos são concluídos com o custo abaixo do previsto, mas esses são minoria.

1.3.3. Exemplos de ferramentas para auxiliar as atividades de Gestão de Projetos

Existe no mercado um conjunto de ferramentas que pode ser utilizado para auxiliar as atividades de gestão de projetos, tais como: Microsoft Project; Artia, Pacotes da empresa Primavera; Timecontrol; dentre outros.

Na gestão de projetos não se utiliza somente ferramentas sofisticadas, em alguns casos, utilizam-se folhas de **flipcharts** e adesivos (como **post-its**), em vez de *softwares*.

Flipchart

Flipchart (conhecido no Brasil como **tripé**) é um tipo de quadro, usado geralmente para exposições didáticas ou apresentações, em que fica preso um bloco de papéis. Deste modo, quando o quadro está cheio, o apresentador simplesmente vira a folha (em inglês, *flip*), sem perder tempo apagando o quadro.

Disponível em www.wikipedia.org, acesso em 19/05/2012, (15h e 36 min.).





Figura 2 - Post-its e flipchart

Fonte: sxc.hu

Post-its

O **Post-it** é um pequeno papel (de diversas medidas) com um adesivo de fácil remoção em seu verso, de forma que seja facilmente pregado, retirado e recolocado por algumas vezes, sem deixar marcas ou resíduos. É usado para fazer anotações e são geralmente colocados em monitores de computadores pessoais, áreas de trabalho, cadernos, etc. O mais comum é o Post-it quadrado com 7,5 cm quadrados de área, de cor amarelo canário da empresa 3M. disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Post-it> acessado em 19/09/2013

Você sabe em que consiste a gestão de projetos no setor público? No item abaixo estão alguns esclarecimentos e conceitos importantes para tirar as suas dúvidas e ampliar o seu conhecimento. Você verá também algumas características dos projetos e alguns exemplos de classificação de projetos. Leia com atenção.

1.4 Gestão de projetos no setor público

A gestão ou o gerenciamento de projetos no setor público constitui um desafio para os Órgãos Públicos e seus gestores, por diversos motivos, tais como: pelos processos de aquisição e contratações, que encontram restrições na lei das licitações, pelas mudanças de governos que podem gerar discontinuidades a projetos que vinham sendo planejados ou executados pelas diferentes políticas públicas implantadas no País, estados e municípios, dentre outros.

Observe a afirmação de um especialista em projetos:



A gestão de projetos no setor público enfrenta algumas dificuldades típicas, em qualquer país. Mas também serve como ferramenta de mudanças e promoção de ações de longo prazo. Essas condições geram pressão nos gerentes de projetos no setor público para que demonstrem resultados rápidos. (JAQUES, 2009, p. 1)

Os gestores de projetos estatais costumam ter diante de si algumas dificuldades. As três principais são citadas por Jaques (2009) conforme elencadas abaixo.

- **Ambiente burocrático:** cercado de políticas, normas, leis e regulamentos;
- **Lógica incremental:** as instituições existem de forma regular há anos. O desestímulo a qualquer mudança de maior impacto reduz a profundidade das transformações;
- **Integração e interdependência entre órgãos:** com o aumento de número de projetos que ultrapassam os limites departamentais, passa a exigir habilidades comunicacionais avançadas e amplia tanto a profundidade quanto a velocidade das mudanças.

A-Z

Incremental vem de incremento, isto é: Algo adicionado ou ganho> disponível em: <http://www.thefreedictionary.com/incremental> acesso em 19/05/2012

O mesmo autor aponta que a gestão de projetos oferece meios de lidar com esses obstáculos, tais como:

- **Serve de campo de testes para novas estratégias:** por permitir que governos decididos a inovar ou resolver um problema de uma nova maneira operem em um ambiente eficiente e coeso, direcionado para a mudança;
- **Ultrapassagem do pensamento incremental:** devido à facilidade do entendimento e nova abordagem dos problemas;
- **Melhor gestão de interesses dispersos:** ao oferecer um meio sistemático de lidar com os interessados espalhados pelos diversos departamentos, órgãos e esferas.



Para saber mais sobre burocracia siga o link <http://www.dicio.com.br/burocracia/>, acesso em 18/05/2011.

A-Z

Burocracia s.f. poder, influência e rotina dos funcionários no andamento dos serviços públicos. Pejorativo: morosidade e exigências no desempenho dos serviços públicos.

Jaques (2009) considera o risco dessas características, próprias da gestão de projetos, se perderem em meio à **burocracia** cotidiana. Por isso, para expor o valor da gerência de projetos em uma organização, o autor, aborda três práticas:





1. Garantir senso de urgência: comunicar a urgência do projeto rompe a **inércia** burocrática. Para isso, devem-se usar prazos e definições dos problemas que propiciem a ação;

2. Criar declarações de valor: listar o valor do projeto do ponto de vista de cada segmento de interesse;

3. Medir o valor: medir o projeto em termos de valor agregado, qualidade x prazo x custo, e indicadores qualitativos, tais como satisfação do cliente, satisfação do público alvo do projeto e grau de alcance do projeto.

1.5 Características dos projetos

Todos os projetos possuem particularidades ou características próprias, mas de um modo geral, podemos dizer que são características dos projetos:

- Objetivo definido em função de um problema, onde a solução é o critério para definir seu grau de sucesso.
- São finitos: prazos programados (começo e fim). Solucionado o problema, o projeto termina.
- É realizado em prol de uma necessidade específica, um problema que requer solução.
- São “irregulares”, ou seja, fogem da rotina.
- São inovadores, isto é, faz o que nunca foi feito antes.

Optar pela implantação de um projeto é uma decisão gerencial que depende de critérios. Por exemplo: durante o trabalho diário, as pessoas envolvidas percebem um problema que atrapalha o serviço e as fazem perder tempo. A criação e execução de um projeto podem resolver esse problema e melhorar as condições de trabalho nesse local. Para isto, deve-se atender: os prazos previstos, a qualidade técnica esperada, mantendo o equilíbrio financeiro.

1.6 Exemplos de classificação de projetos

Tomando como referência os conhecimentos em gestão de projetos, da empresa Canela de Ema Ltda., 1996, podemos visualizar como exemplos de



Inércia: < Existe na natureza uma tendência de não se alterar o estado de movimento de um objeto, isto é, um objeto em repouso tende naturalmente a permanecer em repouso. Um objeto com velocidade constante tende a manter a sua velocidade constante. Essa tendência natural de tudo permanecer como está é conhecido como inércia. No caso da Mecânica, essas observações a respeito do comportamento da natureza levaram Newton a enunciar a sua famosa Lei da Inércia, que diz: "Qualquer corpo em movimento retilíneo e uniforme (ou em repouso) tende a manter-se em movimento retilíneo e uniforme (ou em repouso)". disponível em <http://www.mundovestibular.com.br/articles/702/1/INERCIA/Paacutegina1.html> acessado em 19/09/2013>



Para saber mais sobre inércia acesse o *link*:
<http://www.mundovestibular.com.br/articles/702/1/INERCIA/Paacutegina1.html>





classificação de projetos, os itens 'a', 'b' e 'c' abaixo descritos.

a) Projeto de Investigação - Tem como meta a investigação de um fato ou realidade e a sua representação.

b) Projeto de Empreendimento - Tem como **meta** um **evento** ou um **produto** final.

Características de **produto**:

- Permanência;
- Possibilidade de distribuição/penetração;
- Consumo individual.

Exemplos: livros, vídeos, e-books, etc.

Características de **evento**:

- Transitoriedade;
- Maior impacto;
- Consumo coletivo.

Exemplos: shows, exposições, seminários, etc.



Aprofunde o seu conhecimento sobre gerenciamento de projetos acessando os links: <http://www.pmi.org>
<http://www.artigonal.com/ti-artigos/gerenciamento-de-projetos-pmi-project-management-institute-535682.html>

c) Projeto Público – Adotam padrões de eficiência e eficácia. Uma vez concebido um projeto público este necessita ser efetivamente desenvolvido, e mantido. Isto requer planejamento, dedicação e recursos adequados para atingir a eficiência e eficácia, adequadas para o projeto e para a organização pública envolvida.

Exemplos: projetos sociais, projetos ambientais, projetos destinados à geração de emprego e renda, etc.

Resumo

Nesta aula você pôde verificar o conceito de gestão, o que é um projeto e como geri-lo, algumas particularidades de gestão de projetos no setor públi-





co; bem como suas características. Mostramos também exemplos de como classificar projetos.

Atividades de aprendizagem



1. O que é gestão de projetos?
2. Quais as características que tornam um projeto único?
3. Qual das afirmações abaixo você escolheria como sendo a certa?
 - a) “Estou fazendo um projeto para comprar um carro”.
 - b) “Meu projeto de cidade é muito diferente desta”.
 - c) “Os aviões de passageiros tem projetos parecidos”.
 - d) “Precisamos realizar um projeto para despoluir o nosso rio”.
 - e) Todas as afirmações acima são corretas.
4. Existe diferença entre gerir (gestão) e gerenciar um projeto? Explique sua resposta.
5. Complete as sentenças abaixo:
 - a) Gerenciar um projeto é aplicar _____, _____, _____ para garantir o êxito do projeto.
 - b) Gerenciar um projeto envolve desde _____ até _____, passando pelas etapas de _____, _____, atividades de controle/_____, _____/ajustes e _____.

Caro (a) estudante

Finalizamos a Aula 1 e esperamos que após efetuar as atividades de aprendizagem, você tenha assimilado e fixado os conteúdos abordados, pois eles serão importantes para compreender como elaborar projetos que é o tema da aula a seguir.



Através do conteúdo e atividades da aula 1, você deu os primeiros passos no processo de aprendizagem em gestão de projetos. Mas ainda faltam informações importantes para que você possa atuar no mercado de trabalho, na área que escolheu para se profissionalizar.



Aula 2. Como elaborar um projeto

Objetivos:

- Compreender como se elabora um projeto;
- identificar padrões de eficiência e eficácia;
- reconhecer metodologias para elaboração de projetos;
- aplicar roteiros e metodologias para elaboração de projetos;
- responder questões sobre projetos;
- justificar a necessidade da gestão de projetos na tomada de decisões diante de problemas durante as fases de um projeto.

Prezado/a estudante.

Normalmente, os projetos são planejados e executados levando em consideração os contextos econômicos, sociais, políticos, culturais, ambientais, dentre outros.

Podemos observar a crescente tendência em organizações públicas e privadas de se trabalhar com projetos para resolver os mais diferentes tipos de problemas, lançar novos produtos, atingir objetivos e metas de programas governamentais, etc. Daí, a importância de você começar a aprender como elaborar um projeto, haja vista que este aprendizado poderá ser de grande valia para a sua vida profissional.

2.1 Fases de elaboração de um projeto

Autores como Vargas (2005) e Valeriano (1998), nos levam a entender que para se elaborar um projeto faz-se necessário um estudo sistemático de todas as fases que irão compor o mesmo.



A elaboração de um projeto obedece a um roteiro que geralmente passa pelas fases de iniciação, planejamento, execução e finalização. O controle e a avaliação estão presentes em todas as fases do projeto. A seguir mostraremos essas fases, lembrando que é importante você compreender cada uma delas para facilitar o seu trabalho na gestão de projetos.

a. Planejamento

É conveniente que aquilo que desejamos conseguir seja previamente planejado, de modo que ao seguir esse planejamento, tenhamos mais facilidade de atingir o nosso objetivo.

De modo semelhante, ao elaborarmos um projeto, também temos de planejá-lo para que a nossa ação se torne clara e daí podermos analisar, organizar, executar e controlar o projeto. A análise, organização, execução e controle são chamados de fases de um projeto e essas fases constituem um processo que por sua vez:

- Irá prever necessidades e racionalização do emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis;
- Tem a finalidade de alcançar objetivos concretos, em prazos determinados e em etapas definidas;
- Toma como base o conhecimento e a avaliação científica da situação original; e
- Aplica critérios racionais quanto à organização da ação.

No **planejamento** temos em vista a **ação**, tendo a consciência de que a **elaboração** é apenas um dos aspectos do processo e que há necessidade da existência dos aspectos **execução, avaliação e finalização**.

As funções do planejamento são:

- ➔ Tornar clara e precisa a ação;
- ➔ Organizar o que fazemos;
- ➔ Sintonizar as ideias, a realidade e os recursos.

} **Isto para tornar
mais eficiente
a nossa AÇÃO**

Figura 3

Fonte: ilustradora





b. Fases do PLANEJAMENTO

Observe a seguir as principais fases do planejamento

1ª FASE - ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Um projeto que responda às necessidades de uma empresa ou instituição pública deve se basear na análise completa da situação existente, incluindo uma análise do contexto do projeto, dos seus objetivos e das estratégias a serem executadas.

- Análise do **contexto** (será estudada mais a frente).
- Análise dos **objetivos**: para realizar esta análise você deve observar os dois itens a seguir:
 - a) Identificar e priorizar os objetivos.
 - b) Visualizar as relações entre os recursos (financeiros, materiais, humanos) e os objetivos específicos do projeto.
 - c) Controle/avaliação.
- **Análise das estratégias**: identificar a escolha de estratégias para alcançar os objetivos específicos.

2ª FASE - ORGANIZAÇÃO

Visa sistematizar os objetivos, atividades e resultados de um projeto a fim de garantir sua viabilidade. Ela deve integrar certo número de **hipóteses** e também os indicadores que permitirão avaliar o projeto. Para isto, é necessária a compreensão dos três itens mostrados a seguir.

- **Estratégia de base da intervenção**
 - a) Objetivo geral.
 - b) Objetivos específicos.
 - c) Atividades e trabalhos necessários para alcançar os resultados esperados.

A-Z

Conforme o minidicionário da língua portuguesa, **hipótese** é uma suposição admissível, teoria provável, mas não demonstrada. (Bueno, Silveira, 1998-1999, p. 411, 2ª Ed. São Paulo: FTD, 2007).





- d) Resultados obtidos.
- e) Controle, avaliação e ajustes.
- **Indicadores** – Os indicadores são importantes, pois servem de referência, principalmente durante a fase de execução do projeto.
 - a) Recursos humanos, materiais e financeiros.
 - b) Custos especificados por finalidade e natureza.
 - c) Controle, avaliação e ajustes.
 - **Viabilidade do projeto** - É a capacidade de atender as necessidades do projeto até que os objetivos sejam alcançados.
 - a) Existência de uma política de sustentação.
 - b) Proteção ao meio ambiente.
 - c) Respeito aos aspectos socioculturais.
 - d) Capacidade administrativa dos participantes.
 - e) Recursos financeiros garantidos.

3ª FASE – EXECUÇÃO - Agir em conformidade com o que foi proposto (pôr em prática).

- a) Ordenar e dar sequência às ações.
- b) Reunir as pessoas que estão desenvolvendo as atividades para avaliação do andamento dos trabalhos e estudo de medidas corretivas, a fim de fazer os ajustes necessários.
- c) Avaliar sempre cada um desses momentos, ações e documentos deles derivados.





4º Fase - CONTROLE/AVALIAÇÃO

A avaliação é que irá demonstrar se os objetivos do projeto foram alcançados. Para iniciar a sua compreensão sobre controle/avaliação, você deve ler com atenção as definições que se seguem no próximo item.

2.2. Padrões de eficiência e eficácia

Caro(a) estudante, para complementar a leitura deste item, acesse o link citado abaixo para compreender os significados de eficiência e eficácia.

Padrões de eficiência – Constituem os processos, controles e ferramentas necessários para compor o sistema de gestão e atribuir “vida” aos padrões de eficácia. Responde a pergunta como fazer?

Eficiência: (fazer certo a “coisa”, para não provocar perdas de tempo e recursos (retrabalho, desperdício), contrariando os princípios da eficiência.



Padrões de eficácia – Constituem os modelos nos quais são fundamentados os sistemas de gestão. Responde a pergunta o que fazer? *Exemplos:* as normas ISO 9001, ISO 14001, etc.

Eficácia : ‘fazer a ‘coisa’ certa, , evitando fazer outra ‘coisa’ que não foi prevista.



Também é a capacidade de atender expectativas de alguém, um grupo ou organização, onde se almeje a eficácia aceitável, resultante da relação entre metas alcançadas sobre metas pretendidas.



Para ler mais sobre eficiência e eficácia acesse o link:
http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1612/eficiencia_eficacia_e_efetividade

2.3 Falhas comuns na gestão de projetos

Atenção estudante! Leia a exposição a seguir com calma, para evitar falhas, as quais, certamente, irão causar problemas durante a execução de um projeto. Isso porque nenhuma abordagem, por mais elaborada que seja, garante o êxito de um projeto. Muitas vezes, um detalhe põe tudo a perder. Pensando nisso, elencamos a seguir algumas falhas que podem e devem ser evitadas:

1. Objetivo confuso - Projeto com objetivo confuso tem alta probabilidade de fracasso. Não se sabendo onde se deve chegar, as coisas complicam. O





objetivo confuso pode ter várias origens, tais como:

- O problema não foi estudado e/ou entendido .
- Coordenador e equipe não percebem o problema e fazem suposições incorretas sobre o resultado que querem alcançar.
- Objetivo claro, mas contraditório com o problema. O resultado a ser alcançado é incompatível com o problema.



Figura 4

Fonte: ilustradora

2. Execução confusa – Fique atento às seguintes situações:

- Não há política nem procedimentos para resolver problemas e conflitos.
- O cronograma de atividades e resultados está incompleto.
- Não está claro quem tem poderes e atribuições para quê.
- A execução do projeto em andamento com o escopo do projeto incompleto.
- Os recursos podem ter sido subestimados ou superestimados.

Podem ocorrer ainda falhas na execução, como por exemplo: um detalhe vital foi esquecido e põe tudo a perder.





- Causa: todo mundo achou que outra pessoa iria cuidar dele.
- Efeito: mal-estar entre as pessoas envolvidas, custo extra para o projeto, etc.

Vargas 2005, cita falhas decorrentes de obstáculos naturais externos que estão fora do controle da organização, mas que podem ser minimizadas ou evitadas através de um gerenciamento de riscos eficiente. Tais como:

- Mudanças na tecnologia disponível;
- Alteração na estrutura organizacional da empresa;
- Riscos elevados no meio ambiente;
- Cenário político-econômico desfavorável.
- Evolução nos preços e prazos.

Vargas (2005) cita, também, as chamadas falhas gerenciais que podem ser evitadas, dentre elas, citamos:

- O projeto com muitas atividades e pouco tempo para realizá-las;
- Pouca compreensão da complexidade do projeto;
- O projeto não teve um gerente de projeto, ou vários, criando círculo de poder paralelo aos previamente estabelecidos;
- O treinamento e a capacitação foram insuficientes;
- Faltou liderança ao gerente de projeto; etc.

2.4 Condições para o êxito de um projeto

A experiência acumulada pelos profissionais em gestão de projetos (ver Referências e Outras fontes ao final desse Caderno) mostra que as seguintes condições aumentam a probabilidade de êxito do projeto:

- **Definição do problema** - É definido a partir da identificação do pro-





blema a ser resolvido e do detalhamento com que se define a solução do mesmo. Portanto, é necessário definir corretamente os objetivos do projeto.



Antes de iniciar a elaboração de um projeto, discuta como o problema pode ser resolvido e imagine a situação após a solução do mesmo, daí, registre tudo nos objetivos ou nas metas do projeto.

Sempre que possível, no título do projeto escreva o objetivo geral, por exemplo: *Reforma e colocação em funcionamento da quadra de futebol de salão do IFMG.*

Os itens abaixo também são importantes:

- **Gerente de projetos com experiência;**
- **Equipe competente** (treinada, capacitada);
- **Envolvimento da equipe** – Quando toda a equipe está motivada, o projeto tem maior probabilidade de êxito;
- **Planejamento adequado** - Verifique se durante a execução do projeto há um cronograma de atividades e resultados bem elaborado. Aqui devem se estabelecer mecanismos de controle e avaliação de ações, de modo a aperfeiçoar os recursos existentes;
- **Prever problemas** – Prepare-se para resolver problemas, em cada fase do projeto, mesmo que eles não aconteçam;
- **Visão estratégica** – Conhecer o ambiente interno e externo da empresa, identificando as oportunidades e ameaças. A maioria dos projetos necessita de recursos financeiros para sua execução;
- Um **cronograma de custos** bem planejado é vital para o êxito de um projeto.

É importante que a equipe de gestão de projetos saiba responder, dentre outras, as perguntas que se seguem:

1. Qual é o custo do projeto?



2. Quem são os financiadores (patrocinador e/ou apoiadores) do projeto?
3. Quais os pontos fortes e fracos (ambiente externo e interno) da instituição ou empresa?

O mesmo autor afirma que "Um projeto bem sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado" (VARGAS, 2005, p. 15).

2.5 Como desenvolver bem um projeto

Existem situações em que o resultado de um projeto é mais fácil de se definir. Por exemplo, para se realizar um evento, pode-se desenvolver um projeto para *planejar, organizar, controlar/avaliar e executar o mesmo*. Em casos assim, com todas as fases bem detalhadas, a execução do projeto ocorrerá normalmente e o resultado será o esperado.

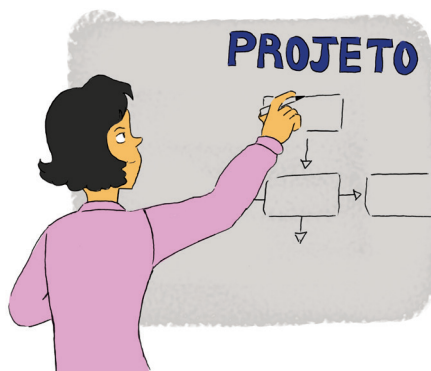


Figura 5
Fonte: ilustradora

Vejamos um exemplo mais detalhado: para se realizar a pintura da cantina da escola é preciso:

1. Escolher uma data de início e final da pintura;
2. Listar o material necessário (tinta, pincéis, jornal para forrar o chão, água, vassoura, etc.);
3. Escolher o pintor e o ajudante;
4. Divulgar na escola (cartazes, rádio da escola, jornal da escola, etc.);
5. Retirar material vendido na cantina que possa atrapalhar o trabalho;
6. Pintar a cantina;
7. Recolher o material utilizado para a pintura;
8. Limpar a cantina;



9. Voltar com o material vendido na cantina para os devidos lugares;

10. Reabrir a cantina.

Para cada um dos itens listados anteriormente é preciso responder as perguntas que vem a seguir:

- Quem vai fazer? Identifica as pessoas responsáveis pela condução e execução da pintura da cantina.

- Por que fazer? São as justificativas da pintura da cantina, as razões porque a mesma deve ser realizada.

- O quê fazer? Expressa o que se deseja alcançar com a pintura da cantina.

- Como fazer? Implica estratégias e processos que serão aplicados para alcançar os resultados de cada atividade listada acima.

- Com quê fazer? Indica os meios e recursos materiais e técnicos indispensáveis para realizar a pintura da cantina.

- Aonde vai fazer? Identifica os locais aonde as pessoas devem ir, a cada atividade relacionada nos itens acima.

- Quando vai fazer? Define os tempos e prazos para o início, execução e término da pintura da cantina.

- Quanto vai custar? Identifica os custos unitários e o custo total necessário para realizar a pintura da cantina.



Figura 6
Fonte: ilustradora



Figura 7
Fonte: ilustradora

Você acredita que já absorveu e se apropriou dos conhecimentos estu-





dados até o momento? Chegou a hora de iniciar a elaboração de um projeto propriamente dito. A seguir você poderá compreender como elaborar projetos. Leia com bastante atenção a metodologia a seguir.

2.6 Exemplo de Metodologia para elaboração de projetos socioambientais

Neste item, agrupamos algumas ideias para a elaboração de projetos socioambientais. Leia:

- PLANEJAMENTO

- **Análise da situação** - Um projeto socioambiental deve se basear na análise completa da situação a ser estudada, ou seja:
 - Analisar o contexto do projeto (definir o quadro e o objeto da análise, visualizar as relações entre causa e efeito);
 - Analisar os seus objetivos (perspectiva e descrição da situação futura com os problemas resolvidos);
 - Analisar as estratégias a serem utilizadas (identificar e escolher uma estratégia para alcançar os objetivos).

-ORGANIZAÇÃO - Visa sistematizar os objetivos, resultados e atividades de um projeto a fim de garantir sua viabilidade. (Hipóteses e indicadores que permitirão avaliar o projeto). Para isso, é necessário definir:

- **Estratégia de Base**
 - Objetivo geral;
 - Objetivos específicos;
 - Atividades e trabalhos necessários para que os resultados sejam alcançados;
 - Resultados obtidos.
- **Indicadores** - Permitem descrever os **objetivos** e os **resultados**.
 - Meios (recursos humanos, materiais e financeiros)
 - Custos (por finalidade e natureza)





- VIABILIDADE DE ATENDER AS NECESSIDADES DO PROJETO ATÉ QUE OS OBJETIVOS SEJAM ALCANÇADOS

- Existência de uma política de sustentação;
- A escolha da tecnologia;
- A proteção ao ambiente;
- O respeito aos aspectos socioculturais;
- A capacidade administrativa dos participantes;
- Os recursos econômicos e financeiros.

- **EXECUÇÃO** - Nesta fase é importante a atuação do coordenador da equipe do projeto para:

- Motivar a equipe;
- Orientar e dar sequência às ações;
- Reunir as pessoas envolvidas para analisar o andamento do projeto, e fazer os ajustes que se fizerem necessários.

- **CONTROLE/AVALIAÇÃO** – Deve ser realizada em todas as fases do projeto. A avaliação irá demonstrar se os objetivos do projeto foram alcançados.

Resumo

Nesta aula você pôde aprender a identificar problemas comuns na programação de projetos; a conhecer e justificar os cuidados para o bom desenvolvimento de projetos; a compreender metodologias para elaboração de projetos; como aplicar roteiros e metodologias para elaboração de projetos; com este aprendizado é possível responder algumas questões relevantes sobre projetos; e justificar a necessidade da gestão de projetos na tomada de decisões diante de problemas durante as fases de um projeto.





Atividades de aprendizagem



1. Preencha as lacunas utilizando o banco de palavras abaixo.

PLANEJAR É:

- a) Eliminar _____ para a adoção de decisões racionais;
- b) Aumentar a _____ dos procedimentos administrativos;
- c) Evitar a superposição de _____;
- d) Executar as tarefas com _____ de tempo e de esforços;
- e) Assegurar a _____ administrativa;
- f) Facilitar o _____ da gestão nos diversos níveis;
- g) Aproveitar ao máximo os recursos _____ e _____ disponíveis;
- h) Assegurar a _____ das necessidades, realizando o que é importante.

Banco de palavras: quantidade; funções; ideias; produção; controle, satisfação; humanos; continuidade, obstáculos; economia; flexibilidade; materiais; rigidez; pessoal; desempenho.

2. Planejamento, também, é definido pela associação de duas palavras. Consulte as opções abaixo, complete as lacunas e justifique a sua escolha.

PLANEJAMENTO = _____ + _____

PRODUÇÃO + PRODUTIVIDADE; EFICIÊNCIA + EFICÁCIA; EFICIÊNCIA + AÇÃO; AÇÃO + REAÇÃO; QUALIDADE + PRODUTIVIDADE.

3. Elaborar um projeto seguindo as orientações descritas na aula.



Prezado(a) estudante

De posse do conhecimento adquirido na segunda aula, acreditamos ser possível você elaborar um projeto, daí verá que está avançando em seu aprendizado, e isto irá estimulá-lo(la) a continuar estudando com afinco e dedicação. Desse modo, certamente conseguirá, também, elaborar um projeto de forma detalhada, que será o tema de nossa próxima aula.



Aula 3. Como elaborar um projeto de forma detalhada

Objetivos:

- identificar projetos sociais;
- reconhecer requisitos para um projeto social;
- reconhecer o perfil do gestor;
- distinguir fontes de financiamento;
- elaborar de forma detalhada um projeto.

Caro(a) estudante,

Atualmente, existem inúmeros projetos sociais sendo iniciados ou em andamento em todo o país. Você já pensou em trabalhar em um desses projetos? Estude este material com dedicação e seriedade e você se tornará apto a fazer parte de uma equipe de projetos.

Leia com atenção para compreender a exposição que se segue.

3.1 O que são projetos sociais?



Figura 8

Fonte: sxc.hu

Os projetos sociais nascem do desejo de mudar algo que não está satisfa-



Acesse os endereços abaixo para obter mais informações sobre projetos sociais.
<http://pt.scribd.com/doc/96011/Por-que-projetos-sociais>

zendo as necessidades de uma determinada realidade de um grupo de pessoas ou de uma comunidade. Portanto, um projeto é o elo entre a realidade e o sonho imaginado e pretendido por essas pessoas.

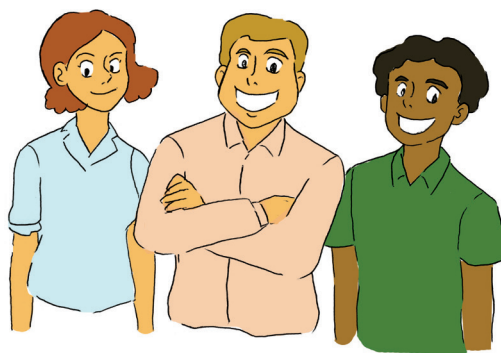


Figura 9
Fonte: ilustradora

Normalmente, um grupo ou organização social inicia ações intencionais a partir da reflexão e do diagnóstico sobre um determinado problema e busca meios para planejar, executar e avaliar ações com o objetivo de transformar essa realidade no sonho imaginado.

Pode-se dizer que os projetos sociais são um exercício de cidadania, já que envolvem as pessoas para além do seu campo de vivência, buscando romper sempre as barreiras e preconceitos em benefício do outro, proporcionando a conscientização diante do papel que ele desempenha na sociedade, além de despertar o sentimento de solidariedade.

São requisitos para um projeto social, segundo Schucker (2005):

- Pessoas com vocação;
- Boa articulação social e política;
- Visibilidade;
- Sustentabilidade;
- Transparência.

Caro(a) estudante, observe que algumas pessoas têm inclinação natural (vocação) para gerenciar projetos, assim como outras têm vocação para escrever, para representar, dentre outras aptidões. No caso do gestor de projetos, o mesmo deve possuir habilidades que facilitam muito o seu trabalho e são decisivas para o sucesso do projeto. Leia a exposição a seguir para saber quais são as habilidades requeridas para um gestor de projetos.



3.2. PERFIL DO GESTOR

A relação humana é um campo fértil na gestão de projetos. O gestor de projetos lida com pessoas diariamente: a equipe do projeto, o cliente, financiadores, fornecedores, comunidade que vive no entorno onde o projeto será executado, dentre outros, e isto requer habilidade do gestor de projetos.

O PMI (2004)- Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos que em inglês significa *Project Management Institute*, elenca as habilidades que um gestor de projeto deve possuir, dentre as quais citamos as habilidades interpessoais abaixo:

- Saber se comunicar de forma eficaz;
- Exercer liderança;
- Definir, delegar e cobrar responsabilidades;
- Ser ágil nas avaliações;
- Motivar pessoas;
- Saber negociar e gerenciar conflitos.

(PMI, 2004, p. 15.)

Além das habilidades citadas anteriormente, o gestor de projetos deve conhecer e negociar com as fontes que apoiam e financiam projetos no Brasil. A seguir, citamos algumas dessas fontes:

3.3. Fontes de financiamento

Em grande parte dos projetos, a participação dos setores Públicos, Privados e 3º Setor são importantes para o êxito dos mesmos; bem como serem autos-sustentáveis e terem orçamentos garantidos. Para tanto, o projeto precisa se relacionar com a(s) fonte(s) de captação de recursos financeiros e se articular politicamente.

São exemplos de fontes de apoio e fomento:

- Fundações (Fundação de Amparo a Pesquisa de Minas Gerais - Fapemig, Fundação Roberto Marinho, etc.) e ONGs;
- Agências de Cooperação;
- Bancos estaduais (BDMG), etc.;





- Bancos internacionais (BIRD, BID), etc.



3º Setor – É formado por organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos.



Acesse os endereços abaixo para conhecer outras fontes de apoio e fomento tanto no Brasil como no exterior.

Brasil
Agência Brasileira de
Cooperação
www.abc.mre.gov.br

CNPq
www.cnpq.br

Estados Unidos da América
Fundação Bill e Melinda
Gates:
www.gatesfoundation.org

Fundação Ford:
www.fordfound.org

USAID - Agência Americana
de Desenvolvimento:
www.usaid.gov

Alemanha
Bröt Für Welt:
www.brot-fuer-die-welt.de

EED - Der Evangelische
Entwicklungsdienst e.V.:
www.eed.de

DEG Invest:
www.deginvest.de

Para complementar seus estudos leia o trabalho da estudiosa de projetos Schucker (2005), disponível em <http://www.slideshare.net/afp.leite/como-elaborar-projetos-sociais>

Algumas vezes os parceiros (patrocinadores e apoiadores) de um projeto determinam o êxito do mesmo. Mas para fazer a mediação e articular os atores envolvidos, observe a seguir: Schucker (2005), escreve que deve-se existir um equilíbrio entre captação de recursos financeiros e a articulação de parcerias em torno do projeto. Em se tratando de projetos públicos, as parcerias com outros interessados são fundamentais para o êxito do projeto.

Algumas tendências têm sido identificadas na gestão de projetos, isto é, em quais direções ou inclinações a gestão de projetos está indo. No item a seguir elencamos algumas dessas tendências.

3.4 Tendências da gestão de projetos sociais

Schucker (2005) cita algumas tendências e desafios dos projetos sociais, dentre as quais destacamos:

- Ênfase na ação local;
- Articulação entre esferas de governo: União, estados e municípios;
- Gestão em rede.

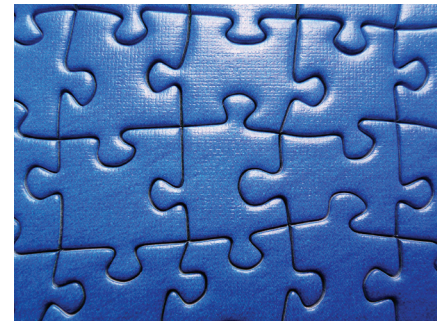


Figura 10
Fonte: sxc.hu

A seguir, mostraremos uma estrutura detalhada de um projeto, mas não fique preocupado(a), pois, com o conhecimento acumulado até este ponto, você será capaz de compreender, perfeitamente, os itens abordados a seguir.

3.5 Estrutura detalhada de um projeto

São elementos componentes de um projeto:

- Histórico da Instituição;



- Resumo;
- Público alvo;
- Justificativa;
- Objetivo geral;
- Objetivos específicos;
- Metodologia;
- Indicadores e Formas de Avaliação;
- Cronograma;
- Orçamento;
- Anexos.

Veja abaixo os dados apresentados acima, agora de forma detalhada:

Histórico

- **Dados da Instituição**
 - Dados Cadastrais;
 - Missão;
 - Experiência;
 - Certificados.

- **dados de identificação**
 - Nome;
 - Endereço completo;
 - Site e correio eletrônico;
 - Registro jurídico (CNPJ).
 - **Responsável pelo projeto** (Coordenador) - Responde pelo projeto e coordena as ações da equipe.



- **Equipe de projeto:** participa do projeto em todas as suas atividades; Consultor – auxilia tecnicamente em determinado assunto, participação eventual; Bolsista.

- **dados de qualificação**

- Projetos que já realizou;
- Projetos que realiza;
- Entidades das quais recebe apoio;
- Entidades parceiras.

- **resumo** – Focar nos seguintes pontos:

- Uma introdução no começo do projeto;
- A problemática social;
- A relevância da ação;
- A credibilidade da organização;
- Os objetivos do projeto;
- Os recursos da contrapartida: são os recursos que a entidade proponente/executora do projeto tem a oferecer para o projeto.

- **público alvo** - Público que será beneficiado pela implantação do projeto. Informe a(s) camada(s) da população a que se destina(m) o projeto. Exemplos: comunidade interna, comunidade externa/portadores de necessidades especiais, etc. Caso necessário, informe a estimativa de público e faixa etária.

- **justificativa** - Por que o projeto deve ser executado? Explique as razões (motivos) para se realizar o projeto.

- Demonstrar a relação do projeto com problemas sociais relevantes;
- Destacar os benefícios que trará à população;
- Destacar o papel estratégico do projeto;
- Faça uma introdução sucinta do tema principal do projeto.

- **objetivos** - O que se pretende atingir com o projeto.



- Objetivo Geral (Justificativa); impactos em longo prazo.
- Objetivos Específicos (Metas). Resultados concretos em curto prazo.

O projeto será cobrado por seus resultados e realização dos seus objetivos específicos.

- **metodologia** - Como este projeto será executado? É a descrição técnica do “como fazer”. Relacione o conjunto de atividades organizadas para a realização do projeto – Como vou desenvolver o projeto? Descrição das atividades a serem desenvolvidas. Trata da escolha de métodos e técnicas a serem adotados e que são os mais indicados para projeto em questão.
 - Formas de pesquisa (questionários, entrevistas, pesquisas de campo, etc.);
 - Instrumentos de ação (processos, técnicas, normas, etc.)
- **indicadores** – Tem a função de provar que o projeto atingiu os objetivos em termos quantitativos e qualitativos. Exemplos de indicadores:
 - **Cronograma de atividades:** Liste, por ordem e prazos, a realização e conclusão das atividades relacionadas com o projeto – Quando e em que ordem irá realizar o projeto? Feito sobre cada atividade a ser executada. Exemplos: escolha do público-alvo, contatos, autorizações e inscrições, participação em eventos (seminários, congressos e palestras), apresentação pública do trabalho, relatórios (parcial e final), prestação de contas, etc.
 - **Orçamento:** determinado por cada atividade proposta. O custo do projeto será o somatório dos custos das atividades.
- **MONITORAMENTO** – Deve-se monitorar:
 - Objetivos específicos;
 - Metodologia/processos;
 - Ações e resultados;
 - Equipe do projeto;
 - Recursos financeiros.



- **ORÇAMENTO** - Liste os custos com recursos humanos, materiais permanentes e materiais de consumo necessários para a realização do projeto. De que vou precisar? O orçamento deve ser elaborado em bases realistas, ou seja, considerar, com precisão, os vários gastos. Torna-se conveniente acrescentar ao orçamento um suplemento para despesas imprevistas, tais como processos inflacionários. Cabe ao coordenador prestar contas da verba que recebeu. Observe os itens:



Figura 11

Fonte: Imagens Usp/ Marcos Santos

- Gastar somente o necessário;
- Indicar contrapartidas - Especifique os recursos humanos e materiais que já foram disponibilizados pela entidade proponente do projeto;
- Buscar fontes de contribuição local;
- Indicar possibilidades para o projeto ser autossustentável;
- Registrar apoios recebidos e fontes em negociação;
- Liste os custos com recursos humanos;
- Confronte as despesas, receitas e contrapartidas e terá o saldo (orçamento final do projeto.)

- **ANEXOS**

- Folder da instituição;
- Cartas de apoio;
- Fotos, tabelas, gráficos, etc.;
- Currículo resumido dos responsáveis;
- Documentação legal.

Resumo

Nesta aula demonstramos como identificar projetos sociais. Você teve oportunidade de: conhecer e interpretar os seus requisitos; identificar e justificar o perfil do gestor; conceituar apoio e fomento. Esse conteúdo possibilitou a apropriação dos conhecimentos necessários para elaborar um projeto com uma estrutura detalhada. Enfim, é importante você exercitar como situar os conceitos anteriores de posse do projeto elaborado.





Atividades de aprendizagem

1. Refaça o projeto da **Atividade de aprendizagem** da AULA 2 de acordo com o item 3.5. da Aula 3



Na próxima aula você terá oportunidade de aprender como analisar os contextos interno e externo, de empresas públicas ou privadas, visando nos auxiliar na avaliação de projetos públicos, a como trabalhar em equipe, como avaliar projetos públicos, e finalmente, mostraremos alguns temas de projetos elaborados por alunos do IFMG- Ouro Preto com a intenção de fazer você refletir e usar os mesmos como exemplos para futuros projetos.



Aula 4. Projetos Públicos

Objetivos:

- Identificar os contextos interno e externo de uma instituição pública;
- reconhecer a importância de se trabalhar em equipe;
- distinguir técnicas de avaliação de projetos públicos.

Caro(a) estudante.

Esta é a última etapa da disciplina, ou seja, a última aula e seu conteúdo é tão importante quanto os demais. Fique atento(a), continue disciplinado(a) no seu tempo dedicado ao estudo e não deixe de realizar as atividades de aprendizagem.

Todo projeto deve ser programado com a finalidade de obter sucesso, portanto, um dos pontos importantes para que um projeto obtenha êxito é a equipe do projeto saber analisar as condições internas (**forças e fragilidades**) da empresa e externas (**oportunidades e ameaças**) do ambiente. Esta análise permitirá formular objetivos adequados e respectivas estratégias, as quais se apoiando nas forças, superando as fragilidades, aproveitando as oportunidades que o contexto externo oferece e neutralizando as ameaças, gerem as maiores garantias de êxito do projeto. Para tanto se requer uma análise participativa destas quatro condições de forças.

Observe que todas as instituições públicas e empresas privadas estão em constante contato com a comunidade interna e externa, com seus servidores, com outras empresas ou instituições prestadoras de serviços, com patrocinadores, entidades de fomento, etc. Daí, a importância, na gestão de projetos, de se realizarem as análises dos contextos, interno e externo, de uma organização. Através do conteúdo desta aula você irá compreender



quais os mecanismos utilizados para se realizar tais análises.

A seguir, faremos uma síntese das análises do contexto interno e externo de uma instituição ou empresa pública, tendo como referência o Manual de Planejamento Estratégico Escolar. MEC, 1997.

4.1 Análises dos contextos interno e externo

Para realizarmos análises dos contextos interno e externo de uma instituição ou empresa pública, devemos lançar mão de determinadas técnicas visando obtermos uma análise correta. A seguir, mostraremos algumas dessas técnicas:

-Técnicas para realizar a análise do contexto interno e externo

Verifique quais as técnicas utilizadas para análise do contexto interno e externo



a) Coleta de dados da instituição ou empresa pública;

b) Coleta e organização das informações sobre a instituição ou empresa pública e seu ambiente e;

c) Análise dos dados e das informações coletadas.

Figura 12
Fonte: sxc.hu

A análise dos dados e informações deve ser feita, por tema, pelas equipes do projeto. Exemplos: técnico; integração instituição/empresa ou instituição/comunidade; gestão escolar; etc.

As equipes podem utilizar a técnica de "*brainstorming*" (tempestade de ideias) para incentivar a participação e a criatividade.

- Análise do Contexto Interno

Com base nos dados que compõe o diagnóstico situacional é feita uma análise do contexto interno. Essa análise serve para:





a) Identificar as unidades de gestão: responsáveis pela execução das ações.

b) Caracterizar suas capacidades e limitações em termos de: estrutura e organização do trabalho; qual o grau de competência do pessoal; quais recursos materiais e financeiros dispõem o projeto; quais as capacidades de avaliação, de acompanhamento e análise serão utilizados.

Você sabia que toda organização (empresas e instituições) possui forças e fragilidades? Você sabe o que são forças? Você sabe o que são fragilidades? Leia com atenção os conceitos abaixo e acrescente mais esses conhecimentos à sua “mochila do saber”.

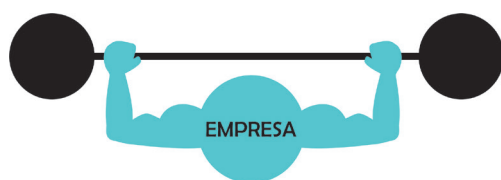


Figura 13

Fonte: ilustradora

Forças - São fatos ou situações que estão presentes dentro de empresas ou instituições, e que devem ser potencializados para alcançar os objetivos do projeto.

Fragilidades - São os recursos e situações que se encontram no interior de uma empresa ou instituição e que representam desvantagem atual ou potencial. As fragilidades também podem ser carências importantes que uma empresa ou instituição pública tem, que limitam, dificultam ou impedem o seu desenvolvimento.

-Análise do Contexto Externo

Segundo o Manual de Planejamento Estratégico Escolar do MEC (1997) “Consiste no estudo do meio no qual a empresa está inserida e das suas interações”. Buscam-se dois objetivos:

1. Identificar as **oportunidades** que podem ser exploradas favoravelmente para a implantação do projeto e o desenvolvimento da empresa pública; e, reconhecer as ameaças que por ventura possam afetar o funcionamento da empresa e a qualidade do produto ou serviço;





2. Analisar o papel da empresa diante de seus principais concorrentes.

Para realizar a análise do contexto externo faz-se necessário:

- a) Identificar os principais participantes que interagem com a empresa;
- b) Analisar as influências das dimensões geográficas, políticas, econômicas e culturais na implantação do projeto e no funcionamento da empresa;
- c) Conhecer e analisar as expectativas da comunidade com referência ao projeto;
- d) Analisar, caso necessário, os estudos de mercado de trabalho na região.

A análise do contexto externo deve resultar no registro objetivo de **oportunidades** e **ameaças** para o processo de implantação do projeto.

Leia a seguir os conceitos de oportunidades e ameaças:

Oportunidades - São possibilidades que o entorno oferece e que podem ser aproveitadas pela empresa para a realização exitosa do seu projeto.

Ameaças - São as restrições que o entorno apresenta para a realização das ações de uma instituição ou empresa pública ou privada, e sobre as quais ela tem pouco ou nenhum grau de controle.

Hoje, as empresas e instituições valorizam os profissionais que sabem e gostam de trabalhar em equipe. Na gestão de projetos, não é possível trabalhar sem este quesito.

A seguir, mostraremos conceitos e orientações para facilitar o seu posicionamento em campo.

4.2. Trabalhando em equipe

De acordo com o Manual de Planejamento Estratégico Escolar MEC (1997), a equipe se define quando um grupo de pessoas inicia um trabalho em conjunto, sistemático e planejado, para atingir um objetivo comum.



Diferença entre grupo e equipe

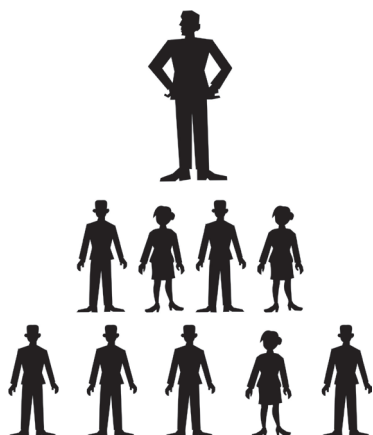


Figura 14
Fonte: ilustradora

Enquanto no **grupo** as pessoas estão apenas geometricamente juntas, na **equipe**, a partir da identificação de uma situação-problema, elas se reúnem buscando construir, solidariamente, alternativas de solução.

Segue um quadro representativo mostrando as diferenças básicas entre grupo e equipe. Leia com atenção para compreender, de forma adequada, as diferenças de como um grupo e uma equipe trabalham.

GRUPO	EQUIPE
Liderança claramente individualizada	Liderança compartilhada entre os membros
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual e compartilhada
Resultado do trabalho individual	Resultado do trabalho coletivo
Ênfase na eficiência das reuniões	Ênfase no estímulo à discussão aberta e às reuniões efetivas de resolução de problemas
Eficiência medida indiretamente, através de sua influência sobre outros.	Desempenho medido diretamente, através de avaliação de resultados do trabalho coletivo.
Discussão, decisão e delegação.	Discussão, decisão e execução do trabalho em conjunto.

Trabalhar com pessoas que detenham conhecimentos e habilidades diversificadas, de modo que haja sinergia (trabalhar com eficiência, controle e resolução de conflitos). Leia abaixo:

-Objetivos, papéis e funções da equipe:

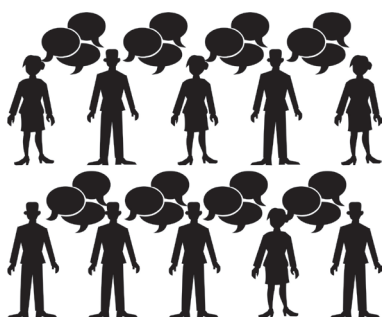


Figura 15
Fonte: ilustradora

Desperte para a prática do diálogo e de propiciar o entendimento entre grupos de pessoas. Agindo assim você tem grandes possibilidades de se tornar um líder de equipe de projetos.

A seguir apresentamos os principais pontos para que você compreenda os objetivos, papéis e funções de uma equipe de gestão de projetos.





Objetivos da equipe de projetos

1. A equipe necessita, para o bom desempenho do seu trabalho, ter claramente definidos os seus objetivos. Estes objetivos devem ser construídos coletivamente e estar sintonizados com a Missão da instituição ou empresa ligada à execução do projeto.
2. Definir os objetivos da equipe significa estabelecer a razão fundamental da participação dos seus membros. Esta construção deve levar em consideração dois princípios fundamentais: o compromisso e a responsabilidade de cada um e de todos em conjunto.
3. Alcançar os objetivos é a razão mesma de ser da equipe. Esta tarefa exige capacidade de diálogo e formação de consensos.
4. Formulados os objetivos, estes devem ser conhecidos, divulgados e considerados, permanentemente nas práticas de todos os membros da equipe.

Papéis e funções da equipe de projetos

1. Estabelecer os papéis e funções para cada um de seus membros: coordenador, relator e integrantes da equipe.
2. A definição dos papéis e funções implica a consequente distribuição de responsabilidades e compromissos.
3. O papel se define como um conjunto organizado de comportamentos correspondentes a um determinado ofício ou posto de trabalho.

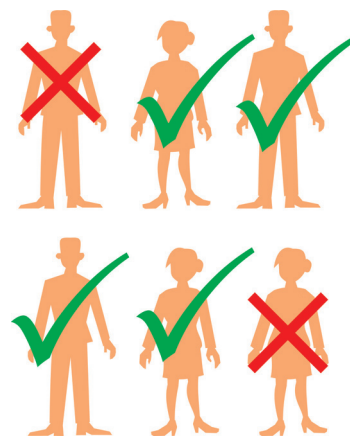


Figura 16
Fonte: ilustradora

Nesse sentido cada membro da equipe tem um papel ou papéis a desempenhar. E cabe ao coletivo a análise e nomeação desses papéis.

Você sabe o que é avaliação? Talvez não saiba, mesmo que já tenha ouvido falar muito sobre ela, e realizada inúmeras avaliações durante o seu percurso escolar até o momento. Mas, você sabe como se faz avaliação de projetos?

A compreensão do que vem a seguir é fundamental em gestão de projetos. Leia com atenção e discuta com seus colegas, tutores e o seu professor sobre





avaliação de projetos, no intuito de sanar suas dúvidas.

4.3. Avaliação de projetos públicos

Todo projeto deve ser avaliado, pois é através da avaliação que podemos afirmar se o mesmo está atendendo aos objetivos propostos. Caso contrário será necessário fazer correções e ajustes para que o objetivo geral seja alcançado.

Lembramos que existem projetos de vários tipos, tais como:

- Projetos de implantação, de expansão ou de ampliação;
- Projetos de modernização;
- Projetos de realocação;
- Projetos de distribuição de renda;
- Projetos de inclusão social; etc.

Porém, todos eles passam pela fase de controle/avaliação.

Veja abaixo, os conceitos de avaliação apresentado pelos autores:

Segundo Verni (2003):

Avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável, dados e informações suficientes e relevantes para apoiar um juízo de valor dos diferentes componentes de um projeto (em todas as fases), com o propósito de produzir resultados concretos sobre o êxito ou fracasso de um empreendimento. (VERNI, 2003, s/p.)

Chianca (2001) diz que:

A coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos crité-





rios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido (CHIANCA, 2001, p.16).

Portanto, é através dos resultados da avaliação que podemos manter o projeto sob controle, ou seja, a mesma permite a geração de relatórios e recomendações precisas para melhorar o projeto em todas as suas fases.

4.3.1 Objetivo da avaliação de projetos:



Figura 17
Fonte: sxc.hu

Determinar a viabilidade dos investimentos mediante o uso de critérios que busquem uma ordenação, de forma a priorizar as opções mais atrativas e/ou menos arriscadas.

Os projetos públicos requerem métodos mais elaborados para a sua avaliação em comparação com os projetos privados.

Seguem-se alguns esclarecimentos, necessários a sua compreensão.

1. Um dos principais objetivos da avaliação é estudar e comparar os custos e os benefícios de um projeto para decidir a conveniência de sua execução.
2. Um Projeto público tem como objetivo fornecer bens e serviços que possam aumentar o bem-estar da sociedade.

Ainda que se tenha esse conjunto de métodos utilizados na análise de projetos públicos, podemos dizer que não é o suficiente para se avaliar com precisão todos os efeitos econômicos, sociais e ambientais, e a garantia de alcance do seu principal objetivo, que é melhorar o bem-estar social.

Veja abaixo alguns questionamentos que quando respondidos auxiliam na função de avaliação dos projetos:

a. Por que avaliar?

- Para verificar se o que foi planejado está sendo executado com êxito.

b. O que avaliar nos projetos públicos?



- Planejamento;
- Execução; e
- Resultados.

c. Quando avaliar?

1. Antes: para determinar a pertinência, validade e eficácia do projeto, e então decidir sobre a conveniência de realizar o mesmo. Realizada na fase de iniciação do projeto.
2. Durante: avaliar informações sobre o andamento do projeto e comparar com o que foi planejado, com a finalidade de corrigir desvios e retroalimentar os registros constantes do projeto. Realizada durante a execução do projeto.
3. Depois: avaliar os resultados do projeto com a finalidade de acumular conhecimento para aplicação em outros projetos.

d. Quem avalia? A avaliação pode ser externa, interna e mista.

- Externa: realizada por pessoas não vinculadas à instituição proponente/ executora do projeto;
- Interna: realizada por pessoas da própria instituição, porém não vinculadas ao projeto;
- Mista: é uma combinação das duas anteriores.

e. Para quem avaliamos?

- Para a entidade proponente do projeto; e
- Para as pessoas envolvidas direta e indiretamente, no projeto.

A seguir, mostraremos resumos de alguns projetos, os quais devem ser lidos com o propósito de gerar ideias para que você possa criar seus próprios projetos. Os exemplos foram **elaborados por alunos do IFMG na disciplina elaboração de projetos, sob a orientação do professor Jorge Ney Esmeraldo:**



Para saber mais sobre avaliação de projetos públicos acesse: VERNI, Marli de Lourdes. **Avaliação de projetos públicos**. 2003. Disponível em: <<http://www.marliverni.com.br>>. Acesso em: 04 ago. 2010. PowerPoint.



01. Processo de segurança de combate à incêndio e pânico no IFMG - campus Ouro Preto

Equipe: Cristiana Pereira, Francisco Dias, Gabriel Camacho, Jeane Aureliano, Kamila Souza, Nilo Cocato e Renata Padula. (Alunos do Curso de Gestão da Qualidade – Turma de 2009.)

Projeto Contra Incêndio e Pânico na Instituição Federal de Minas Gerais – IFMG, Campus Ouro Preto, que possa garantir a segurança dos usuários das edificações do instituto no que se refere à prevenção e combate à incêndio e pânico, aplicando-se as legislações vigentes.

02 Sistema de iluminação do IFMG – campus Ouro Preto

Equipe: Maria do Carmo, Luiz Carlos, José Ricardo, Márcio Alves e André Gonçalves. (Alunos do Curso de Gestão da Qualidade – Turma de 2009.)

O projeto apresentado foi desenvolvido para buscar a melhoria nas condições de iluminação da área externa do Campus IFMG-OP, propiciando aos usuários maior conforto e segurança.

Este trabalho foi fundamentado em uma análise crítica e criteriosa da situação e buscou soluções simples e eficientes, como a implantação de uma equipe de manutenção periódica para a resolução dos problemas verificados, a partir de um levantamento das áreas com iluminação deficiente e posterior avaliação da viabilidade de novas instalações.

Sendo assim, foi desenvolvido um cronograma de metas e espera-se obter, dentro do prazo previsto, a melhoria desejada e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos usuários.

03. Gerenciamento de resíduos infectantes no município de Ouro Preto

Equipe: Juliana Magna dos Santos, Lilian Vieira, Natália Guimarães e Anderson Antônio. (Alunos do Curso de Gestão da Qualidade – Turma de 2011.)

Visa trazer benefícios através de um sistema de gestão ambiental que contribua para o processo de certificação da norma NBR ISO 14001, com o foco voltado para: comprometimento, motivação e qualidade de vida no





trabalho.

04. Projeto cores do solo: uma proposta sustentável de produção de tintas através de pigmentos naturais

Equipe: Carolina Heloisa de Sena, Gabriel Neme Barbosa Carneiro, Patrícia Socorro Araújo, Polliana Karine de Lima Rocha, Viviane Aparecida da Silva. (Alunos do Curso de Gestão da Qualidade – Turma de 2011.)

O projeto visa resgatar a cultura da pintura iniciada no cotidiano dos homens pré-históricos a fim de incentivar o desenvolvimento sustentável, evitando o uso de substâncias não-bio-degradáveis e promover a inclusão social.

05. Proteção de lâmpadas fluorescentes no prédio do curso superior de tecnologia em gestão da qualidade

Equipe: Jacqueline da Conceição Rocha, Patrícia Nunes, Priscila Vilete, Tayanara Junia de Oliveira, Thalisson Gustavo de Castro e Virgínia Fátima dos Anjos. (Alunos do Curso de Gestão da Qualidade – Turma de 2011.)

Visa a segurança dos servidores do IFMG – Campus Ouro Preto e dos alunos e transeuntes que frequentam o local.

06. Melhorar o laboratório de informática do prédio do curso de tecnologia em gestão da qualidade

Equipe: Daniel Andrade, Dayse Vivian, Fernanda Kelly, Laís Fernanda. (Alunos do Curso de Gestão da Qualidade – Turma de 2009.)

Visa adequar o laboratório de informática para atender as condições ergonômicas, de acordo com a Norma regulamentadora 17.

07. APROVEITAMENTO DE ÁGUA DE CHUVA NO CAMPUS DO IFMG

Aluno: Ricardo Viana (Aluno do Curso de Gestão da Qualidade – Turma de 2009.)

Visa o reaproveitamento de água de chuva, podendo gerar uma economia de até 50% da água utilizada em todos os setores do campus do IFMG – Ouro Preto.



Resumo

Nesta aula você pôde verificar parte da terminologia específica da gestão de projetos. Demonstramos os fundamentos teóricos da gestão de projetos; informamos que é importante valorizar os conhecimentos adquiridos como parte da capacitação para maior conscientização e atuação profissional; acreditamos que a partir deste conteúdo você consiga analisar os contextos, interno e externo, de uma instituição ou empresa pública; a reconhecer a importância de se trabalhar em equipe; a responder algumas perguntas importantes sobre gestão de projetos. Teve ainda a oportunidade de conhecer as providências que auxiliam no planejamento e execução de projetos públicos; bem como alguns procedimentos utilizados na gestão de projetos públicos.



Atividade de aprendizagem

1. Qual a importância dos cronogramas na gestão de projetos?

2. Quando as avaliações devem ocorrer?

3. O que não pode ser esquecido, pois poria tudo a perder?

4. Escreva três títulos de projetos que você julga importante serem executados na sua cidade.





Caro/a estudante,

Todo o conteúdo desta aula visou tornar você apto para atuar na avaliação de projetos. O que você verificou na AULA 4 é fundamental para a sua qualificação, mas você não deve se limitar ao que está exposto neste caderno. É importante que você aprofunde os seus estudos sobre avaliação de projetos públicos, utilizando o <**Saiba mais**>, <**Glossário**>, <**Mídias integradas**>, etc. Procure também realizar leituras utilizando as referências bibliográficas e obras consultadas que se encontram no final deste caderno para ampliar e dar continuidade ao seu processo de aprendizagem que nunca termina.



Palavras Finais

Caro/a estudante!

Chegamos ao final da disciplina sobre Gestão de Projetos. Deixamos claro que nem sempre há tempo para aprofundar mais sobre essa importante área do conhecimento, mas fica a certeza que você agora possui um aporte didático suficiente para compreender melhor a Gestão de Projetos e pô-la em prática.

É importante que você continue utilizando este caderno, regularmente, de modo que tudo o que teve oportunidade de aprender sirva efetivamente em sua vida profissional. Não deixe de realizar as **atividades de aprendizagem**. Procure acessar os sites de interesse, busque as obras contidas nas referências bibliográficas e outras fontes constantes neste caderno, além de pesquisar por conta própria. Questione sobre a importância de cada item estudado e simule situações comparando e relacionando com a sua vida prática. Desse modo, certamente você vai aprender a planejar melhor, economizar tempo, fazer de modo certo as suas escolhas e economizar dinheiro. Foi uma honra tê-lo como aluno e sinto-me feliz em ter dado a minha parcela de contribuição para o seu crescimento profissional.

Guia de Soluções

Aula 1

1. Gestão de projetos e a atividade de orientar um processo que vai desde o planejamento do projeto, passando pelas fases de execução, controle ou avaliação e finalização do mesmo.

Ou, Gestão é a interação entre uma organização e o meio em que atua, quer seja interno ou externo, enquanto Gerenciar um projeto envolve desde iniciá-lo até finalizá-lo, passando pelas seguintes etapas: planejamento, execução, atividades de controle/avaliação/ajustes e finalização.

Obs. Você também pode construir a resposta através das definições de gestão e de projetos que estão na apostila.

2. Temporariedade do projeto e individualidade do produto ou serviço produzido pelo projeto. Temporariedade significa que todo projeto tem um início e um fim definido, isto é, todo projeto é finito e individualidade significa que cada projeto é único, isto é, realizar algo novo, inédito.

3. Todas as afirmações acima são corretas, pois podemos afirmar que os projetos são utilizados quando se quer algo nunca feito antes. Esse algo pode ser um desejo, um sonho.

4. Gestão é a interação entre uma organização e o meio em que atua, quer seja interno ou externo, enquanto Gerenciar um projeto envolve desde iniciá-lo até finalizá-lo, passando pelas seguintes etapas: planejamento, execução, atividades de controle/avaliação e finalização. Enquanto gerenciar um projeto é aplicar técnicas, conhecimentos e habilidades para garantir o êxito do projeto.

Obs. Alguns autores não fazem distinção entre gestão e gerência de um projeto.

5. Complete as sentenças abaixo:

a Gerenciar um projeto é aplicar MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS para garantir o êxito do projeto.



b Gerenciar um projeto envolve desde INICIAR até FINALIZAR, passando pelas etapas de PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, atividades de controle/AVALIAÇÃO/ajustes e FINALIZAÇÃO.

Aula 2

- 1. a)** Eliminar *obstáculos* para a adoção de decisões racionais;
- b)** Aumentar a *flexibilidade* dos procedimentos administrativos;
- c)** Evitar a superposição de *funções*;
- d)** Executar as tarefas com *economia* de tempo e de esforços;
- e)** Assegurar a *continuidade* administrativa;
- f)** Facilitar o *controle* da gestão nos diversos níveis;
- g)** Aproveitar ao máximo os recursos *humanos* e *materiais* disponíveis;
- h)** Assegurar a *satisfação* das necessidades, realizando o que é importante.

2. = EFICIÊNCIA + EFICÁCIA

Aula 3

- 1.** Segue, como modelo, um projeto realizado por alunos do IFMG – Campus Ouro preto.





SISTEMA DE ILUMINAÇÃO DO IFMG

UNIDADE – OURO PRETO

Elaboração de Projetos- N4TQ1
Professor orientador: Jorge Ney Esmeraldo

Equipe:
Maria do Carmo
Luiz Carlos
José Ricardo
Márcio Alves
André Gonçalves

ÍNDICE

- 1- ENTIDADE PROPONENTE**
 - 1.1- Identificação**
 - 1.2- Qualificação**
 - 1.2.1 Histórico**
 - 1.2.2- Projetos realizados**
 - 1.2.2.1- Projetos Concluídos**
 - 1.2.2.2- Projetos que realiza**
 - 1.2.3. Entidades Parceiras**
 - 1.3. Missão**
- 2. RESUMO**
- 3. JUSTIFICATIVA**
- 4. OBJETIVOS**
 - 4.1. Geral**
 - 4.2. Específicos**
- 5. METAS**
- 6. METODOLOGIA**
 - 6.1. Levantamentos das áreas críticas**
 - 6.2. Avaliações da viabilidade de novas instalações**
 - 6.3. Implementação do sistema de manutenção periódico de iluminação**
- 7. AVALIAÇÃO**
- 8. ORÇAMENTO**
- 9. CRONOGRAMA**
- 10. FRAGILIDADES E FORÇAS**
 - 10.1. Fragilidades**
 - 10.2. Forças**
- 13. BIBLIOGRAFIA**



1. ENTIDADE PROPONENTE

IFMG – OURO PRETO

1.1. Identificação

Instituto Federal de Ouro Preto – Campus Ouro Preto
Endereço: Rua Pandiá Calógeras, 898 - Bauxita - Ouro Preto - MG – Brasil
CEP: 35400-000
Telefone: (31) 3559 2100
Site: www.cefetop.edu.br
CNPJ: 23.067.283/0001-94

1.2. Qualificação

1.2.1. Histórico

A educação profissional como responsabilidade do Estado, no Brasil, teve início no governo de Nilo Peçanha, em 1909, com as escolas de artes e ofícios, precursoras das escolas técnicas federais, hoje Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's). Nesta primeira fase, as escolas de artes e ofícios formavam operários e contramestres através de um ensino eminentemente prático e fundado em conteúdos técnicos elementares, com a finalidade de formar uma mão de obra pouco qualificada, mas apta a exercer trabalhos manuais e mecânicos em diversas áreas da economia. Posteriormente, em pleno Estado Novo, a constituição de 1937 abre caminho para a criação dos Liceus Industriais, que incorporariam cursos de variados níveis de formação profissional.

Em 1942, ainda no governo Vargas, o Decreto Lei 4.073 amplia a oferta de formação técnico-profissional no Brasil, para atender às demandas da incipiente industrialização do país, ocorrida a partir dos anos 30. Os Liceus passam então a se chamar Escolas Técnicas Industriais e os cursos agregam ao ensino técnico um considerável nível de formação científica e propedêutica. Em 1944 é instalada oficialmente a Escola Técnica Federal de Ouro Preto, com o curso técnico de metalurgia, anexa à Escola de Minas, na Praça Tiradentes, em Ouro Preto, onde funcionou até 1964.

Em 1959 a ETFOP é elevada à condição de Autarquia Federal, com autonomia didática, financeira e administrativa. Em 1964, a ETFOP é transferida para as instalações do 10º Batalhão de Caçadores do Exército Brasileiro, que havia sido desativado e situava-se nas encostas do morro do cruzeiro, em Ouro Preto. Isso fez com que a escola ganhasse uma identidade própria e novos horizontes de desenvolvimento. Finalmente, a ETFOP torna-se Cen-





tro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto, CEFET Ouro Preto, em 2002, tornando-se apta a oferecer cursos superiores de tecnologia. Em 2007 é fundada a primeira Unidade de Ensino Descentralizada – UNED – em Congonhas, ampliando a área de influência da escola, bem como o número de alunos e de cursos oferecidos.

No ano de 2008, o CEFET Ouro Preto transformou-se em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia ampliando ainda mais sua área de influência e suas responsabilidades institucionais, com a possibilidade da oferta de novos cursos, incluindo licenciaturas e engenharias, bem como cursos de mestrado e doutorado.

1.2.2. Projetos realizados

1.2.2.1. Projetos Concluídos

- Projeto de Cefetização;
- Criação do Centro de Educação à Distância do CEFET Ouro Preto (CEAD);
- Projeto Bolsa Alimentação;
- Projeto “Vale Acreditar na Educação Inclusiva” – CVRD;
- Selo Escola Solidária;
- Projeto de Implantação de Sala de Recursos Multifuncionais, Tipo 1 – SEESP/MEC;
- Projeto/programa Incluir: Acessibilidade no Ensino Superior;
- Cursos de Extensão Fundamentos de Tratamento de Minérios.

1.2.2.2. Projetos que realiza

- Conhecer para Incluir - através de um diagnóstico no CEFET Ouro Preto, hoje IFMG e UNED Congonhas, o NAPNEE pretende traçar ações para melhor desempenhar a inclusão educacional.

1.2.3. Entidades Parceiras

- NAPNEE (Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais);
- Associação de Pais e Amigos - APAE OP;
- Associação Comunitária dos Deficientes de Ouro Preto – ACODOP;
- Núcleo Educacional de Inclusão (UFOP).



1.3. Missão

Formar profissionais qualificados, competentes, criativos e atentos às necessidades de adaptação e às mudanças ambientais da sociedade em transformação.

Formar cidadãos conscientes de sua ética profissional nos diversos setores da economia para o bem-estar social, aproximando os homens entre si e respeitando o ser individual.

Promover o ensino, a pesquisa e a extensão de sua prática curricular produzindo conhecimentos científicos, tecnológicos e humanísticos na busca séria e permanente do saber ser, pensar e fazer para uma educação consciente.

Em suas ações pedagógicas, tecer o fio que une todas essas disposições que tornam a instituição, de fato, um centro de educação.

2. RESUMO

O projeto apresentado foi elaborado para buscar a melhoria nas condições de iluminação da área externa do Campus IFMG-OP, propiciando aos usuários maior conforto e segurança.

Este trabalho foi fundamentado em uma análise crítica e criteriosa da situação e buscaram-se soluções simples e eficientes, como a implantação de uma equipe de manutenção periódica, para a resolução dos problemas verificados, a partir de um levantamento das áreas com iluminação deficiente e posterior avaliação da viabilidade de novas instalações.

Sendo assim, foi desenvolvido um cronograma de metas e espera-se obter dentro do prazo previsto, a melhoria desejada e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos usuários.

3. JUSTIFICATIVA

No campus do IFMG - Ouro Preto foi observado vários pontos onde a iluminação encontra-se deficiente. Buscando a melhoria deste sistema foi desenvolvido um projeto visando a reestruturação da iluminação deste órgão, através da avaliação, análise e proposta de soluções e ações corretivas.





A reestruturação do sistema de iluminação visa ampliar a área de abrangência da iluminação, devido ao crescimento das instalações do campus, e promover um aumento nas condições de conforto e segurança dos usuários que trafegam pelas dependências do campus. Consideramos como usuários alunos, servidores e população do entorno do IFMG.

Atender aos anseios de um mercado cada vez mais exigente e disponibilizar à sociedade profissionais capacitados e atentos às necessidades básicas é parte integrante da missão da Instituição, sendo assim, o projeto adaptou-se a esta forma atenta e dinâmica de conduta, pois integrou na sua elaboração duas formas de análise: uma social e outra profissional.

Contudo, objetiva-se com este projeto, nortear ações que possam otimizar o sistema de iluminação já existente, conferindo-lhe maior eficiência e, conseqüentemente, maior satisfação dos usuários.

4. OBJETIVOS

Geral

- Melhorar a iluminação do Campus IFMG – Unidade Ouro Preto

Específicos

- Levantar as áreas críticas do Campus;
- Avaliar a viabilidade de novas instalações;
- Programar um sistema de manutenção periódico de iluminação.

5. METODOLOGIA

A metodologia foi desenvolvida a partir da análise dos pontos deficientes de iluminação do IFMG e feita a proposta para aumentar a qualidade e quantidade de iluminação, visando melhorar o bem-estar dos estudantes e da comunidade escolar.

- Levantamentos das áreas críticas

- Feito através de uma pesquisa de campo abrangendo toda a área externa do Campus IFMG e registrando as áreas que apresentavam deficiência, pou-



ca ou nenhuma iluminação.

Os pontos identificados foram:

a) Corredores entre os pavilhões:

- Tecnólogo/Metalurgia/Laboratório Fundição
- Tecnólogo/Línguas
- Línguas/Oficina Fundição
- Laboratório Práticas Obras
- Oficina Fundição/Carpintaria
- Física/Química
- Mineração/Topografia

b) Acesso entre o pavilhão de Edificações para o Ambulatório

c) Iluminação alta (poste) Segurança

d) Escada entre os pavilhões de Edificações e Segurança

e) Iluminação Alta (poste) DE

f) Iluminação Alta (poste) DE/Informática

g) Acesso ao Pavilhão Física

h) Iluminação Alta (poste) em frente ao pavilhão de Física

i) Iluminação Alta (poste) em frente ao pavilhão de Lapidação

Durante o levantamento dos pontos deficientes foi observado que a “iluminação alta” em alguns pontos está desligada, em outros, os corredores entre os pavilhões não têm qualquer iluminação, dificultando o acesso dos alunos e prejudicando o desenvolvimento dos vigilantes.

Avaliações da viabilidade de novas instalações

A partir desta avaliação foi proposta a reestruturação do sistema de iluminação externa do Campus IFMG e implementação de um sistema periódico de manutenção.



Nesta fase será necessário o envolvimento de pessoal capacitado para avaliar os pontos críticos, previamente levantados, dando o parecer técnico sobre a proposta do projeto.

Implementação do sistema de manutenção periódico de iluminação

Como proposta para as fases da implementação temos:

- a- Implementar um *check-list* de verificação das condições de iluminação do Campus, podendo o mesmo ser diário, semanal ou mensal.
- b- Designar uma pessoa responsável por executar o *check-list* de inspeção.
- c- Designar uma pessoa para ser a responsável direta, para manter as condições de iluminação do Campus como: solicitação de mão de obra e pedido de compra de materiais de iluminação;

6. AVALIAÇÃO

Como forma de avaliação será aplicada a ferramenta Diagrama de Grantt:

Objetivo	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1												
2												
3												

Legenda:

- 1- Levantamento das áreas críticas;
- 2- Avaliação da viabilidade de novas instalações;
- 3- Implementação de um sistema de manutenção periódico de iluminação.

7. ORÇAMENTO

Dados	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Áreas críticas													-
Manutenção periódica		2.500	2.500										5.000
Implementação sistema				1.000		1.000	1.000		1.000		1.000		5.000
TOTAL	-	2.500	2.500	1.000	-	1.000	1.000	-	1.000	-	1.000	-	10.000

8. CRONOGRAMA:

O que	Quem	Quando	Onde	Como	Por que
Levantamento das áreas críticas	Responsável pelo Departamento de manutenção elétrica	Jul/09	Campus	- Inspeção noturna no Campus - Coleta de informações junto aos usuários	Para identificação dos pontos críticos
Análise da viabilidade de novas instalações	Engenheiro/Técnico em Elétrica	Ago/Set/09	Campus	- Através de laudo técnico	Para evitar custos desnecessários
Implementar um sistema periódico de manutenção elétrica	Responsável pelo Departamento de manutenção elétrica	Out./09 a Jun/10	Departamento de Manutenção/ Campus	- Criação de um Programa de Gestão com definição da escala de trabalho; planos periódicos a serem executados; indicadores para controle e acompanhamento, qualidade e eficiência da Manutenção. - Treinamento dos envolvidos.	Melhorar as condições e a eficiência do sistema de iluminação do IFMG

9. FRAGILIDADES E FORÇAS:

Fragilidades:

- Dificuldade para contratação de uma Empresa e/ou profissional especializado para dar suporte ao Departamento de Manutenção do IFMG;
- Demora nos processos;
- Aquisição de material de consumo do sistema de iluminação e manutenção destes itens em estoque;
- Deficiência de mão de obra por sobrecarga de atividades;
- Morosidade do funcionalismo público.

Forças:

- Satisfação dos usuários;
- Garantia da qualidade e segurança no desenvolvimento das atividades do setor da Segurança Patrimonial;
- A Instituição já possui um Departamento de Manutenção Elétrica;
- Garantia da segurança nas vias de circulação interna do IFMG.

10. BIBLIOGRAFIA

Notas aula – Elaboração de Projetos do Professor Jorge Ney Esmeraldo – N4TGQ1

Aula 4

1. Todo bom plano de trabalho requer cronogramas, no qual contam todas as tarefas e providências relacionadas, com data de início, final e nome dos



responsáveis. Fechando o cronograma, encontram-se os resultados do projeto e a data planejada para sua finalização. No cronograma de execução de projetos devem constar os momentos em que a equipe irá se reunir, com o propósito principal de avaliar a execução do mesmo, isto é feito durante as fases de planejamento e execução do projeto.

- 2.** Em todas as fases do projeto, isto é: iniciação, planejamento, execução e finalização.
- 3.** Verificar se o que foi planejado está acontecendo, ou se há necessidade de ajustar tarefas, providências e prazos.
- 4.** Na atividade 2 da aula 4, temos sete exemplos de projetos para que você possa escrever seus próprios títulos.



Referências

CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global; 2001. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

DUARTE, Avellar. **Descrição do escopo do projeto**. Disponível em: <<http://www.avellareduarte.com.br/projeto/planejamento/planejamento/planejamento>>. Acesso em: 19 jul. 2011.

VELIZ FLORES, Jose Luis. **Introduccion a la gerencia de proyectos**. Disponível em: <<http://blog.pucp.edu.pe/item/11333/introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-pmbok-i-de-x>>. Acesso em: 26 jul. 2011.

JAQUES, Tim. **A Lever of Change in the Public Sector**. Disponível em: <http://www.pmi.org/eNews/Post/2009_12-04/PM-A-Lever-of-Change-in-the-Public-Sector.html>. Acesso em: 03 ago. 2011.

LOPES, Alfredo José. **Experiências em Gestão de projetos**: diário de bordo. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria da Educação Média e Tecnológica. **Manual de planejamento estratégico escolar**: construindo a nova educação profissional Manual de Planejamento Estratégico Escolar. Brasília: MEC, 1997.

SCHUCKAR, Miryam. **Captação de recursos para projetos sociais**. 2005 Disponível em: <http://www.slideshare.net/afp.leite/como-elaborar-projetos-sociais/>. Acesso em: 15/11/2011 às 21h 30 min.

UM GUIA do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

PMBOK 2000. (Tradução livre do PMBOK 2000, v. 1.0). [Belo Horizonte: PMIMG, 2002.] Disponível em: <<http://www.usp.br/gefim/projetos/pmbok2000.pdf>>. Acesso em 01 jul. 2008.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. p. 7, 15, 19-20.

VERNI, Marli de Lourdes. **Avaliação de projetos públicos**. 2003. Disponível em: <<http://www.marliverni.com.br>>. Acesso em: 04 ago. 2010. PowerPoint.

Mundo vestibular, disponível em <http://www.mundovestibular.com.br/articles/702/1/INERCIA/Paacutegina1.html>, acessado em 10/09/2013.



Obras Consultadas

CORRÊA, Rafael de Carvalho. Estrutura analítica de projeto. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/eap-estrutura-analitica-de-projeto/33337/>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

HILE. Ministério de Educación. **Manual para equipos de gestión escolar**. Santiago do Chile: Ministério de Educación, 1996.

DIAS, Alberto Prado. **Educação ambiental como projeto**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PIETRO, Alcides. **O que é gestão de projetos?** Disponível em:<http://www.miniwebcursos.com.br/curso_aprender/modulos/aula_4/artigos/gestao_projeto.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2011.

SÃO PAULO. Secretaria de Educação. **Gestão da escola do programa de melhoria do desempenho da rede municipal de ensino de São Paulo**. São Paulo: Secretaria de Educação, 1999.C

SANTOS, Z. A. S. **Planejamento estratégico**. Ouro Preto: UFOP, 2009.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.



Currículo do Professor-autor

Jorge Ney Esmeraldo

Engenheiro Metalurgista, Escola de Minas e Metalurgia/UFOP, Ouro Preto, 1985; é Especialista em Educação Tecnológica, CEFET, Belo Horizonte, 1996 e Mestre em Pedagogia Profissional, Convênio CEFET – Ouro Preto/UFOP/ISPET - Havana, 2002; É Professor do Curso Técnico de Metalurgia, IFMG – Campus Ouro Preto. Leciona também no Curso Superior de Gestão da Qualidade, IFMG – Ouro Preto na disciplina Gestão de Projetos. É Professor da e-Tec Brasil – MEC/Governo Federal/CEAD – IFMG – Campi Ouro Preto – MG, da disciplina Gestão de Projetos.

É coautor das obras: *Padrões de Fabricação para Aços Fundidos*. São Paulo, ELTEC - Editora de Livros Técnicos Ltda.1989; *Poesias Fractais*. Ouro Preto, ed. ETFOP, 1999, *Poescultografia: o encontro de três artes*. Ouro Preto, Ed. ETFOP, 2001, *Poesias mescladas*. Porto, Portugal, ed. WORDARTFRIENDS, 2011.





Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

