



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MBE EM RESPONSABILIDADE SOCIAL E TERCEIRO SETOR
MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

**PROJETOS SOCIAIS NOS CONTEXTOS DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL E DO TERCEIRO
SETOR**

- Uma contribuição da metodologia de projetos.

Carina Borgatti Moura

Orientadora: Prof. Dra. Cláudia Pfeiffer

Rio de Janeiro 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MBE EM RESPONSABILIDADE SOCIAL E TERCEIRO SETOR
MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

**PROJETOS SOCIAIS NOS CONTEXTOS DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E
DO TERCEIRO SETOR**

- Uma contribuição da metodologia de projetos.

Monografia apresentada ao Programa
de MBE em Responsabilidade Social do
Instituto de Economia da Universidade
Federal do Rio de Janeiro.

Carina Borgatti Moura

Orientadora: Prof. Dra. Cláudia Pfeiffer

Rio de Janeiro 2011

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor

Dedico esta
monografia aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do MBE em Responsabilidade Social, em especial à minha orientadora professora Cláudia Pfeiffer e à professora Ludmila Antunes pelo convívio em sala e inspiração para realização dessa monografia.

Agradeço às colegas do curso Ana Mingues, Marina Schwab e Ângela Bezerra pelo companheirismo e apoio durante o curso e a realização deste estudo.

Agradeço aos colegas de trabalho do Ensina! pela confiança, aprendizagem e pela aposta em um futuro de muitas realizações.

Agradeço à Maria Fernanda, pelo apoio e compreensão.

Agradeço aos meus pais pelas oportunidades que me ofereceram.

RESUMO

O presente estudo visou promover uma reflexão sobre a crescente realização de projetos como forma de trabalho no terceiro setor e as metodologias que poderiam contribuir para sua maior efetividade. Para isso, com base em pesquisa bibliográfica, foram apresentadas três metodologias: PMI e ZOPP – internacionalmente conhecidas e utilizadas, e SKOPOS, metodologia nascida recentemente que parece se adequar aos projetos sociais.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Terceiro Setor, Metodologia de Projetos

ABSTRACT

This paper aimed to promote a reflection on the growing realization of projects as a way to work in the nonprofit sector and the methodologies that could contribute to greater effectiveness. To do so, based on bibliography, were presented three methodologies: PMI and ZOPP - internationally known, and SKOPOS, a new methodology that seems to fit the social projects.

Keywords: Social Responsibility, Nonprofit Sector, Project Methodology

SUMÁRIO

Apresentação -----	p.07
I – Introdução -----	p.10
II - A realização de projetos sociais -----	p.12
II.I – Breve Histórico -----	p.12
II.II – Metodologia -----	p.13
III - Necessidade de conceitos básicos sobre o trabalho com projetos -----	p.15
IV - Metodologias de projetos -----	p.17
IV.I - PMI, ZOPP -----	p.17
IV.II - Modelo SKOPOS de Planejamento de Projetos – uma proposta para o contexto social -----	p.26
Conclusão -----	p.31
Referências Bibliográficas -----	p.33

APRESENTAÇÃO

Esse trabalho é resultado de uma trajetória e de um olhar.

A trajetória é a profissional: vivências com projetos sociais e as dificuldades metodológicas encontradas. O olhar é sobre um mundo social que se constrói e desconstrói a cada dia e luta por mudanças efetivas, implorando para ser levado a sério.

Este olhar reflete anseios próprios e se fundamentou no curso de Psicologia, mais especificamente, com a Psicologia Social. Trata-se de uma forma de ver o mundo e o sujeito, de percebê-los em uma relação dialética que promove interdependência e autonomia e possibilita a mudança social. Na busca de colocar essa mudança social em prática é que este olhar e aquela trajetória se cruzaram e encontraram os projetos sociais.

A trajetória começou exatamente na busca de uma prática da psicologia social, durante a graduação. Tratou-se de um projeto de intervenção psicossocial que idealizei e realizei em parceria com o projeto Criança Esperança em uma comunidade de Belo Horizonte. O objetivo era promover, através da arte e do diálogo com os adolescentes, uma participação enquanto sujeitos ativos dentro da sociedade. Durante a realização deste projeto, denominado Projeto Convite, algumas particularidades e dificuldades da realização de projetos sociais se apresentaram. Percebi a complexidade das relações entre os gestores e os beneficiários - principalmente quanto a expectativas; a dificuldade de se criar um objetivo comum aos dois olhares; a dificuldade de seguir um planejamento devido a interferências externas, etc.

Algum tempo depois, trabalhei junto à coordenação do setor de desenvolvimento de projetos da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais nos seguintes projetos: Projeto de Desenvolvimento Profissional de Educadores – PDP; Projeto de Capacitação de Professores de Língua Portuguesa e Matemática; além do Comitê de Monitoramento e Avaliação de Projetos. Estando mais próxima de uma teoria ou uma metodologia específica de projetos (nesse momento fiz curso com os gestores sobre

metodologia de projetos) pude perceber a precariedade das equipes que trabalham com projetos públicos no que tange a conceitos e técnicas.

Depois disso, já no Rio de Janeiro, ingressei na Associação Saúde Criança – ASC (organização não governamental com trabalho reconhecido mundialmente), onde trabalhei até setembro de 2010. Exerci ali o cargo de Coordenadora de Tecnologia de Informação, um trabalho muito integrado com a área de atendimento (e seus projetos) e a área administrativa. Integrei também uma equipe que discutia e planejava projetos de pesquisa, avaliação de resultados, indicadores, etc.

Neste contexto, pude perceber que há uma tentativa do terceiro setor de se capacitar em projetos. Não obstante, a maior discussão se foca nos indicadores sociais como uma solução para a necessidade de se medir resultados. No entanto, enquanto se discute somente resultados e seus indicadores, conceitos básicos sobre projetos ficam para trás. Nesse sentido, uma metodologia de projetos completa, que auxilie no momento do planejamento e do monitoramento, não só no momento da avaliação, ainda não parece estar sendo buscada ou discutida.

Na ASC, participei algumas vezes de cursos de projetos oferecidos por sua parceria com uma grande empresa do Rio de Janeiro. Nessa oportunidade, percebi um pouco também do contato de uma empresa de tal porte com a metodologia de projetos. Esta, através do seu setor de responsabilidade social, parece buscar um aprimoramento nos instrumentos utilizados para avaliação de seus projetos. Este aprimoramento não é só interno, mas também direcionado às instituições que ela financia.

Não obstante, nestes também saltou aos meus olhos a dificuldade de os profissionais trabalharem conceitos básicos de projeto ou ainda de elaborarem projetos segundo técnica e modelos próprios para seu contexto. Essa dificuldade pode ser percebida não só nos representantes das instituições do terceiro setor presentes, como também da própria equipe de responsabilidade social da empresa investidora.

Estou hoje em outra organização social, agora na área de educação: o Ensina! é um “braço” da rede internacional Teach for All que está nascendo agora no Brasil (www.ensina.org.br).

Partindo, então, de um desejo de mudança social, de uma angústia própria sobre a relação entre sujeito e mundo e, principalmente, sobre as formas e tentativas de mudança que se tem adotado é que surgiu o tema deste estudo. Por perceber a potencialidade da metodologia de projetos como instrumento eficaz e efetivo para o contexto social e suas demandas e por enxergar a nebulosa que ainda a envolve, meu objetivo com este trabalho é contribuir na orientação da prática de projetos sociais através de discussão e apresentação de três metodologias existentes passíveis de serem aplicadas nesse contexto.

I. INTRODUÇÃO

Responsabilidade social (RS) é, mais que um conceito, uma postura que vem ganhando espaço nas empresas e em seus parceiros, clientes e acionistas. Trata-se de uma gestão ética que respeite todas as partes envolvidas e busque o desenvolvimento sustentável da sociedade, respeitando a diversidade e promovendo a redução de desigualdades, como sugere a definição a seguir.

“Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”. (Instituto Ethos. Disponível em www.institutoethos.com.br. Acesso em 26 de novembro de 2011)

Baptista (2008) comenta que estas mudanças de gestão podem ser explicadas por dois motivos: de um lado as empresas estão percebendo sua parcela de responsabilidade nas sociedades em que estão inseridas e, por outro lado, são impulsionadas por uma questão mercadológica:

“onde se procura através do marketing social transmitir a boa imagem da companhia a fim de manter e captar novos consumidores e, conseqüentemente, gerar mais credibilidade para a organização e mais lucros para os acionistas.” (BAPTISTA, 2008, p.10).

Com isso, empresas têm buscado, cada vez mais, esta relação responsável com a sociedade através, dentre outras formas, de mudança de gestão e estrutura organizacional, seleção mais criteriosa dos parceiros e investimento em projetos sociais próprios ou das chamadas organizações sociais.

Organizações sociais são entidades da sociedade civil que compõem o terceiro setor e oferecem serviço de caráter público, sem fins lucrativos. O presente estudo pretende focalizar apenas os projetos sociais das organizações sociais ou não

governamentais (sem entrar no mérito do termo ONG) cujo objetivo é o trabalho social, ou seja, o trabalho que busca a mudança social, a resolução de problemas relacionados aos aspectos humano e social.

Em ambos os contextos (a responsabilidade social empresarial e o terceiro setor) o projeto é escolhido como forma de trabalho, especialmente porque é inerente à sua atividade a necessidade de definição clara dos objetivos e dos resultados esperados. Não obstante, o termo projeto não define por si só a metodologia a ser utilizada, sobretudo no campo de projetos sociais. Atividades de projetos são adotadas em muitas áreas, nas engenharias, administração, política, educação, assim como em diversos setores, e os procedimentos metodológicos, em geral, não são especializados segundo as necessidades e características de cada um, ocorrendo muitas vezes ambiguidades e inconsistências.

Sabem-se das diferenças entre o contexto do terceiro setor e o contexto organizacional no que tange à estrutura, gestão e objetividade. Apesar do risco de se estereotipar o terceiro setor, pode-se considerar que este, em geral, por seu histórico e foco na subjetividade dos resultados, ainda apresenta uma organização menos estruturada (salvo grandes exceções) e dificuldade de avaliar seu trabalho de forma objetiva, o que permitiria apresentar resultados tangíveis, em números, por exemplo. Tem-se observado que muitas empresas, ainda que tenham uma cultura interna mais objetiva, mais padronizada e organizada, quando se propõem ao trabalho social, perdem sua postura de rigor metodológico exatamente por não conseguirem se apoiar em um instrumento específico de gestão de projetos na dimensão social.

As aplicações dos chamados projetos sociais na área de responsabilidade social e do terceiro setor ainda carecem, portanto, do uso de metodologia específica que permita planejamento, monitoramento e avaliação de forma prática, consistente e efetiva.

Em meio a essa situação, no momento em que o “mercado social” mais demanda um suporte metodológico, é que esse trabalho pretende pesquisar conceitos e instrumentos mais definidos e mais adequados sobre projetos aplicados à área social.

II. A REALIZAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

II.I Breve histórico

O terceiro setor tal qual identificamos atualmente é resultado de um processo histórico de mudanças que acompanhou evoluções políticas, humanas e sociais.

Os primeiros trabalhos identificados como advindos da sociedade e, por isso, associados ao chamado terceiro setor vinham, em sua maioria, de iniciativas religiosas e tinham caráter puramente assistencialista. Tratava-se de organizações solidárias que se preocupavam com doações, abrigos, cuidado, sem nenhuma contrapartida do beneficiário e, principalmente, sem objetivos específicos ou planejamento focado em resultados esperados.

Com as mudanças impulsionadas pela Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada em junho de 1992 no Rio de Janeiro (ECO 92), o terceiro setor ganhou visibilidade e começou a se repensar. A partir daí, suas características passam por:

- Especialização em áreas temáticas
- Alianças com empresas privadas
- Participação em decisões e políticas
- Economia social
- Organizações híbridas: empreendimentos econômicos solidários, empresas sociais, micro-crédito cooperativo
- Redes sociais
- Articulações interinstitucionais
- Parcerias Intersetoriais

Com isso, ou seja, com parcerias intersetoriais, com a participação em políticas e com a aliança com empresas privadas, novas mudanças têm sido demandadas das organizações sociais. Cada vez mais, patrocinadores, doadores e demais pessoas interessadas, têm cobrado das organizações que apóiam maior transparência e, principalmente, avaliação de resultados. Para isso, tem-se recorrido mais ao uso de projetos.

II.II Metodologia

Em nossa observação, pela falta de um suporte teórico mais adequado, pode-se notar certa confusão entre diversas maneiras como se tem elaborado e conduzido projetos na área social. Em geral, os trabalhos não são sistematizados ou padronizados e, principalmente, não são organizados de forma a viabilizar uma apresentação formal e clara de seus fundamentos, objetivos e resultados esperados.

Campos et al (2002) perceberam essa dificuldade desde a definição da situação-problema do projeto:

É bastante comum nos depararmos com projetos bem redigidos e lastreados pelas melhores intenções, mas que não deixam claro qual a situação problema que está sendo enfrentada. Em decorrência disto os objetivos são geralmente múltiplos e inconsistentes, quando não são concorrentes entre si. A precária definição do problema e a discrepância dos objetivos deixam margem a um alto grau de arbitrariedade no estabelecimento das metas e, por consequência, uma grande dificuldade na gestão e avaliação do projeto. (CAMPOS et al 2002, p.14).

Este parece ser um grande impasse para o terceiro setor que precisa apresentar seu trabalho e sua efetividade de forma clara e convincente favorecendo a busca de recursos e a credibilidade. Cada vez mais, os financiadores de projetos sociais exigem maior objetividade, mais garantias de efetividade, maior precisão na apresentação de resultados. Com isso, as organizações não governamentais estão em uma corrida por uma reestruturação nesse sentido e, muitas vezes, encontram, em diferentes cursos ou bibliografias, diferentes conceitos sem uma base metodológica própria para seu contexto.

É possível perceber essa confusa corrida na falta de prioridade e de organização para se aprender efetivamente a trabalhar com projetos. Notamos, por exemplo, certo “fetiche” por indicadores sociais – esta parece ser a maior prioridade das organizações sociais. Mas quais os fundamentos dessa demanda?

Segundo a OCDE¹, “indicador é um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros, que indica, fornece informações ou descreve o estado de um fenômeno área/ambiente, com maior significado que aquele apenas relacionado diretamente ao seu valor quantitativo”. Assim, indicadores sociais são indicadores de resultados. Um projeto social deve ser realizado tendo por base esses indicadores que nos possibilitam vislumbrar o que é preciso medir quando os resultados não são por si sós mensuráveis.

As instituições sociais que buscam cursos, consultorias, seminários, etc sobre indicadores sociais querem saber avaliar resultados. Mas como chegaram aos resultados? Como garantem que todo ano as atividades que realizam levam aos mesmos resultados? São esses resultados os esperados pela instituição? Estão eles diretamente relacionados com os objetivos da instituição?

Segundo Tancredi (1996):

Nossa prática no planejamento e programação, supervisão e avaliação de projetos sociais, aliada a nossa preocupação como educadores da universidade, mostra que as noções tradicionalmente englobadas no campo da “gerência de projetos” são pouco conhecidas, ou pouco valorizadas ou, mesmo, rejeitadas por aqueles que militam no campo dos projetos sociais. (TANCREDI e KISIL, 1996, p.2)

Entendemos que essas perguntas podem ser respondidas quando todo o trabalho é estruturado por uma metodologia de projetos explícita e adequada que instrumentaliza as instituições. Desse modo, é possível identificar, por exemplo, situações-problemas importantes e adequadas, traçar objetivos claros, estruturar ações, pensar em resultados esperados diretamente ligados a estes objetivos e estabelecer procedimentos para medi-los. Entendemos que todos esses elementos devem constar em um “Plano de Projeto” (dimensão do planejamento) que seja a referência para a fase posterior de execução (dimensão da gestão).

1 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - <http://www.oecd.org>.

III. NECESSIDADE DE CONCEITOS BÁSICOS SOBRE O TRABALHO COM PROJETOS

A gestão de projetos foi impulsionada pela repercussão de grandes projetos de exploração espacial e inicialmente consagrada como disciplina nas áreas de Administração e Engenharia, a partir da década de 1960. Atualmente, sua abrangência incluiu diversas outras áreas como, especialmente, as humanas e sociais (MOURA e BARBOSA, 2007, p. 19).

Podemos dizer que já é um consenso que a atividade de realização de projetos é uma forma eficiente de transformar objetivos em resultados efetivos. Os relatos de muitas experiências e as descrições de muitos autores demonstram a importância do trabalho com projetos na realização de objetivos por instituições de diversas naturezas.

Entretanto, o desafio que se coloca permanentemente refere-se ao percurso, a como realizar o que se pretende. Muitas visões e propostas metodológicas emergem nesse processo, desde as mais simples ou ingênuas até as mais complexas ou, talvez, pretensivas. Os projetos sociais, mais recentes do que projetos nas demais áreas, ficam sujeitos às variações que ocorrem nesse sentido.

Para um entendimento mais fundamentado sobre o assunto, parece necessário iniciar perguntando: o que é, então, um projeto? “É um empreendimento finito, com objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização”. (MAXIMIANO, 1997 *apud* MOURA e BARBOSA, 2007, p.22).

A partir desta definição, considerando que todo projeto busca uma mudança, o primeiro conceito fundamental a ser considerado no campo do trabalho com projetos é que projetos são atividades que se propõem a realizar algo novo, ou seja, projetos distinguem-se das atividades de rotina, funcionais. Esse conceito é muito destacado pelos autores que tratam dessa temática, sem nenhum demérito para as atividades funcionais – que também requerem metodologias próprias para gestão. Assim, se um projeto tende a se repetir, em todos os seus aspectos, significa que ele deixa de ser um projeto passando a se constituir em uma atividade institucional, ou funcional, e deve,

então, ser visto e administrado como tal. Este não é um conceito simples e fácil de ser aplicado, sobretudo no contexto dos projetos sociais. Um projeto pode ser idealizado com o objetivo de implantar uma nova rotina e esta, uma vez implantada, deixa de ser um projeto e deve ser administrada de outro modo. Observamos que a falta de clareza nesse conceito costuma gerar muitas situações complicadas, com conflitos e perdas de recursos.

Outro conceito importante refere-se à distinção entre o planejamento e a gestão de um projeto. Comumente, ao se pensar e falar sobre atividades de projetos tem-se focalizado preferencialmente a dimensão da gestão. Muitos livros e cursos sobre projetos apresentam seus títulos focando a expressão “gestão de projetos” e omitem ou colocam a dimensão do planejamento como inserida na dimensão de gestão. Essa questão nos parece fundamental, pois, via de regra, o planejamento tem ficado em um nível menor de focalização e de formação das pessoas que pretendem se dedicar ao trabalho com projetos. Entendemos, entretanto, que o planejamento quando referido especificamente ao trabalho com projetos sociais ganha aspectos e técnicas especiais. Um exemplo dessa visão, que minimiza os procedimentos de planejamento, encontramos certa vez quando perguntamos a um consultor sobre quais seriam os elementos fundamentais para a realização de um projeto. Ele respondeu que podemos realizar um projeto tendo-se, pelo menos, um objetivo, uma equipe e os recursos necessários. Vemos que essa visão é, possivelmente, a que tem prevalecido, lamentavelmente, em muitas situações práticas de realização de projetos. Diante desse quadro, é difícil esperar que possamos avançar na capacitação para a realização das atividades de projetos. Esse quadro demonstra a necessidade de um esforço geral de capacitação a partir dos elementos conceituais básicos relativos a essa atividade.

Entretanto, o esforço de capacitação conceitual básica requer o trabalho prévio, ou simultâneo, de análise e revisão dos conceitos fundamentais, no sentido de torná-los cada vez mais claros e objetivos. Esta monografia tem a intenção de contribuir nessa direção.

IV. METODOLOGIAS DE PROJETOS

IV.I PMI e ZOPP

Em âmbito internacional, há dois instrumentos metodológicos que se destacam como propostas de orientação para o trabalho com projetos: o primeiro é o PMI (Project Management Institute/USA – Instituto de Administração de Projetos); o segundo é o ZOPP (Zielorientierte Projekt Planung/Alemanha – Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos).

Apresentaremos resumidamente estas propostas, somadas ao Quadro Lógico (explicado abaixo).

PMI

O PMI é uma associação de gerenciamento de projetos fundada em 1969, na Pensilvânia, EUA, que conta hoje com mais de 240.000 associados, em mais de 160 países. Dentre os principais setores representados, estão: tecnologia da informação, defesa e aeroespacial, serviços financeiros, telecomunicações, engenharia e construção, agências governamentais, seguro, saúde e muitos outros (FERREIRA, 2009. Disponível em <<http://www.pmi.org.br>>, Acesso em: 25 de janeiro de 2011),

Segundo Ferreira (2009), para o PMI,

um gerenciamento de projetos eficaz é indispensável para converter estratégias de negócios em resultados positivos de negócios. Por causa da crescente competição no mercado global, hoje em dia os gerentes estão sob grande pressão para entregar projetos nos prazos e dentro (ou abaixo) do orçamento. Para realizar isso, é preciso estabelecer prazos, definir tarefas, identificar itens de caminho crítico, especificar e adquirir materiais, acompanhar custos e o valor agregado. (FERREIRA, 2009)

O modelo PMI é um dos mais completos e abrangentes, sendo indicado para grandes projetos do tipo desenvolvimento (produto) que ocorrem no setor produtivo. É uma referência de planejamento e gestão de projetos. O PMI propõe o gerenciamento de projetos abarcando nove áreas de conhecimentos, mostradas no quadro seguinte.

Figura 1 - Síntese das áreas de conhecimento gerenciais no modelo PMI

ÁREAS DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS (MODELO PMI)	
ÁREA	DESCREVE OS PROCESSOS NECESSÁRIOS PARA:
1. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO	Coordenar corretamente os vários elementos do projeto; desenvolvimento do plano de projeto, sua execução e controle
2. GESTÃO DO ESCOPO (ABRANGÊNCIA)	Garantir que o projeto inclua todos os trabalhos previstos; definição, planejamento, verificação e revisão do escopo do projeto
3. GESTÃO DO TEMPO	Concluir o projeto no tempo previsto; definição de atividades, seqüenciamento das atividades, estimativas de duração de atividades, desenvolvimento e controle de escalonamentos
4. GESTÃO DE CUSTOS	Concluir o projeto dentro do orçamento previsto; planejamento de recursos, estimativas e controle de custos
5. GESTÃO DA QUALIDADE	Garantir que o projeto atenda às necessidades para as quais ele foi planejado; planejamento e controle da qualidade
6. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Obter o melhor aproveitamento das pessoas envolvidas no projeto; planejamento, organização e desenvolvimento de equipes
7. GESTÃO DE COMUNICAÇÕES	Garantir a produção, coleta, disseminação, armazenamento e provimento de informação sobre o projeto; planejamento da comunicação, distribuição da informação e relatórios
8. GESTÃO DE RISCOS	Identificar e analisar riscos; identificação, quantificação de riscos na execução do projeto
9. GESTÃO DE AQUISIÇÕES	Contratar bens e serviços externos à organização; planejamento de aquisições, seleção de fornecedores e administração de contratos

Fonte: MOURA e BARBOSA, 2007, p.42.

Para o PMI, como o gerenciamento de um projeto é um empreendimento que integra vários processos e ações interdependentes, uma ação (ou a falta dela) em uma área normalmente irá afetar outras áreas.

No PMI, as fases do ciclo de vida de um projeto fundamentam o modelo dos processos de gerenciamento de projetos.

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço definido. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes. (PMBOK², 2004, p.38)

Nesse modelo, o gerenciamento é entendido como um conjunto de processos organizados em cinco grupos:

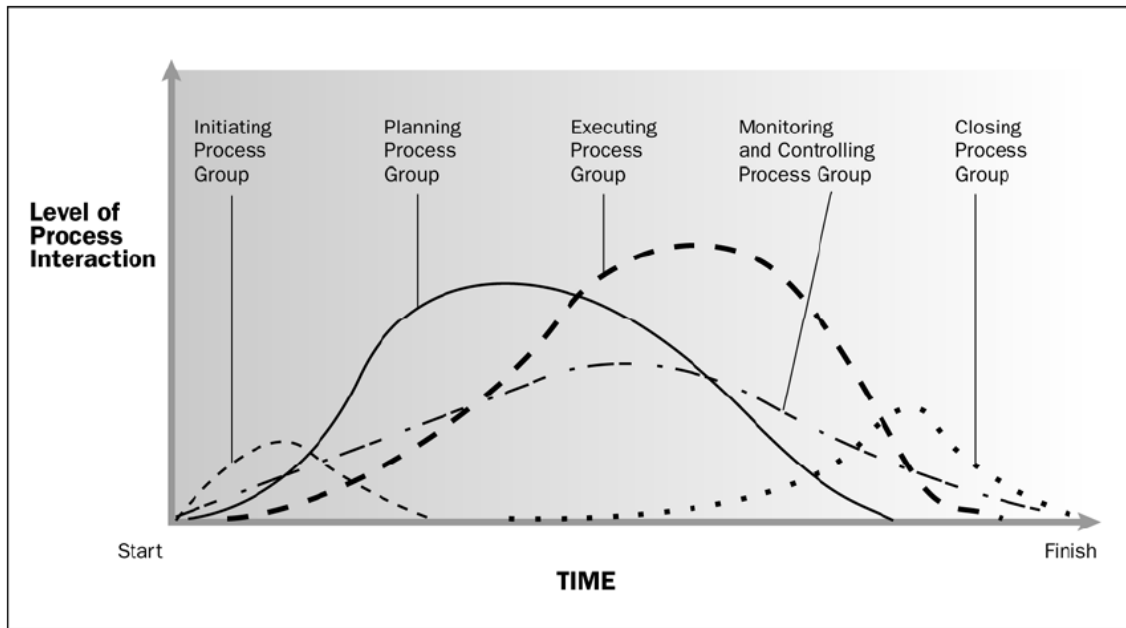
- Processos de Inicialização – Processos de definição de um projeto novo ou uma nova fase que demanda autorização. Esse grupo inclui: desenvolver o termo de abertura do projeto e identificar as partes interessadas.
- Processos de Planejamento – Processos de definição de escopo, refinamento dos objetivos e desenvolvimento do curso de ação. Este grupo inclui:
 - Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
 - Coletar os requisitos; definir o escopo
 - Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)
 - Definir as atividades; seqüenciar as atividades
 - Estimar os recursos das atividades
 - Estimar as durações das atividades
 - Desenvolver o cronograma; estimar os custos
 - Determinar o orçamento
 - Planejar a qualidade
 - Desenvolver o plano de recursos humanos
 - Planejar as comunicações
 - Planejar o gerenciamento de riscos
 - Identificar os riscos
 - Realizar a análise qualitativa dos riscos

² O livro **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, mais conhecido como “**PMBOK Guide**”, é de autoria do Comitê de Padronização do **Project Management Institute – PMI** e procura contemplar os principais aspectos que podem ser abordados no gerenciamento de um projeto genérico

- Realizar a análise quantitativa dos riscos
 - Planejar respostas a riscos
 - Planejar as aquisições
- Processos de Execução – Processos de execução do trabalho definido no planejamento. Este grupo inclui:
- Orientar e gerenciar a execução do projeto
 - Realizar a garantia da qualidade
 - Mobilizar a equipe do projeto
 - Desenvolver a equipe do projeto
 - Gerenciar a equipe do projeto
 - Distribuir informações
 - Gerenciar as expectativas das partes interessadas
 - Realizar Aquisições
- Processos de Monitoramento e Controle – Processos de acompanhamento, revisão e regulação do progresso e do desempenho do projeto (identifica as necessidades e propõe as mudanças necessárias). Este grupo inclui:
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto
 - Realizar o controle integrado de mudanças
 - Verificar o escopo
 - Controlar o escopo
 - Controlar o cronograma
 - Controlar os custos
 - Realizar o controle da qualidade
 - Reportar o desempenho
 - Monitorar e controlar os riscos
 - Administrar as aquisições
- Processos de Encerramento – processos executados para finalizar as atividades dos outros grupos de processos, ou seja, é o encerramento formal do projeto ou da fase de projeto. Este grupo inclui: encerrar o projeto ou fase e encerrar as aquisições.
- (PMBOK, 2004, p.39-63)

Na prática, os grupos de processos se sobrepõem e interagem frequentemente. Esses grupos são vinculados pelas saídas que produzem, ou seja, a saída de um processo normalmente torna-se a entrada de outro. Se o projeto for dividido em fases, os grupos de processos chegam a interagir em cada uma delas, em diferentes ocasiões, como mostra a figura abaixo.

Figura 2 – Interação entre os grupos de processos



Fonte: PMBOK, 2004, p.41

ZOPP

O método ZOPP de planejamento e avaliação de projetos orientado por objetivos (*Ziel-Orientierte Projekt Planung*) foi criado no início dos anos 80 pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica – GTZ, quando encarregada pelo governo alemão de utilizar o já existente e internacionalmente conhecido Marco Lógico ou Quadro Lógico (Logical Framework Approach/LFA).

Após avaliação positiva da utilização e dos resultados alcançados, a GTZ acrescenta uma etapa de análise e redireciona o enfoque deste instrumento constituindo, então, Método Zopp, que se divide estruturalmente em duas fases: 1) fase do diagnóstico – ou análise da situação; 2) fase de planejamento - ou descrição sumária.

1. A fase do diagnóstico – ou análise da situação - composta pelas análises do envolvimento, dos problemas, dos objetivos e das alternativas.

➤ **Análise do envolvimento**

Esta etapa consiste no levantamento de informações sobre indivíduos, grupos, instituições e de seus interesses e relações relevantes para o entendimento dos problemas a serem analisados. Os envolvidos podem ser divididos em três tipos:

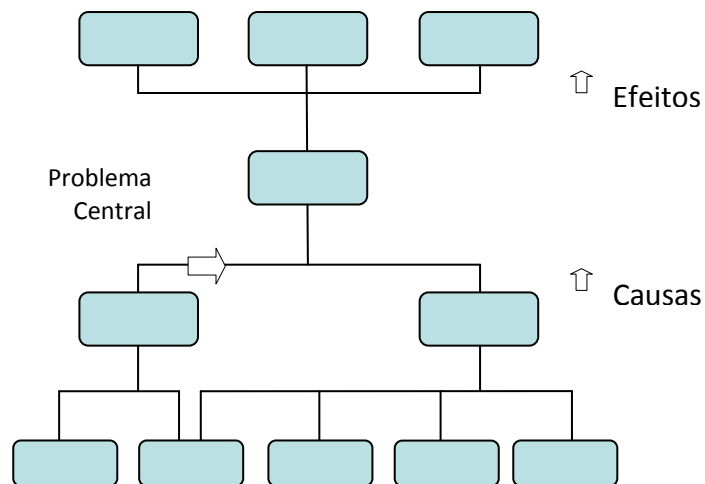
- Aqueles com participação ativa (beneficiários e executores)
- Aqueles advindos do meio em que o projeto ocorrerá.
- Aqueles que atuam na mesma situação (concorrentes, outros financiadores etc.)

O ponto de vista dos interessados terá grande influência na análise dos problemas e será determinante para as próximas etapas. Este grande espaço reservado à participação dos envolvidos é marcante no método ZOPP, considerado uma metodologia de *planejamento participativo*.

➤ **Análise de problemas**

O objetivo desta etapa é identificar os principais problemas existentes e analisar as relações causais entre eles. Nesta etapa, a equipe (que deve contar com beneficiários e participantes para ter uma visão mais ampla da situação) parte de um Problema Central (situação problemática e sua abrangência) e constrói uma Árvore de Problemas. O objetivo deste instrumento é a análise causal através da hierarquização dos problemas que permite retratar a realidade. (BOLAY, 2003, p.25).

Figura 3 – Árvore de problemas



Fonte: Bolay (2003), p. 29

No método ZOPP, segundo Brose (1993),

o trabalho na solução de problemas é tanto mais eficaz quanto maior for o grau de conhecimento das suas causas. É muito útil, portanto, se for possível, partir de uma análise dos problemas, suas causas e efeitos, para determinar os objetivos realisticamente alcançáveis. (...) Os problemas e suas causas nunca estão dissociados de pessoas, grupos ou organizações, por isso a análise dos problemas é tanto mais completa e realista quanto melhor for a análise das *pessoas, grupos e organizações envolvidos*.

➤ **Análise de objetivos**

Essa etapa se inicia com a definição dos objetivos possíveis – só depois serão definidos os objetivos prioritários, realistas ou mais adequados. Esta definição inicial se baseia nos problemas pensados anteriormente e visa sua solução.

Juntamente com a definição dos objetivos, é necessário pensar na relação meio-fim, ou seja, por que meios estes objetivos serão alcançados. A análise dos objetivos se foca exatamente nesta questão: “conseguimos transformar a relação causa-efeito em meio-fim justificável? Neste momento, utiliza-se novamente a árvore de problemas, mas agora a interpretando no sentido contrário.

➤ **Análise de alternativas**

Esta etapa garante que o grupo de planejamento tenha pensado em diversas alternativas à proposta apresentada e que esta tenha sido escolhida por oferecer a melhor relação entre os custos e os benefícios. Esta comparação pode ser entre projetos diferentes (alternativas de solução) ou entre variantes da implementação da mesma solução. A análise de alternativas tenta esclarecer também o que o projeto não irá fazer.

Os critérios para avaliação das alternativas são:

- Análise econômica (principal critério) – garantia de que os recursos não trariam mais benefícios se aplicados de outra forma.
- Relevância.
- Viabilidade técnica
- Impactos indesejados
- Custos pós-projeto (manutenção)
- Concorrências (outras instituições)
- Impactos ambientais
- Riscos previsíveis

(BOLAY, 2003, p.41 e 42)

2. A fase de planejamento - ou descrição sumária – composta pela Matriz de Planejamento de Projeto (MPP) ou Quadro Lógico (*Logical Framework*).

Esta é a fase do detalhamento de toda a base informativa produzida durante a concepção do projeto. Como citado anteriormente, o instrumento utilizado neste momento é o Quadro lógico (*Logical Framework*), que foi base para o desenvolvimento do método ZOPP, quando recebeu o nome de Matriz de Planejamento de Projeto (MPP).

O Quadro lógico foi desenvolvido em meados dos anos 60 por uma empresa americana, a pedido da USAID - United States Agency for International Development

que enfrentava dificuldades com os projetos de cooperação internacional (imprecisão de planejamento; falta de clareza de objetivos, atividades, resultados e responsabilidades).

O Quadro Lógico, como mostra Peter Pfeiffer (2000), procura definir os principais parâmetros de um projeto em uma matriz que contém quatro colunas e quatro linhas. Nestes 16 campos é preenchida, de forma resumida, a maioria das informações relevantes sobre o projeto, como: objetivos, resultados esperados, os respectivos indicadores que estabelecem metas quantitativas e qualitativas, as fontes onde as informações relevantes podem ser encontradas e fatores externos que representam riscos e que precisam ser monitorados.

Figura 4 – Formato do quadro Lógico (ou Matriz de Planejamento Orientado por Objetivos)

Lógica da Intervenção		Indicadores Objetivamente Comprováveis	Fontes de Comprovação	Suposições Importantes
<i>Objetivo Superior</i>				
<i>Objetivo do Projeto</i>				
Resultados 1. 2. ..				
				Condições Prévias
Atividades Principais				
Resultado 1:	Resultado 2:	Resultado 3:	Resultado 4:	Resultado 5:
1.1	2.1			
1.2	2.2			

Fonte: PFEIFFER e PFEIFFER, 2005, p.16

IV.II Modelo SKOPOS de Planejamento de Projetos - uma proposta para o contexto social

Recentemente, vemos surgir no Brasil uma proposta de planejamento de projetos que, embora inicialmente pensada para projetos do campo educacional, parece-nos conter diretrizes e elementos que se adequam com grande facilidade aos projetos sociais considerados nesta monografia.

Esse modelo dá grande importância à etapa de concepção e justificativa do projeto, formulação dos objetivos e indicação dos resultados que são esperados além de fazer uma distinção clara entre as dimensões do planejamento e da gestão do projeto. O planejamento, que se expressa em um “Plano de Projeto”, é visto e tratado como uma dimensão de grande importância na realização completa de um projeto. A dimensão da gestão do projeto ocorre com os processos de implementação daquilo que foi previamente planejado.

Entendemos que essa proposta de um Plano de Projeto bem definido e explícito é uma contribuição fundamental para melhoria dos projetos sociais.

Para a fundamentação desse modelo, os autores Moura e Barbosa (2007) fazem referência à atividade de projetos considerando-os segundo uma tipologia que eles apresentam para projetos nas áreas social e educacional. Segundo eles, os projetos podem ser classificados em cinco tipos, a saber:

1. Projetos de Intervenção - tem em vista a produção de mudanças em um sistema, contexto ou organização.
2. Projetos de Desenvolvimento (ou Produto) - tem em vista o desenvolvimento de produtos ou serviços.
3. Projetos de Pesquisa - tem em vista a produção de conhecimentos sobre uma situação ou tema.

4. Projetos de Ensino - tem em vista a produção de melhorias em um processo de ensino e aprendizagem.
5. Projetos de Aprendizagem (ou de Trabalho) - tem em vista promover a aprendizagem de conteúdos disciplinares.

Os dois últimos tipos (4 e 5) são projetos que dizem respeito especificamente ao campo educacional, embora, em certas situações, possam ser considerados também no campo social. Os três primeiros tipos (1, 2, 3) são projetos que correspondem mais aos campos sociais e das organizações em geral. Essa classificação não é exclusiva, ou seja, um determinado projeto pode conter mais de uma intenção, mas a identificação de seu tipo será dada pela intenção principal que deu origem ao projeto (MOURA e BARBOSA, 2007, p.28).

Entendemos que os projetos sociais, em geral, podem se identificar com os projetos do tipo intervenção, podendo também, em alguns casos, se identificar com os projetos do tipo desenvolvimento. Esse fato não impede que ocorram no interior de um projeto social ações ou subprojetos identificados com os outros tipos.

O Plano de Projeto proposto no Modelo Skopos contém três componentes fundamentais que são considerados para os diversos tipos de projetos mencionados: o escopo do projeto; o plano de ação do projeto; o plano de controle e avaliação do projeto. O modelo propõe uma estrutura bem definida para cada um desses três componentes do Plano de Projeto, conforme mostrado adiante.

Nesse modelo, o Plano de Projeto é o documento que apresenta, de forma completa e organizada, toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto, sendo a referência básica para sua execução.

O escopo é o componente fundamental do Plano de Projeto e é tomado como referência para a elaboração do Plano de Ação e do Plano de Controle e Avaliação. Por esse motivo, o modelo é denominado de Modelo de Planejamento de Projetos orientado pelo Escopo, sendo referenciado pelo termo **Skopos** (origem grega da palavra escopo).

Figura 5 – Elementos do modelo SKOPOS

MODELO SKOPOS	
PLANO DE PROJETO = ESCOPO + PLANO DE AÇÃO + PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO	
Os elementos constituintes desse modelo são descritos por seus proponentes do seguinte modo:	
ELEMENTOS DO ESCOPO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definição do problema ou situação geradora do projeto (problema, necessidade, desafio, oportunidades); <input type="checkbox"/> Justificativa (o porquê) do projeto (que pode conter um diagnóstico da situação inicial, também denominado de <i>baseline</i> ou “linha de base”); <input type="checkbox"/> Objetivos geral e específicos do projeto (a razão de ser e o para quê); <input type="checkbox"/> Resultados esperados com a realização do projeto (diretamente relacionados com os objetivos específicos do mesmo); <input type="checkbox"/> Abrangência do projeto (público alvo e caracterização da extensão e área de atuação do projeto);
ELEMENTOS DO PLANO DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desdobramento de atividades e tarefas (detalhamento de grandes ações em pacotes de trabalho); <input type="checkbox"/> Estimativa de prazos (determinação de tempos e prazos para ações, atividades e tarefas); <input type="checkbox"/> Estimativa de custos e recursos (determinação de custos e recursos físicos e humanos requeridos para a execução das diversas tarefas); <input type="checkbox"/> Rede de Tarefas (“mapa do projeto”, contendo sequência e interdependência de todas as tarefas, com identificação das tarefas críticas); <input type="checkbox"/> Cronograma (linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc.).
ELEMENTOS DO PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Matriz de Resultados e Produtos (quadro com resumo dos resultados e produtos) <input type="checkbox"/> Planilha de Procedimentos de Monitoramento (com indicadores e instrumentos de coleta de dados) <input type="checkbox"/> Planilha de Procedimentos de Avaliação (com indicadores e instrumentos de coleta de dados) <input type="checkbox"/> Análise de risco (avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto)

Fonte: Moura e Barbosa 2010, p. 47/50.

Moura e Barbosa (2007) sugerem que essa estrutura do Plano de Projeto é flexível e deve ser adaptada às particularidades de cada tipo de projeto, tendo em vista suas características de porte, complexidade, objetivos, contexto, recursos disponíveis, etc. Como um exemplo de uma adaptação possível, o quadro abaixo simula uma pontuação atribuída aos elementos do Plano de Projeto para cada um dos cinco tipos de projetos que foram mencionados anteriormente.

Figura 6 – Estrutura do plano de projeto em relação aos tipos de projetos

COMPONENTE DA ESTRUTURA	ELEMENTOS ESTRUTURAIS	TIPOS DE PROJETO				
		PESQUISA	INTERVENÇÃO	DESENVOLVIM.	ENSINO	TRABALHO
1 ESCOPO	Situação Geradora	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
	Justificativa	•••••	•••••	••••	•••••	••
	Objetivo Geral	•••••	•••••	•	•••••	•
	Objet. Específico	•••••	•••••	••	•••••	••••
	Result. Esperados	••	•••••	••••	••••	••
	Abrangência	•	•••••	••••	••••	•
2 PLANO DE AÇÃO	Ações, Ativid., ...	•••••	•••••	•••••	•••••	•••••
	Estimat. de Custos	••••	•••••	•••••	••	••
	Prazos	••••	•••••	•••••	••	••
	Recursos	••••	•••••	•••••	••••	••••
	Cronograma	••••	•••••	•••••	••••	•••••
3 PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO	Produtos/results.	•	•••••	••	••	•
	Indic. Desemp.	•	•••••	••••	••	•
	Instrumentos	•••••	•••••	••	••	•
	Análise de Risco	•	•••••	•••••	•	•

••••• - Muito importante (indispensável)
 •••• - Importante
 •• - Desejável (mas não essencial)
 • - Dispensável (opcional)

Fonte: Moura & Barbosa (2010), página 52

Note-se que os projetos dos tipos *intervenção* e *desenvolvimento*, que são os mais comuns nos projetos sociais, apresentam uma estrutura mais completa.

Outro aspecto que nos parece importante considerar, relacionando, sobretudo com os projetos sociais, é a questão dos riscos que podem comprometer a realização de um projeto. Riscos são inerentes à realização de projetos. Projetos são atividades que se propõem a alcançar algo novo e, portanto, contêm um desafio. Quanto maior o desafio proposto, maiores serão os riscos. Um projeto que se proponha não conter riscos, muito provavelmente não será um bom projeto e não valerá a pena realizá-lo.

Moura e Barbosa (2007) consideram, além dos riscos externos, riscos internos que podem afetar a realização de um projeto, como problemas e dificuldades da fase de execução – falhas da equipe, por exemplo. Outros fatores de risco interno estão relacionados com o *planejamento* e a *concepção* do projeto.

Vemos que o fator *planejamento* é claramente um motivo possível de surgimento de problemas e dificuldades. Erros cometidos na fase do planejamento poderão repercutir depois na fase da execução. Isso remete à necessidade de uma atenção bem maior do que a comum na dimensão do planejamento do projeto. Essa visão se opõe frontalmente à afirmação daquele consultor, citada no início deste trabalho, de que os elementos mínimos fundamentais para a realização de um projeto são: ter um objetivo, uma equipe e recursos de implementação.

Os riscos de concepção do projeto são erros que podem ocorrer na sua fase de proposição quanto à definição do problema gerador do projeto e de proposição da solução. Ainda que a situação-problema esteja clara, a solução proposta pode não ser a mais adequada, ou a mais viável, ou a que contenha maior potencial de produção dos resultados desejados. Essa possibilidade nos sugere a necessidade de dedicar uma atenção muito especial a essa fase do nascimento do projeto. Numa sociedade onde a cultura de projetos não está bem estabelecida, é comum a ocorrência de muitos erros nessa fase crítica da concepção do projeto.

Entendemos que é de fundamental importância que esses conceitos, além de outros seqüenciais, sejam considerados em relação, sobretudo, aos projetos sociais. Os projetos sociais, devido especialmente às suas características e suas condições de realização, tornam-se mais vulneráveis aos fatores de riscos assinalados.

CONCLUSÃO

Na apresentação do PMI, vimos que pela natureza dos projetos que focaliza - mais do tipo *desenvolvimento*, ou de *produto*, a questão da definição dos objetivos gerais e específicos do projeto parece não ser enfatizada, assim como os resultados e impactos esperados do projeto. O foco principal do projeto é a especificação dos produtos a serem realizados - o que é suficiente para os processos de planejamento e execução. Entendemos que essa orientação pode tornar-se problemática para projetos na área social, que dependem de uma escolha criteriosa de objetivos e resultados esperados. Objetivos e resultados estes que devem, por sua vez, ser bem explicitados e justificados, devido à sua subjetividade. Por estes motivos, muitos autores não consideram o PMI como uma metodologia, mas apenas como uma padronização.

Na apresentação do ZOPP, percebemos que este é um modelo de projetos que parece se adequar melhor aos projetos de natureza social por privilegiar a definição de objetivos claros e realistas, além da elaboração do planejamento contando com a participação das pessoas que estarão envolvidas no projeto e permitindo que as partes envolvidas participem ativamente das decisões. Privilegia também o estabelecimento de um conjunto de indicadores para o acompanhamento e avaliação do projeto.

No entanto, entendemos que para alguns contextos o ZOPP pode não ser aplicável - como, por exemplo, nos casos de grandes projetos de sistemas públicos que já se baseiam em diversas pesquisas sobre caracterização e necessidades de seu público-alvo.

Diante destes contextos, entendemos que o modelo SKOPOS de projetos parece atender mais amplamente as necessidades dos projetos sociais, uma vez que enfatiza a definição clara da situação geradora do projeto, seus objetivos (gerais e específicos), a justificativa para sua realização, o plano de ação, o plano de monitoramento e avaliação e dá o suporte necessário para o desenvolvimento do projeto rumo ao alcance dos resultados que são esperados.

Entendemos também que eventualmente pode ser possível uma combinação entre aspectos dos três modelos citados, mas, principalmente, entre o ZOPP e o SKOPOS, visto que conceitos importantes do PMI já foram assimilados por essas outras metodologias.

Quando o contexto for favorável, pensamos que o ZOPP pode contribuir com sua estratégia inovadora de planejamento participativo e técnicas de fácil visualização, enquanto o SKOPOS contribui com uma proposta estruturada que permite padronização (de conceitos, técnicas e instrumentos) nas fases de planejamento, monitoramento e avaliação de um projeto social.

O objetivo desta monografia, como mencionado inicialmente, é o de contribuir para a melhoria nos processos de realização de projetos que ocorrem nas áreas sociais. Tivemos o pressuposto de que uma melhoria significativa poderá ser alcançada por meio de uma revisão e reflexão sobre o modo como os projetos sociais têm sido realizados. Consideramos que uma reflexão sobre o aspecto da metodologia utilizada para o planejamento desses projetos pode ser uma forma de contribuição importante.

Concluindo aqui esse desafio que nos colocamos, esperamos ter realizado o nosso propósito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAPTISTA, Eduardo. *Evolução e panorama atual do terceiro setor*. Rio de Janeiro: 2008.
- BOLAY, F. W. *Planejamento de Projeto orientado por objetivos - Método ZOPP*. Recife: GTZ, 1993.
- BROSE, Markus. *Introdução à moderação e ao método ZOPP*. Recife: GTZ, 1993.
- CAMPOS, Arminda E. M.; ABEGÃO, Luís Henrique, DELAMARO, Maurício César. *O planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias*. — Rio de Janeiro: **Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania**, 2002.
- FERREIRA, Paulo A. *Sobre o PMI*. Disponível em <<http://www.pmi.org.br>>. Acesso em 25 de janeiro de 2011.
- MOURA, Dácio G. e BARBOSA, Eduardo F. *Trabalhando com Projetos – Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais*. Editora Vozes, 4ª Ed, Petrópolis-RJ, 2007.
- PFEIFFER, Claudia e PFEIFFER, Peter. *Elaboração e Gerenciamento de Projetos Sociais: Quadro Lógico e Enfoque PCM/ZOP*. MPPRIO, Rio de Janeiro, 2005.
- PFEIFFER, Peter. *O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças*. **Revista do Serviço Público**. Ano 51, n. 1, jun-mar 2000. p. 81-122
- PMBOK 3rd Edition – *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI, 2004. 3a. Ed. Official Brazilian Portuguese Translation.
- TANCREDI, F. B., KISIL, M. *Inovando o Ensino de Gerência de Projetos Sociais*. Revista Eletrônica de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1996.

Na internet:

- www.tecnologiadeprojetos.com.br. Acesso no dia 23/08/2010.
- <http://www.pmi.org/> - **PMI** - Project Management Institute/USA. (Instituto de Administração de Projetos). Acesso no dia 08/09/2010.
- www.institutoethos.com.br, acessado em 26/11/2010