

Hermógenes J. Sá de Oliveira

GUIA DE GERENCIAMENTO DE

projetos socio ambientais



Hermógenes J. Sá de Oliveira

GUIA DE GERENCIAMENTO DE

projetos
socio
ambientais

www.peabiru.org.br

Hermógenes J. Sá de Oliveira

GUIA DE GERENCIAMENTO DE

projetos socio ambientais

1ª Edição

Instituto Peabiru

Apoio

CEAM

Central de Associações do Rio Canaticu

CODETEM

Colegiado de Desenvolvimento

Territorial do Marajó

Colônia de Pescadores Z-37

Patrocínio

Petrobras

Governo Federal

Belém | PA | 2015

GUIA DE GERENCIAMENTO DE

projetos socio ambientais

Equipe Viva Pesca

Diretor Geral

João Meirelles Filho

Coordenador Geral

Hermógenes J. Sá de
Oliveira

Gerente de Projetos

Manoel Potiguar

Comunicação

Tiago Chaves

Gerente Financeira

Maíra Parente

Assistente de Projeto

Vivian Silva Oliveira

Auxiliar de Projeto

Redivaldo Pantoja

Editor Responsável

Hermógenes J. Sá de
Oliveira

Projeto Gráfico

Mapinguari Design

*As opiniões externadas nas contribuições
desta publicação são de exclusiva
responsabilidade de seus autores.*

*Proibida a reprodução deste, parcial
ou por inteiro, sem a autorização do
Instituto Peabiru.*

Instituto Peabiru

peabiru@peabiru.org.br

www.peabiru.org.br

Rua Ó de Almeida, 1083 | Reduto

66053-190 | Belém | PA |

+55 91 3222 6000

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Oliveira, Hermógenes J. Sá de

Guia de gerenciamento de projetos

socioambientais / Hermógenes J. Sá de Oliveira. - Belém :

Instituto PEABIRU, 2015.

62 p. ; il. ; 21 cm

Inclui bibliografias

ISBN: 978-85-62231-02-5

1. Projetos. 2. Gerenciamento. 3. Comunidades - Organização. 4.

Impacto ambiental. I. Título.

CDD 22. ed. 333.7

Sumário

- 15 O Instituto Peabiru
- 18 A abordagem participativa dos projetos
- 24 Gerenciamento de projetos socioambientais
 - 25 Conceito de projeto
 - 28 O ciclo de vida de projetos socioambientais
- 30 Identificação e desenho do projeto
 - 31 Árvore de problemas
 - 36 Análise do status atual e futuro
- 39 Definição ou início do projeto
 - 39 Estrutura de governança do projeto
 - 40 Autorização e lançamento do projeto
 - 42 Gerenciamento inicial de riscos
- 44 Planejamento e implementação
 - 45 O escopo e a EAP do projeto
 - 52 Indicadores

55	Monitoramento, avaliação e controle
55	Monitoramento
57	Avaliação
69	Controle
60	Transição final do projeto
61	Considerações finais
62	Referências

Apresentação

9

Este guia pretende compartilhar a experiência do Instituto Peabiru em gerenciamento de projetos socioambientais. Entendemos que nossos sonhos e dos diversos atores, que trabalham diariamente para a melhoria das condições de vida de inúmeros povos, populações e grupos sociais, e pela sustentabilidade ambiental, tornam-se realidade através de nossos projetos. O objetivo deste Guia é apresentar algumas técnicas e ferramentas, testadas e utilizadas, por inúmeros profissionais de gerenciamento de projetos ao redor do mundo, e que foram incorporadas à metodologia de gestão do Instituto Peabiru.

Este *Guia de gerenciamento de projetos socioambientais* é uma publicação do Projeto Marajó Viva Pesca, patrocinado pela Petrobras, através do Programa Petrobras Socioambiental, e Governo Federal. O Projeto Marajó Viva Pesca tem como objetivo promover a recuperação e conservação dos recursos pesqueiros,

especialmente as espécies de peixe e camarão que estão em sobrepesca no Rio Canaticu, em Curralinho, Marajó (PA), com ampliação do conhecimento técnico sobre as espécies presentes e implementação de instrumentos de gestão sustentável dos recursos, em especial Acordos de Pesca, com apoio da educação ambiental para a sensibilização das famílias usuárias do Rio.

Na visão do Instituto Peabiru, há necessidade de mudanças imediatas no paradigma atual de desenvolvimento para a Amazônia. Um modelo sustentável deve se basear na conservação dos recursos naturais e da biodiversidade, no desmatamento zero, no respeito aos direitos básicos, na efetiva participação das comunidades, na tomada de decisão acerca de suas vidas e sobre a utilização e manejo de seus recursos, e no combate às desigualdades socioeconômicas, enfim, num modelo de baixo impacto e alta capacidade de inclusão e conservação.

Como organização da sociedade civil de interesse público, o Instituto Peabiru valoriza a equidade e a diversidade social e ambiental. Vê-se como facilitador de processos de desenvolvimento social, seja para comunidades, organizações da sociedade civil ou empresas. Atua por meio de processos participativos de pesquisa, reflexão e tomada de decisão, respeitando o tempo das comunidades.

A metodologia adotada visa facilitar diálogos locais, o engajamento dos atores, nos diferentes níveis – jovens, mulheres, homens, produtores, lideranças etc. – a participação efetiva na tomada de decisões, e no processo de negociação com instituições gestoras e outros atores locais (governo local, empresas e partes interessadas “- *stakeholders*”, que apresentam impacto significativo na qualidade de vida do grupo e em seu acesso aos recursos naturais.

Neste sentido, contribuir para o fortalecimento das comunidades

locais, para que estas alcancem maior qualidade de vida, e para que participem ativamente no controle do planejamento, implementação e monitoramento de planos de desenvolvimento local, é o principal objetivo de nossa atuação.

Entre as finalidades deste processo estão:

- a)** aumentar a capacidade de compreensão das atuais limitações de suas vidas (relacionadas a meios de vida sustentável);
- b)** desenvolver o potencial de solidariedade do grupo para alcançar mudanças sociais;
- c)** dedicar-se a alcançar impactos positivos, a partir do uso sustentável de recursos naturais;
- d)** construir, juntos e com bases científicas, indicadores de sustentabilidade que permitam medir e refletir sobre seus processos socioeconômicos e intervenções no

meio ambiente e no acesso aos recursos naturais.

O Instituto Peabiru entende como principal resultado de ação o momento em que comunidades e organizações da sociedade civil local alcançam maior capacidade de agir e reivindicar seus direitos, enfim, exercitar sua completa cidadania. Este processo se completa na medida que se alcança maior nível de desenvolvimento humano, o que garante benefícios socioeconômicos duradouros e a necessária conservação ambiental.

Nesse sentido, a transformação social é indissociável da coparticipação de diferentes atores, com especial atenção à participação efetiva de jovens e mulheres, na tomada de decisão sobre o processo de desenvolvimento socioeconômico do território que estão inseridos. A abordagem participativa e as ferramentas metodológicas referenciadas no arcabouço teórico da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1988)

são parâmetros iniciais dos desenhos estratégicos de intervenção dos projetos do Instituto Peabiru.

14

A partir do aprendizado, e considerando-se as dimensões históricas, éticas, políticas e socioculturais do conhecimento, as ações se tornam mais consistentes e fazem mais sentido aos diferentes públicos envolvidos.

O Instituto Peabiru

15

O Instituto Peabiru tem como missão facilitar processos de fortalecimento da organização social e da valorização da sociobiodiversidade para que as populações extrativistas e os agricultores familiares da Amazônia sejam protagonistas de sua realidade.

A prioridade para povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares se deve pelo fato de que estes grupos são os menos assistidos por políticas públicas. Neste sentido, o Instituto Peabiru trabalha para que comunidades e organizações da sociedade civil local alcancem maior capacidade de agir, reclamar os seus direitos e exercer sua plena cidadania. As questões de equidade entre homens e mulheres e, de valorização dos jovens, são prioritárias para a organização.

Com dezesseis anos de atuação e sede em Belém (PA) e escritórios nos municípios de Curralinho e Ponta de Pedras, no Marajó, o Instituto Peabiru

é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), dedicada à Amazônia e às florestas tropicais. Os quatro territórios prioritários na Amazônia e os municípios envolvidos mais diretamente nas ações do Instituto Peabiru são:

Amapá, principalmente os municípios de Macapá, Porto Grande e do Oiapoque;

Belém Ribeirinha – o conjunto de ilhas e margens onde há comunidades tradicionais na Grande Belém, particularmente as ilhas de Cotijuba e Jutuba;

Marajó (Mesorregião do Marajó), no Pará, especialmente Cachoeira do Arará, Curralinho, Ponta de Pedras e Salvaterra;

Salgado Paraense, região litorânea a partir do delta do Rio Tocantins, especialmente o município de Curuçá;

Para o triênio 2014-2016 o Instituto Peabiru elegeu entre suas temáticas institucionais prioritárias e em prol da melhoria da qualidade de vida dos públicos beneficiários:

- 1)** A segurança fundiária;
- 2)** A valorização da sociobiodiversidade;
- 3)** O fortalecimento das organizações locais;
- 4)** Criança e Adolescente;
- 5)** Segurança hídrica e segurança energética.

O Instituto Peabiru participa de diversas redes nas temáticas e territórios em que atua.

Abordagem participativa dos projetos

A metodologia utilizada pelo Instituto Peabiru, com foco nos princípios da pesquisa-ação e da abordagem participativa, permite maior apropriação por parte dos grupos envolvidos no contexto ao qual se inserem. Esta metodologia almeja facilitar à transformação consciente da vida e das expectativas das pessoas, ao contribuir para formação política do grupo, em perspectiva ao preconizado por Freire (1997; 2009).

18

Segundo Sen (2000), o desenvolvimento humano torna-se pleno se a garantia das liberdades humanas constituir-se como parte integrante do processo:

O desenvolvimento consiste na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente (SEN, 2000, p. 10).

Como exemplo prático, para se garantir a efetiva participação dos jovens e mulheres em eventos de diagnóstico, planejamento e/ou em momentos de análise e reflexão

coletivos, sempre que oportuno, são formados grupos focais desses públicos para a construção do discurso específico destes grupos ou, simplesmente, de suas perspectivas, para que posteriormente sejam tratadas pelo conjunto de atores. Nossa experiência indica que os jovens pouco se manifestam e, mesmo, se afastam, se não forem tratados como um grupo com maneiras distintas de ser, agir e compreender. É preciso, na linguagem do jovem, no seu tempo, e de sua maneira, construir um novo quadro referencial, que possa, após uma discussão em grupo, ser incorporada ao grupo maior.

Eventualmente, é necessário construir uma perspectiva do ponto de vista masculino e outra do feminino, caso os instrutores percebam como oportuno ou, o próprio grupo acredite que seja mais adequado conduzir o processo separando-se mulheres e homens. Importante, outrossim, é garantir nos diferentes espaços do tecido social, um lugar formal para as questões de Gênero. Como por exemplo, pode-se refletir sobre a participação da mulher na produção da agricultura familiar.

Esse trabalho é visível e bem valorizado? **20**
Sua ingerência sobre os recursos (o acesso à terra e outros recursos naturais) é tão justo como o grupo possa crer?

Em muitos casos, especialmente em comunidades com tradições arraigadas, o papel do jovem e, principalmente, da mulher é relegado a um segundo plano, e este fator precisa ser, pelo menos, discutido.

Entendemos que uma das dificuldades mais frequentes no trabalho em áreas rurais relaciona-se à desvalorização do trabalho da mulher, que se vê cuidando das crianças e idosos. Para garantir a participação das mulheres nos momentos de discussão, um espaço estruturado para as crianças, sempre que possível, deve ser organizado. Esse espaço pode ser aproveitado como uma oportunidade para que as crianças apresentem, através de atividades lúdicas, um pouco sobre sua visão do universo infantil, e desenvolvam a sua criatividade. Por exemplo: pode-se sugerir atividades como desenhos sobre o trabalho dos pais (o que o pai faz e

o que a mãe faz?); desenho de como é o trabalho (produção) e, como eles (as crianças) ajudam, participam etc.

Nos projetos socioambientais do Instituto Peabiru, normalmente, há ainda um eixo complementar à estratégia: a Educação Ambiental. Essa frente de ação se articula de forma transversal e potencializa a cooperação e a organização social dentro do território. Fundamenta sua atuação no conceito de Educação para a Sustentabilidade.

É princípio da Educação Ambiental a promoção da cooperação e do diálogo entre pessoas e instituições com a finalidade de criar novos modos de vida, visando atender necessidades locais, sem que se promova o esgotamento de recursos naturais ou aumente-se a degradação ambiental

A educação para a sustentabilidade é a educação para a autogestão no plano microssocial, visando à organização social (incluída a gestão dos recursos econômicos) e à organização política. O processo da formação das estruturas de

sustentabilidade movimenta-se de baixo para cima, não o contrário. E devem ser impulsionadas para se disseminarem e se proliferarem no mundo, operando como focos contaminadores de uma idéia a se propagar. As estruturas de sustentabilidade são potências democráticas, porquanto somam liberdade e trabalho, combinando-os na produção do bem comum. (KEIL e BAQUERO, 2008, p. 313)

Nesse sentido, o conceito de coletividade é fundamental e abrange toda a condição socialmente significativa manifestada pelos cidadãos em seus locais de ação. Questões sobre as problemáticas ambientais residem no ideário da coletividade. Trata-se de algo percebido de forma conjunta pelos integrantes de determinada localidade. Não se refere a interesses isolados. Assim, as ações propostas e desenvolvidas pelo Instituto Peabiru partem de demandas preexistentes ao mesmo tempo que devem ser reconhecidas como demandas genuínas e coletivas.

Como será apresentado adiante, identificar o problema ou a oportunidade, a partir do

diálogo com os atores sociais, antes de elaborar e propor quaisquer estratégias é parte indissociável da ação do Instituto Peabiru. Sem esta abordagem não é possível alcançar, de forma participativa, os impactos positivos almejados.

23

Gerenciamento de projetos socioambientais

O Instituto Peabiru concebe, planeja e gerencia, em grande parte, seus projetos de desenvolvimento, com base nos conhecimentos, práticas e diretrizes apresentadas pelos Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) e *Um guia para o PMD Pro*.

24

O PMBOK® (PMI, 2013) é um conjunto de boas práticas para o gerenciamento de projetos organizado pelo instituto PMI (*Project Management Institute*), instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. O PMBOK é considerado referência de conhecimento sobre gestão de projetos por inúmeros profissionais da área.

O documento *Um guia para o PMD Pro* (PM4NGOs, 2012) apresenta um conjunto de diretrizes e ferramentas metodológicas para o Gerenciamento de Projetos para profissionais de desenvolvimento. Este foi concebido por especialistas de diferentes organizações sem fins lucrativos e, conceituadas em todo o mundo. Trata-se de um conjunto de entidades - comprometidas com

o aperfeiçoamento na aplicação de recursos a elas concedidos, em prol dos projetos de conservação, assistência social e desenvolvimento. Este Guia é registrado e publicado pela PM4NGOs, uma organização internacional dedicada ao desenvolvimento das habilidades de gerenciamento de projetos de indivíduos e organizações, que trabalham no setor de desenvolvimento em todo o mundo.

Conceito de projeto

O projeto é uma unidade estratégica de planejamento e implementação de atividades e recursos integrados com o objetivo de se criar produtos, serviços ou se alcançar resultados exclusivos, delimitada primordialmente pelo tempo, escopo e recurso disponíveis. Segundo Gido (2013, p. 4):

Um projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos.

Young (2008, p. 11) reforça este conceito

quando define projeto como “uma coleção de atividades interligadas executadas de maneira organizada” e destaca que todo projeto tem “um ponto de partida e um ponto de conclusão claramente definidos, para alcançar alguns resultados específicos”.

Nesse sentido, qual seria o propósito da profissionalização da gestão de projetos em organizações do terceiro setor? Em que medida é vantajoso para estas organizações, que já se encontram bastante atarefadas, investirem tempo e recursos para incorporar novas práticas de gestão? Para que servem boas práticas internacionais de gestão para as pequenas organizações, que manejam limitados recursos?

Young (2008, p. 21) discorre sobre o tema ao afirmar que “o gerenciamento de projetos é claramente realizado dentro de um ambiente de restrições estabelecidas (...)”.

Por sua vez, Sabbag (2013, p. 12) afirma que:

(...) É temeroso realizar cada vez mais projetos, com equipes de competência variável, competindo por recursos escassos, gerenciando-os cada qual de uma maneira, segundo a competência do gestor. Não é pelo afã de controlar, nem pela avidez por padronização - metodologia sistemática expõe gestores a menos riscos, e estimulam seu protagonismo.

Entendemos que esses guias são ferramentas que contribuem para a elaboração, planejamento, implementação, monitoramento, controle, avaliação e encerramento dos projetos de maneira bem-sucedida e que cada organização deve encontrar a melhor maneira de utilizá-las em suas áreas de atuação.

É importante pontuar que essas ferramentas não são fim em si mesmas, porém essas práticas de gerenciamento têm se mostrado efetivas colaboradoras de inúmeros processos de transformação socioambiental ao redor do mundo.

O ciclo de vida de projetos socioambientais

Diversos autores apresentam pequenas diferenças entre as distintas fases de um projeto. Neste trabalho, seguiremos o modelo de seis fases, conforme apresentado pela PM4NGOs (2012), por acreditarmos que este é o mais adequado às especificidades de projetos da área socioambiental:

28

O modelo de projeto por fases do PMD Pro não visa a substituir nenhum modelo de ciclo de vida específico nem servir como um padrão para o setor. Em vez disso, seu objetivo é fornecer um modelo de projeto por fases equilibrado e abrangente que cubra a vida inteira do projeto. (PM4NGOs, 2012, p.19)

A figura ao lado ilustra o ciclo de vida do projeto do PMD Pro:



Fonte | Elaborador pelo autor

Identificação e desenho do projeto

30

Todo projeto deve ser iniciado a partir da identificação de um problema, uma oportunidade ou uma necessidade. Essa identificação é o que impulsiona a implementação de projetos na área de desenvolvimento.

Como exemplo da prática do Instituto Peabiru, em Curuçá (PA), região que abriga importante conjunto de manguezais entre os mais conservados do Brasil, e que a segurança alimentar é garantida pelo acesso a recursos pesqueiros protegidos por uma unidade de conservação (reserva extrativista marinha), há a perspectiva de construção de megaportos *off-shore* e a exploração de petróleo.

Em 2006, os trabalhos do Instituto Peabiru originaram-se com a demanda de jovens, em sua maioria, filhos de pescadores, preocupados com a potencial degradação dos ambientes costeiros em virtude das possíveis obras. Após o processo inicial de coleta de dados, constatou-se que as escolas públicas da região não tratavam de questões essenciais, como o direito ao estudo da temática ambiental e da sustentabilidade. Isto é relevante na

medida que os pescadores acessavam recursos em uma unidade de conservação. Ficou claro, desde o início, a importância de fortalecer a capacidade dos grupos locais em refletir sobre suas condições e agir para garantir qualidade de vida. A partir deste momento, elaborou-se uma primeira proposta de formação de agentes ambientais.

Árvore de Problemas

Uma ferramenta metodológica estratégica para a fase *identificação e desenho do projeto* é a construção da *Árvore de Problemas*. Considerando-se que os projetos são estruturados a partir de uma condição socioambiental, que se quer superar e, que, no âmbito do projeto, é possível interferir em prol de soluções, a *Árvore de Problemas* permite a modelagem inicial da estratégia de intervenção. A construção da *Árvore* ocorre da seguinte maneira, a saber:

1. Tronco da árvore: o problema central é colocado no centro do papel, em destaque;

2. Copa da árvore: quais são as consequências (outros problemas) derivadas do problema central? As respostas devem ser colocadas na parte de cima, como uma copa de árvore;

3. Raízes da árvore: quais são os fatores primordiais (causas/razões) geradores da situação-problema? As respostas devem ser colocadas na parte de baixo, como raízes.

A *Árvore de Problemas* tem algumas vantagens, tais como:

1. Permite uma análise sobre o que realmente está se enfrentando. Quais são as consequências, as causas ou os problemas? Idealmente, o problema deve ser enfrentado a partir de suas causas. No entanto, a análise da conjuntura permite (1) delimitar a intervenção em consonância com a *expertise* da organização proponente,

e (2) articular a participação de outras partes interessadas (*stakeholders*) na solução da questão;

2. Comunica visualmente a situação a ser enfrentada;

3. Facilita a construção da justificativa do projeto;

4. Demonstra domínio e clareza sobre a estratégia proposta, facilitando a captação de recursos financeiros, humanos e parcerias.

No Projeto Marajó Viva Pesca, as comunidades de pescadores e pescadoras do Rio Canaticu observaram a considerável diminuição dos estoques pesqueiros, afetando diretamente a sua segurança alimentar. A partir da coleta de dados locais, e com diversas lideranças pesqueiras, do poder público municipal, e de pesquisadores da área de biologia e pesca e com órgãos reguladores, foi possível construir, de forma participativa e transparente, a justificativa do projeto, desenhando-se a estratégia de intervenção, representada na *Árvore de Problemas* a seguir:

CAUSAS

34



CONSEQUÊNCIAS



Análise dos *status* atual e futuro

O desenho do projeto fundamenta-se em dois pilares: a Análise do *Status* Atual e a Análise do *Status* Futuro.

36

A **Análise do *Status* Atual** é o ponto de partida, e envolve o processo de entendimento de questões que afetam diretamente a vida das pessoas e o meio ambiente. Esta análise é construída a partir da coleta de dados, que identificam as necessidades da comunidade no território de intervenção potencial. Entretanto, os dados não devem ser limitados ao exame das questões relacionadas às necessidades do grupo social ou do território. Outros tópicos devem incluir o estado atual de prestação de serviços públicos, os pontos positivos existentes na comunidade e a análise de especialistas em diferentes temas. Há, ainda, a identificação adequada das partes interessadas (os *stakeholders*), também conhecido como mapeamento de atores.

É o momento de identificar pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto e analisar seus interesses e seu efetivo envolvimento. Elas podem ser afetadas positiva ou negativamente pela execução do projeto. (VALLE, 2014, p. 45)

Um dos maiores desafios do processo de coleta de dados é que este pode ser extremamente subjetivo. As pessoas (como indivíduos e como integrantes dos grupos sociais e de interesse) podem ter ideias radicalmente diferentes sobre o que é definido como uma “necessidade” e o que não deve ser definido como tal. Como resultado, o processo de definição das necessidades em um único local pode gerar resultados significativamente diferentes, dependendo de quem é consultado e de qual abordagem é empregada. Nesse sentido, é de extrema importância a participação de atores que já tenham uma representatividade no meio comunitário, e que possam agregar informações ao projeto. É fundamental garantir a participação de jovens e mulheres também.

No processo de coleta de informações e determinação das necessidades, uma série de ferramentas podem ser implementadas para a promoção da participação ativa do público preferencial. Ferramentas lúdicas (chuva de ideias, linha do tempo, muro das lamentações, mapas e desenhos) contribuem para o processo de análise e reflexão em diversos momentos.

A **Análise do Status Futuro** tem o objetivo **38** de apresentar de que maneira o projeto pode contribuir para transformar a realidade local. Entre as questões-chave dessa análise destacam-se:

- 1.** Quais impactos o projeto produzirá para as pessoas e o meio ambiente?
- 2.** Quais competências técnicas e comportamentais serão geradas pelo projeto para os grupos sociais?
- 3.** Quais transformações socioambientais serão promovidas?

Essa fase encerra-se com a elaboração e a apresentação da proposta para o financiador em potencial.

Definição ou início do projeto

Em projetos de desenvolvimento é comum **39** um hiato significativo entre as fases *Identificação e Desenho do Projeto* e *Início do projeto*. As propostas, em geral, levam meses, e até anos, antes de captarem recursos para sua implementação. Nesse sentido, a fase *Início do projeto* inicia-se quando a proposta é aprovada e os recursos estão disponíveis.

Os objetivos desta fase, de acordo com a PM4NGOs (2012), incluem, entre outros:

- 1.** A determinação da estrutura de governança;
- 2.** Protocolo de autorização e marco de lançamento (comunicação) do projeto;
- 3.** Gerenciamento inicial de Riscos.

Estrutura de governança do projeto

Para PM4NGOs (2012), a estrutura de governança esclarece o fluxo de poder e responsabilidades no âmbito da tomada de decisões do projeto. Sugere que se elenque dois tipos de sujeitos na estrutura de governança. São eles:

Responsável: é o responsável pela atividade. Sem a definição sobre a responsabilidade pelo sucesso/ fracasso das ações, raramente alguém agirá na solução de problemas;

Autoridade: tem o poder para tomar decisões acerca de determinadas atividades;

Autorização e lançamento do projeto

É importante que na organização exista um protocolo de autorização de início dos projetos. O Termo de Abertura do Projeto ou a Proposta aprovada deve ser arquivada, de forma impressa e eletrônica, em local de fácil acesso para consulta.

A comunicação para o lançamento do projeto tem como objetivos principais (1) reconhecer formalmente o início do projeto; e (2) garantir que os principais interessados tenham entendimento consistente do projeto.

No lançamento para o público preferencial podem ocorrer diversas atividades. São

exemplos de atividades que o Instituto Peabiru desenvolve para a comunicação sobre o início dos projetos:

Dinâmicas coletivas, tais como dias de lazer e esporte, gincanas

e mutirões: trata-se de uma forma mais divertida e lúdica de passar as informações, visando estimular o envolvimento de todos para o debate e na reflexão;

Eventos culturais: diversas maneiras prazerosas de envolver as pessoas com as questões sociais e ambientais mais complexas, utilizando-se o teatro de rua, sessão de cinema, apresentação folclórica e/ou musical etc.

Gerenciamento inicial de riscos

O gerenciamento de riscos tem o objetivo de projetar cenários de prováveis problemas, a fim de prever possíveis tomadas de decisões, caso estes riscos se concretizem. A hierarquização dos riscos pode ser feita com o produto da mensuração de duas variáveis: *a probabilidade e o impacto*. **42**

Probabilidade: em uma escala de 1 a 10, qual é a probabilidade de um evento incerto ocorrer no projeto? Exemplo de questões relevantes a considerar: falta de apoio do poder público; baixa mobilização social; abandono do curso pelos alunos; não preenchimento das vagas etc.;

Impacto: caso ocorra o evento, em uma escala de 1 a 10, qual o impacto (negativo) para o projeto?

O produto da probabilidade *versus* o impacto fornece a hierarquia dos riscos do projeto. As respostas são:

1. Evitar o risco/projeto;

2. Mitigar o risco, através da elaboração do plano de mitigação;

3. Aceitar o risco;

4. Transferir o risco/projeto - uma estratégia válida é convidar outra organização com maior experiência no enfrentamento desse tipo de risco para integrar o projeto ou, transferir o projeto para outro local em que esse risco seja inexistente ou menor.

Planejamento e implementação

A terceira fase do ciclo de vida do projeto tem duas partes, que se retroalimentam: o planejamento detalhado do projeto e a implementação desse plano. **44**

É necessário elaborar um esquema, ou uma estratégia, que demonstre como as tarefas do projeto serão executadas dentro do orçamento e do prazo.

(GIDO, 2013, p.74)

O planejamento tem como principal objetivo a construção do Plano de Implementação do projeto. É bastante comum que as organizações utilizem como elemento norteador da ação a proposta aprovada (ou termo de abertura) junto aos financiadores, ao invés do plano de implementação. Efetivamente, trata-se de dois momentos e documentos bastante distintos, tanto na forma quanto em seus objetivos.

Segundo Stackpole (2013, p. 13):

O objetivo do grupo de processos de planejamento é aprimorar as informações do termo de abertura do projeto para criar um conjunto abrangente de planos que permitirão à equipe do projeto alcançar os objetivos do projeto.

Nesse sentido, enquanto o objetivo do plano de implementação é a realização do projeto, dentro do tempo, escopo e orçamento disponíveis; o objetivo da proposta é o de conseguir financiamento para o projeto. Enquanto, usualmente, a proposta tem o formato estipulado pelo financiador; o plano tem o formato definido pela própria equipe de implementação, com o nível de detalhamento muito superior, e a partir de informações usualmente ainda não disponíveis no momento da busca de recursos.

O escopo e a EAP do projeto

Segundo o PMI (2013), a descrição do escopo objetiva garantir que o projeto contém todo e somente o trabalho requerido, para alcançar o sucesso em sua execução.

A definição do escopo é o detalhamento da descrição sobre o que é o projeto e quais produtos este deverá fornecer. Para Sabbag (2013, p. 132):

O Escopo do Projeto é uma lista completa mas não detalhada de atividades e entregáveis. Muitas vezes esse documento é acompanhado de uma descrição do produto do projeto (...)

46

É nessa lógica que a descrição do escopo preocupa-se com dois componentes: o escopo do projeto e o escopo do produto.

Enquanto o escopo do projeto refere-se a todo o trabalho que será realizado e como ele deverá ser executado, o escopo do produto/serviço especifica como os produtos/serviços deverão ser entregues. Usualmente, o escopo do projeto é elaborado e decidido pela organização provedora ou pela equipe de implementação; já o escopo do produto, frequentemente, respeita requisitos estipulados pelo financiador.

A declaração detalhada do escopo, que é crítica para a efetividade do projeto, baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições que foram documentadas na fase de iniciação do projeto. Para Barcaui (2013, p. 21):

Não somente o gerenciamento do tempo, mas todas as áreas do gerenciamento de projetos têm no escopo a base para seu planejamento.

47

Em ambos os guias de melhores práticas, a ferramenta essencial para o detalhamento do planejamento é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

A EAP desmembra um projeto em porções, ou itens, gerenciáveis, garantindo que todos os elementos de trabalho necessários à conclusão do escopo de trabalho sejam identificados. Trata-se de uma árvore hierárquica de itens finais que serão atingidos ou produzidos pela equipe durante a execução do projeto. (GIDO, 2013, p. 101)

Para Barcaui (2013), a EAP melhora a precisão das estimativas de tempo e contribui significativamente para o gerenciamento do projeto. Isto porque, possibilita a definição de uma linha de base para o monitoramento do projeto, para o controle e a avaliação dos prazos, dos custos, da qualidade e do desempenho.

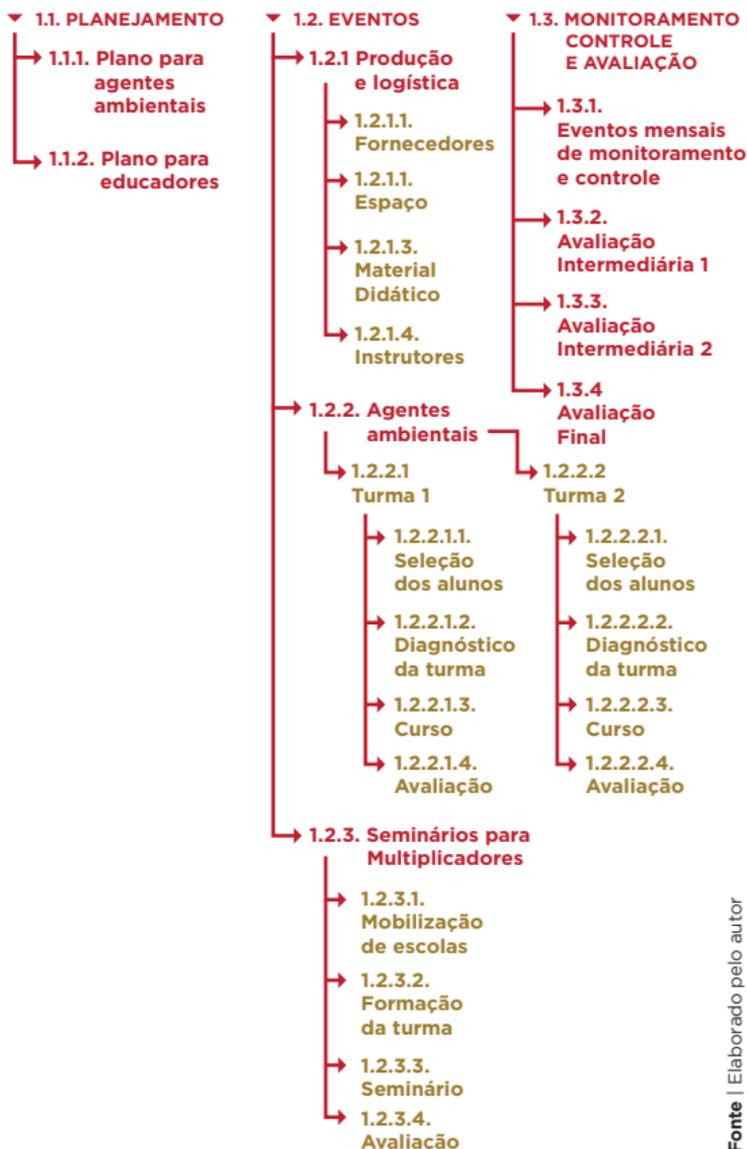
O nível hierárquico mais baixo da EAP chama-se Pacote de Trabalho.

É importante esclarecer que as atividades não estão presentes na EAP. Estas atividades estão expressas no detalhamento dos Pacotes de Trabalho.

Os pacotes de trabalho são unidades de planejamento do projeto que permitem a implementação efetiva das atividades e a medição e avaliação do progresso do projeto. Podem ser, por exemplo, oficinas, treinamentos, relatórios, publicações, supervisão, avaliação, planos, diagnósticos.

A seguir, apresenta-se a EAP simplificada da parte de educação ambiental do projeto Marajó Viva Pesca, que o Instituto Peabiru implementou em 2014, no Marajó, a saber:

MARAJÓ VIVA PESCA EDUCAÇÃO AMBIENTAL



É importante perceber que os pacotes de trabalho (últimos níveis) não precisam estar nos mesmos níveis hierárquicos no organograma. A decomposição (detalhamento) do trabalho do projeto, de grandes entregáveis (níveis iniciais) até os pacotes de trabalho, é determinada pela equipe. O pacote de trabalho deve fazer sentido em termos de gerenciamento de tempo, recursos e escopo. Por exemplo, na EAP acima:

Para o entregável “Planejamento” ser considerado concluído, basta que os dois Planos (Pacotes de Trabalho) estejam concluídos;

Por sua vez, para o entregável “Eventos”, há ainda três entregáveis menores, com outros entregáveis ainda menores e seus pacotes de trabalho.

O passo seguinte é colocar os pacotes de trabalho no cronograma (períodos de tempo) e no orçamento. Para isso, faz-se necessário decompor os pacotes em atividades. Por exemplo, na EAP apresentada acima, o pacote de trabalho 1.2.2.1.1. *Seleção dos Alunos* estará concluído quando todas suas atividades

e estipular prazos (datas de início e término) para cada atividade. Todos esses atributos do pacote de trabalho orientam sua implementação e gerenciamento. Formam a linha de base do projeto. Muito provavelmente na implementação, datas e custos serão alterados; e, isso é normal. Contudo, a linha de base continua sendo uma ferramenta norteadora altamente eficaz para a implementação do projeto.

Indicadores

A fase de *Planejamento* também é momento para a construção de indicadores de gerenciamento e avaliação do projeto. Estrategicamente, indicadores são excelentes instrumentos para subsidiar a fase de *Monitoramento, Avaliação e Controle*:

Os indicadores de projeto são instrumentos de avaliação que permitem comprovar empiricamente (com base na experiência e observação) e com objetividade, a progressão de uma ou várias dimensões de um projeto diante das metas preestabelecidas. Assim, os indicadores que monitorarão um projeto

devem ser definidos na fase de planejamento, possibilitando na execução do projeto, medir e avaliar o avanço e as variações daquilo que se observa diante do planejado.

Um indicador deve atender a dois requisitos básicos: permitir comparações históricas para se avaliar as variações ocorridas e permitir estabelecer prognósticos (projeções). [...] (TERRIBILI FILHO, 2010, p. 26)

São quatro os tipos de indicadores para o gerenciamento de projetos (TERRIBILI FILHO, 2010):

- 1. Indicadores de impacto:** utilizados para avaliar se o projeto obteve êxito em termos de objetivo e de impacto esperados. Relaciona-se com as questões-chave da análise do status futuro, apresentadas anteriormente na fase *Identificação e Desenho do Projeto*, mais especificamente na parte *Análise dos Status Atual e Futuro*. Medem impactos na melhoria de qualidade de vida, crescimento econômico, empoderamento de jovens e mulheres, nível de emprego, desmatamento etc.;

2. Indicadores de Efetividade: medem os efeitos relacionados aos resultados alcançados: percentual de jovens empregados, produtividade comparada, grau de participação das mulheres da comunidade na tomada de decisão etc.;

3. Indicadores de Desempenho: medem se os resultados do projeto foram alcançados. Exemplo: número de jovens empregados, aumento da produtividade agroextrativista, quantidade de mulheres capacitadas, etc;

4. Indicadores Operacionais: contribuem para o monitoramento e o controle da execução do projeto. Subsidiarão a tomada de decisão sobre o progresso do trabalho em termos de custo, satisfação do patrocinador, cronograma, riscos, escopo etc.

Os indicadores de impacto, de efetividade, e de desempenho são fundamentais para a avaliação do projeto. Sendo assim, é

importante que sejam construídos de forma participativa, em momento próprio, e junto ao público preferencial. São medidos após (imediatamente ou algum tempo depois, a definir) a conclusão do projeto. Serão instrumentos utilizados para a análise e a reflexão sobre a qualidade e quantidade de transformações geradas pelo projeto, a partir dos parâmetros definidos.

Monitoramento, avaliação e controle

O modelo do Ciclo de Vida do Projeto proposto pela PM4NGOs (2012) evidencia a fase *Monitoramento, Avaliação e Controle* como processo paralelo a quase totalidade de duração do projeto. A efetiva implementação desta fase está diretamente ligada à definição prévia dos indicadores a serem usados.

Monitoramento

Para Terribili Filho (2010, p. 115):

56

A Monitoração é o acompanhamento amiúde do orçamento e cronograma no dia a dia do projeto frente aos *deliveries*¹ planejados, realizando ajustes táticos, se necessário.

Na prática, o Monitoramento observa o trabalho operacional do projeto:

Monitorar equivale a observar por um monitor – é atividade passiva, significa coletar informação de todo tipo sobre o projeto e organizá-la, produzindo relatórios e comunicações. (SABBAG, 2013, p. 184)

É importante que o monitoramento se utilize de um sistema simples, contínuo e adequado às necessidades (BARCAUI, 2013). Como sugestão, algumas questões devem ser respondidas:

- 1. Como está o trabalho em termos de cronograma?*
- 2. Quais pacotes de trabalho já foram concluídos? Quais estão dentro do prazo? E, quais estão atrasados? E, por quê?*

¹ *Deliveries em língua inglesa pode ser traduzido por “entregas”*

3. *Em termos de qualidade, os produtos estão sendo entregues de acordo com o escopo?*

4. *As despesas estão de acordo com o orçamento?*

A partir dessas questões, pode-se medir o desempenho do projeto e da equipe em termos de escopo, cronograma, execução financeira e qualidade do trabalho.

Avaliação

O Instituto Peabiru trabalha, em seus processos de transformação social, com a concepção da Avaliação, que contribui para o processo de reflexão-ação. Desta forma, prioriza a aprendizagem e valoriza as competências construídas. A equipe técnica observa, analisa e registra os avanços e eventuais dificuldades.

Na gestão de projetos do Instituto Peabiru é rotina a elaboração de relatórios de atividades com ênfase no (a) registro das ferramentas metodológicas empregadas, (b) aprendizados adquiridos e (c) resultados obtidos. Esses relatórios são

armazenados em banco de dados próprio **58**
que possibilita a sistematização e análise
das informações.

De forma prática, a avaliação objetiva
analisar a efetividade do impacto
do projeto perante o problema
(oportunidade) identificado na fase inicial
(TERRIBILI FILHO, 2010). Sendo assim, a
avaliação deve ser realizado após fases ou
o projeto concluídos.

A abordagem participativa da avaliação
é elemento vital para a aferição sobre o
grau de empoderamento dos públicos
preferenciais e sobre os impactos gerados.

[...] um dos papéis por excelência de
uma avaliação participativa: produção
de conhecimento para uso dos próprios
grupos de interesse participantes, a fim de
compreender e com isso intervir melhor sobre
o processo de redistribuição de renda e poder
a que, de alguma forma, estão vinculados.
(FURTADO, 2012, p. 31).

Afinal, como considerar que a avaliação
seja, de fato, participativa? Segundo
Furtado (2012), o elemento central
é, no processo global de avaliação, a

participação de outros atores, além dos avaliadores e da equipe do projeto. Assim, a participação pode e deve envolvê-los em outras etapas da avaliação, como, por exemplo, a elaboração dos questionários, pesquisa de campo, análise e reflexão sobre os resultados e impactos, e proposição de recomendações.

Controle

O processo de controle é proativo e envolve a autoridade gerencial para tomada de decisão sobre as discrepâncias entre o plano de implementação (linha de base - escopo, custo, cronograma etc.) e a realidade da execução do projeto (PM4NGOs, 2012).

Controlar, por sua vez, é ativo, requer alguma ação. Controlar significa decidir e comandar medidas corretivas, a fim de que a execução não se desvie demais do planejado. Controlar também envolve replanejar, encontrando outras maneiras de executar, modificando premissas, metas, escopos e até mesmo readequando a equipe do projeto às novas circunstâncias. (SABBAG, 2013, p. 184, grifo do autor)

Transição final do projeto

60

Um processo que normalmente é desprezado é o planejamento do encerramento do projeto. Na área do desenvolvimento é usual que o trabalho (ou a missão), de fato, não se encerre. No entanto, o projeto, enquanto unidade de planejamento, com tempo, orçamento e escopo delimitado, tem um fim bastante claro e delimitado.

Essa fase tem início quando o trabalho principal (escopo relacionado ao objetivo) do projeto é alcançado e os resultados (produtos e serviços) propostos são aceitos pelo financiador. O aceite deve ser formalizado e arquivado.

Nessa fase é importante garantir que os conhecimentos sejam sistematizados e os aprendizados sejam corretamente arquivados. É a fase da perpetuação do conhecimento produzido, através da gestão do conhecimento da instituição.

É importante a comunicação formalizada sobre o encerramento do projeto com os públicos preferenciais e com os *stakeholders*, apresentando seus resultados e impactos. Se for oportuno,

um evento de encerramento funciona como um marco de posicionamento (comunicação) com o público.

Considerações finais

Este *Guia* se propôs a apresentar, de forma introdutória, os principais processos do *gerenciamento de projetos socioambientais* e algumas das ferramentas essenciais para a efetiva implementação das atividades. Contudo, sentimos-nos obrigados a esclarecer que todas as ferramentas apresentadas são meios para alcançarmos nossos objetivos. Só fazem sentido, se contribuírem para o alcance dos resultados. Entendemos que os projetos são poderosas ferramentas auxiliares de processos de transformação socioambiental.

É nesse sentido que este *Guia* deve ser entendido, como um caminho possível de transformação de ideias em realidade, porém, um caminho, dentre tantos outros.

Referências

- BARCAUI, André B.. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a Pedagogia do oprimido**. Editora Paz e Terra: 1997.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 35. ed. Editora Paz e Terra: 2009.
- FURTADO, Juares Pereira. **A Avaliação Participativa**. In: OTERO, Martina Rillo (Org.). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais**. São Paulo: Peirópolis, 2012.
- GIDO, Jack. **Gestão de projetos** / Jack Gido, James P. Clements; tradução Vertice Translate; revisão técnica Silvio Burrattino Melhado. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- KEIL, Ivete Manetzeder; BAQUERO, Rute. **Educação para a Sustentabilidade: um ensaio**. In: BAQUERO, Marcello (Org.); CREMONESE, Dejalma (Org.). **Desenvolvimento regional, democracia local e capital social**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.
- PM4NGOs. **Um guia para o PMD Pro: gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento**. PM4NGOs, 2012 (Pós-piloto). Disponível em: <<http://www.pm4ngos.com/pmd-pro-portugues>> Acesso em: 04 de fevereiro de 2015.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5ed. Newton Square: PMI, 2013a.
- SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- SEN, A. K. **Desenvolvimento como Liberdade** / Amartya Sen; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doniselli Mendes. – São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- STACKPOLE, Cynthia. **Guia de templates para gerenciamento de projetos** / Cynthia Stackpole: tradução Edson Furmankiewicz. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- TERRIBILI FILHO, Armando. **Indicadores de Gerenciamento de Projetos**. Monitoração Contínua. São Paulo: M. Brooks do Brasil Ltda, 2010.
- THIOLLENT, M. J. M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 4. ed. São Paulo, SP: Cortez, 1988. 108 p. (Coleção Temas básicos).
- VALLE, José Ângelo Santos do. **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.



Instituto Peabiru

peabiru@peabiru.org.br

www.peabiru.org.br

Rua Ó de Almeida, 1083 | Reduto

66053-190 | Belém | PA

+55 91 3222 6000

f /peabiruinstituto

t @InstPeabiru

Realização



Apoio



CODETEM
Colegiado de
Desenvolvimento
Territorial do Marajó

Colônia de
Pescadores Z-37

Patrocínio



GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA